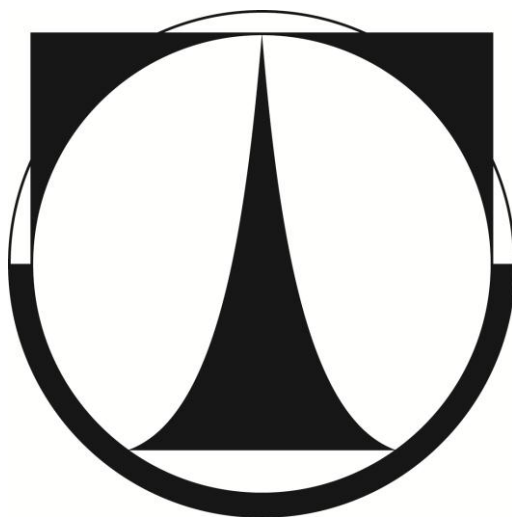


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Jan Lukeš

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Řízení projektu dle projektové metodiky PRINCE2

Managing project using the PRINCE2 project management methodology

DP-EF-KPE-2012-47

Bc. Jan Lukeš

Vedoucí práce: Ing. Sáva Kubias

Konzultant: Mgr. Olga Lukešová

Počet stran: 73

Počet příloh: 0

Datum odevzdání: 4. Května 2012

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Praze, 26.4.2012

Anotace

Cílem této diplomové práce je prokázat ekonomickou výhodnost využití projektové metodiky PRINCE2 při řízení projektů. V dokumentu je analyzován modelový projekt realizovaný v letech 2008 a 2009. Identifikované problémy jsou teoreticky řešeny pomocí nástrojů projektové metodiky PRINCE2 a následně za využití srovnávací analýzy poměřovány ekonomické dopady problémů při původním řízení a řízení projektovou metodikou PRINCE2. Zjištěny jsou výrazné finanční úspory v rozsahu cca 10 % rozpočtu projektu. Výsledky práce je možno využít při rozhodování o implementaci projektové metodiky PRINCE2 v systému řízení podniku.

Klíčová slova: projekt, PRINCE2, projektová metodika, projektové řízení, finanční úspory, management, srovnávací analýza, nástroje a opatření, ekonomické dopady, riziko, obchodní případ, komunikace, zájmové skupiny

Annotation

The goal of the dissertation is to prove economical profitability of using project methodology PRINCE2 in project management. In the document the model project realized in 2008 – 2009 is being analyzed. Identified issues are theoretically solved using the tools of PRINCE2. Subsequently, by using the comparative analysis, the economical impacts are evaluated in both cases of the original way of managing the project and the theoretical way of PRINCE2 methodology use in the project. Using the PRINCE2 methodology tools results in saving about 10 % of project budget. The dissertation results can be used in decision process about the possibility of implementation of project methodology PRINCE2 in a management system.

Key words: project, PRINCE2, project methodology, project management, financial savings, management, comparative analysis, tools and precautions, economical impacts, risk, business case, communication, stakeholders

Obsah

Úvod	12
1 Cíl práce.....	13
2 Logická stavba práce	14
3 Charakteristika modelového projektu.....	15
3.1 Prostředí zákazníka	15
3.2 Předmět projektu.....	15
3.3 Cíle projektu	16
3.4 Rozpočet projektu	16
3.5 Akceptační kritéria.....	16
3.6 Rámcový harmonogram projektu	16
3.7 Organizace projektu.....	17
3.8 Předpokládaná rizika projektu	20
4 Průběh modelového projektu.....	22
4.1 Standardní průběh projektu.....	22
4.2 Specifika Úřadu 1	23
4.3 Specifika Úřadu 2	24
4.4 Specifika Úřadu 3	24
4.5 Specifika Úřadu 4	24
4.6 Specifika Úřadu 5	25
4.7 Specifika Úřadu 6	25
4.8 Specifika Úřadu 7	25
4.9 Specifika Úřadu 8	26
4.10 Specifika Úřadu 9	27
4.11 Specifika Úřadu 10	27
4.12 Specifika Úřadu 11	27
4.13 Specifika Úřadu 12	28
4.14 Specifika Úřadu 13	28
4.15 Specifika Úřadu 14	28
5 Hodnocení projektu	29
5.1 Hodnocení projektu – Úřad 1.....	29
5.2 Hodnocení projektu – Úřad 2.....	29

5.3	Hodnocení projektu – Úřad 3.....	30
5.4	Hodnocení projektu – Úřad 4.....	30
5.5	Hodnocení projektu – Úřad 5.....	30
5.6	Hodnocení projektu – Úřad 6.....	30
5.7	Hodnocení projektu – Úřad 7.....	31
5.8	Hodnocení projektu – Úřad 8.....	31
5.9	Hodnocení projektu – Úřad 9.....	31
5.10	Hodnocení projektu – Úřad 10.....	31
5.11	Hodnocení projektu – Úřad 11.....	31
5.12	Hodnocení projektu – Úřad 12.....	32
5.13	Hodnocení projektu – Úřad 13.....	32
5.14	Hodnocení projektu – Úřad 14.....	32
6	Shrnutí řešených problémů.....	33
7	Projektová metodika PRINCE2.....	36
7.1	Vznik metodiky PRINCE2	36
7.2	Charakteristika metodiky PRINCE2.....	36
7.3	Procesy a metodika PRINCE2	51
8	Srovnávací analýza řízení projektu.....	55
8.1	Výchozí předpoklady aplikace nástrojů metodiky PRINCE2 pro účely srovnávací analýzy.....	56
8.2	Klasifikace řešených problémů při řízení bez využití projektové metodiky	57
8.3	Opatření a využití nástrojů metodiky PRINCE2 u řešených problémů.....	59
8.4	Klasifikace nákladů řešených problémů při aplikaci opatření a využití nástrojů metodiky PRINCE2.....	66
8.5	Dodatečné náklady projektu při využití metodiky.....	69
8.6	Shrnutí výsledků srovnávací analýzy	70
	Závěr.....	71
	Citovaná literatura	72
	Bibliografie.....	73

Seznam obrázků

Obr. 1- Schéma logické stavby práce	14
Obr. 2 - Zjednodušený harmonogram projektu	17
Obr. 3 - Prolínání zájmů zájmových skupin projektu (stakeholders)	43
Obr. 4 - Proces řízení rizik	47

Seznam tabulek

Tab. 1 - Předpokládaná rizika projektu	21
Tab. 2 - Přehled identifikovaných problémů	33
Tab. 3 - Přehled projektových témat	38
Tab. 4 - Typy problémů	49
Tab. 5 - Klasifikační stupnice ekonomických dopadů	55
Tab. 6 - Klasifikace řešených problémů bez využití projektové metodiky	57
Tab. 7 - Dodatečné náklady vzniklé při řízení projektu bez využití projektové metodiky	58
Tab. 8 - Výpadek služeb elektronické pošty – klasifikace problému při využití metodiky	60
Tab. 9 - Nekompatibilita programového vybavení dodavatele a zákazníka - klasifikace problému při využití metodiky	60
Tab. 10 - Nedostatečné kompetence manažera zákazníka k zajištění požadovaných součinností - klasifikace problému při využití metodiky	62
Tab. 11 - Nedostatečná komunikace a propagace projektu po vertikální linii zákazníka - klasifikace problému při využití metodiky	63
Tab. 12 - Prostory místa plnění jsou dočasně nepřístupné - klasifikace problému při využití metodiky	64
Tab. 13 - Zákazník nevnímá stanovení rozsahu projektu shodně s dodavatelem - klasifikace problému při využití metodiky	65
Tab. 14 - Teoreticky dosažitelné výsledky s využitím opatření a nástrojů projektové metodiky	67
Tab. 15 - Typy dosažených efektů u jednotlivých problémů	68
Tab. 16 – Dodatečné náklady projektu při využití metodiky	69

Úvod

V běžné každodenní praxi zbývá málo prostoru k posouzení efektivitu řízení projektů či k úvahám o změně principů řízení, o změně systému, který ovlivní management společnosti na všech jejích úrovních. K těmto úvahám, pokud už k nim dojde, obvykle vedou zásadní problémy v řízení a jejich nositelem je obvykle manažer, který přichází z jiné společnosti a vnímá tyto problémy ostřeji než ostatní manažeři mateřské společnosti (ti, co už si „zvykli“).

Diplomová práce reaguje na výše uvedené dispozice a analyzuje vliv užití nástrojů a opatření projektové metodiky – v tomto případě PRINCE2 – na ekonomické výsledky modelového projektu.

Dokument se nezabývá rozlišením vlivu užití projektové metodiky ve společnosti zákazníka a dodavatele, neboť vychází z předpokladu, že nástroje a opatření metodiky podporují obecně dosažení cílů projektu, snižují nebo eliminují existující rizika, zužují prostor pro vznik nových rizik, a tedy sledují zájmy obou zúčastněných stran. Výhody užití metodiky se dále projevují zejména, pokud ji implementují obě zúčastněné strany projektu, jak je patrné z teoretické části práce.

Metodou, která byla autorem vybrána pro posouzení vhodnosti užití metodiky, je srovnávací analýza. Modelový projekt byl původně realizován bez využití projektové metodiky a jako takový přinesl managementu řadu výzev a problémů, se kterými by se, jak bylo zjištěno právě srovnávací analýzou, při využití projektové metodiky nesetkal. Skutečně dosažené výsledky a výsledky teoreticky dosažitelné při využití projektové metodiky PRINCE2 jsou porovnávány za využití známkového hodnocení jednotlivých problémů. To je následně převáděno na rozpětí dodatečných nákladů. Takto jsou získána měřitelná data, která poskytují základ pro vyhodnocení přínosů užití metodiky.

Práce je členěna na tři hlavní části. V první je detailně popisován modelový projekt, realizovaný v letech 2008 – 2009. Druhá část rámcově popisuje charakteristiku projektové metodiky PRINCE2. Třetí využívá zejména popis problémů z první části práce a popis nástrojů a opatření metodiky z druhé části pro provedení srovnávací analýzy.

1 Cíl práce

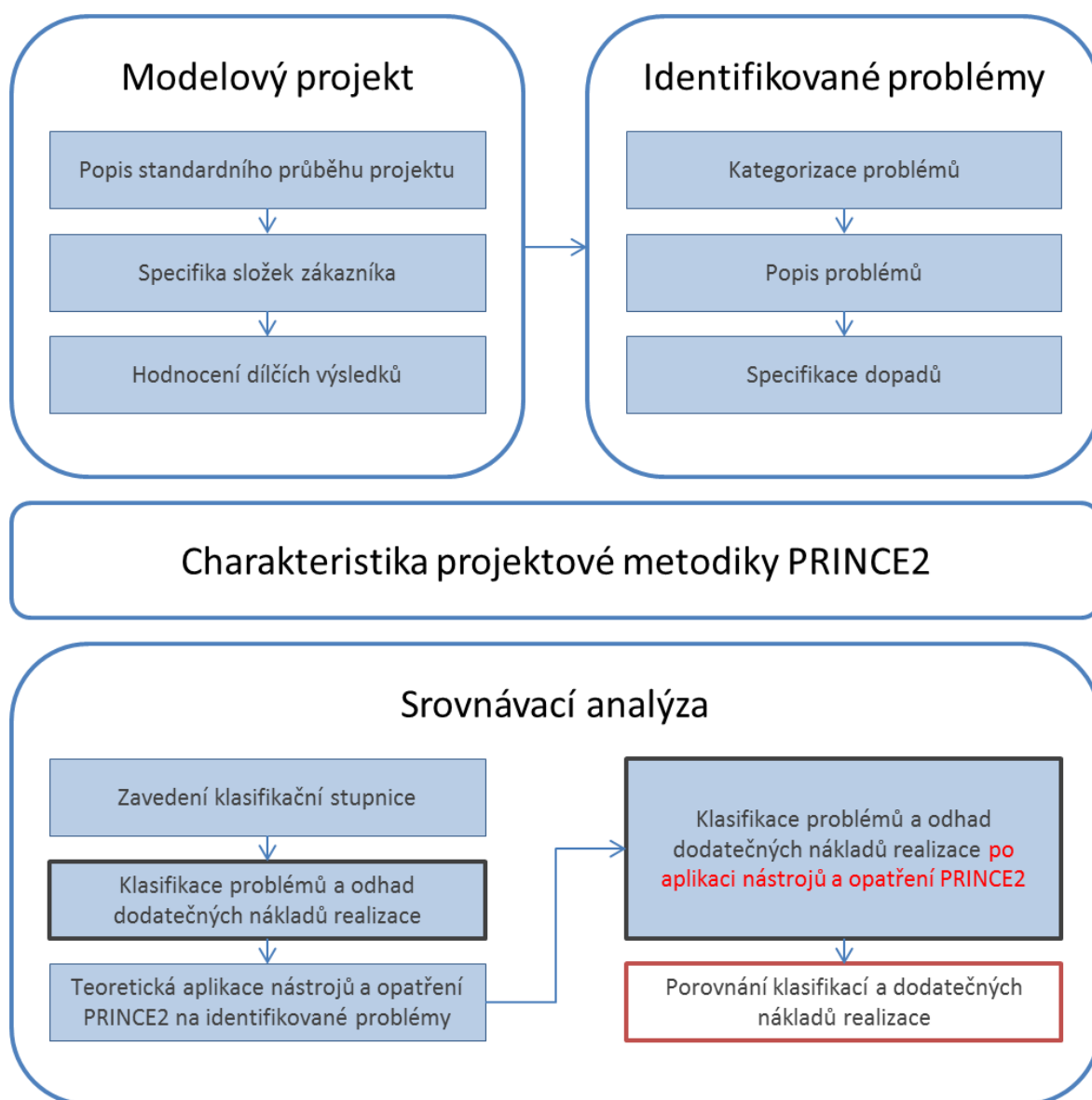
Cílem práce je prokázat ekonomické přínosy využití projektové metodiky při řízení projektů. Aby bylo možno výše uvedené prokázat, je nezbytné identifikovat a vyčíslit dodatečné náklady projektu, vzniklé nevhodným uchopením organizace projektu, řízením rizik a řešením vzniklých problémů. Do realizace projektu je následně nutno teoreticky promítnout vhodné využití nástrojů a opatření projektové metodiky, odhadnout dopady a tyto porovnat se skutečnými dodatečnými náklady projektu.

Vysoká míra detailnosti popisu modelového projektu včetně všech řešených problémů je docílena tím, že řízením projektu byl pověřen právě autor diplomové práce a popis tak není zprostředkovaný a zkreslený vnímáním třetí osobou.

Diplomová práce vzhledem k výše uvedenému poskytuje dostatek prostoru pro sebereflexi a motivaci autora k získání nových teoretických znalostí studiem odborných publikací o projektové metodice PRINCE2 a následnému prokázání schopnosti aplikovat získané teoretické poznatky při řešení reálných problémů.

2 Logická stavba práce

Diplomová práce je rozdělena do tří logických částí. Prvním z nich je **charakteristika modelového projektu**, jejímž výstupem je přehled identifikovaných problémů, které projektový manažer řešil během realizace projektu. Druhou část představuje **popis projektové metodiky PRINCE2**, jehož výstupem je rámcový přehled nástrojů metodiky. Třetí a poslední částí je **srovnávací analýza**, využívající výstupů první i druhé části k teoretickému posouzení ekonomických přínosů PRINCE2, viz následující obrázek:



Obr. 1- Schéma logické stavby práce

3 Charakteristika modelového projektu

Zákazník **Státní kontrolní úřad** požadoval od dodavatele **Phalanx, a.s.** implementaci bezpečnostní technologie **InterDoor** pro vzdálený přístup k interním informačním systémům. Technologie měla být implementována u zákazníka na základě smlouvy o dílo.

Před zahájením projektu měl projektový manažer dodavatele k dispozici níže uvedené informace, poskytnuté obchodním oddělením dodavatele (kap. 1.1 až 1.4).

3.1 Prostředí zákazníka

Zákazníkem byl státní úřad se 14 organizačními složkami (každá z organizačních složek byla pro účely tohoto dokumentu nazývána Úřad X, kde „X“ bylo pořadové číslo organizační složky). Náplní činnosti zákazníka byly agendy, vykonávané v běžném kancelářském prostředí. V rámci jednotlivých agend byly zpracovávány i osobní údaje občanů ČR.

Jednotlivé organizační složky byly na sobě zcela nezávislé a byly řízeny nejednotným způsobem vlastními manažery. Některé např. na zajištění IT služeb najímaly externí dodavatele, jiné disponovaly vlastním IT oddělením a služby pro své uživatele zajišťovaly ve vlastní režii. Velikost organizačních složek se liší dle počtu občanů, kteří pod danou organizační složku územně spadali.

3.2 Předmět projektu

V rámci schválené bezpečnostní strategie bylo zákazníkem rozhodnuto, že jednotlivé organizační složky budou vybaveny technologií umožňující pracovníkům vzdáleně přistupovat ke svým agendám. Technologie by měla zajistit vysokou úroveň zabezpečení interní síťové infrastruktury, nabídnout sofistikované autentizační mechanismy a intuitivní uživatelské rozhraní pro připojení k agendám.

3.3 Cíle projektu

Primárním cílem projektu bylo významným způsobem urychlit odezvu pracovníků zákazníka při zadání a zpracování naléhavých úkolů zejména v případě pracovních cest, dovolených a pracovní neschopnosti. Sekundárním cílem projektu bylo umožnit vybraným pracovníkům pracovat z domácího prostředí. Splnění obou cílů by ve svém důsledku mělo vést k trvalému zvýšení kvality služeb občanům ČR.

3.4 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu byl rozdělen na jednotlivé dílčí rozpočty po organizačních složkách. Výše jednotlivých rozpočtů se pohybovala v rozmezí od 600.000 Kč do 1.600.000 Kč dle předpokládané náročnosti implementace. Celkový rozpočet projektu byl **10,5 mil. Kč**. Rozpočet projektu pokrýval dodávku zařízení, dodávku software a poskytované služby.

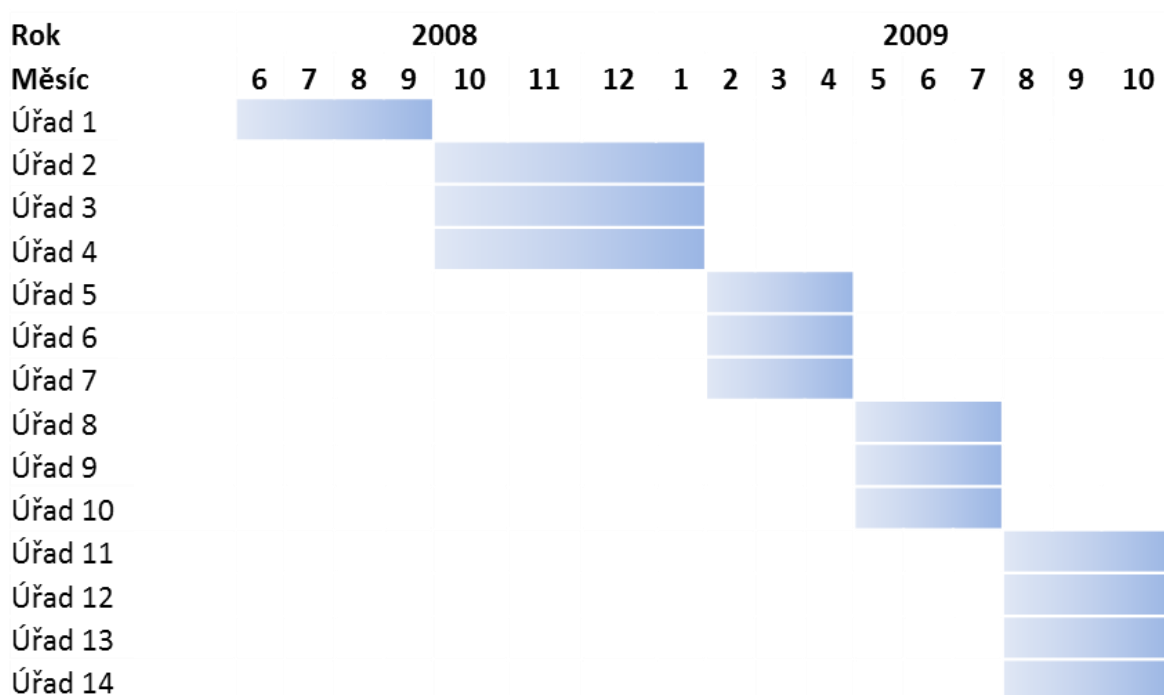
3.5 Akceptační kritéria

Zákazník se zavázal výstupy projektu akceptovat za následujících podmínek:

1. dílo svým rozsahem odpovídá specifikaci zákazníkem vymezeného rozsahu schváleného před zahájením projektu se zohledněním případných změnových řízení během realizace projektu,
2. definované výstupy jsou předány zákazníkovi v řádném termínu dle schváleného harmonogramu projektu se zohledněním případných změn odsouhlasených zákazníkem v průběhu realizace projektu (změnová řízení),
3. parametry všech výstupů odpovídají specifikacím v zákazníkem schváleném implementačním projektu,
4. zákazník nevznesl žádné závažné připomínky k předaným výstupům v době určené pro připomínkování dle schváleného harmonogramu projektu.

3.6 Rámcový harmonogram projektu

Realizace projektu proběhla v době od 1.6.2008 do 31.10.2009. Harmonogram byl rozdělen na etapy dle následujícího obrázku:



Obr. 2 - Zjednodušený harmonogram projektu

První etapou byl pilotní projekt. Pro pilotní projekt byl vybrán úřad menší velikosti, kde se předpokládala nižší náročnost realizace. V dalších etapách byly předpokládány realizace na ostatních úřadech. Počítáno bylo i s faktorem získaných zkušeností z realizace, proto po druhé etapě (od 2/2009) byla zkrácena doba potřebná na realizaci na jednotlivých úřadech a poslední etapa (od 8/2009) byla rozšířena na 4 úřady.

3.7 Organizace projektu

Níže je popsána organizační struktura projektu, pravomoci a odpovědnosti projektových manažerů a řídicí procesy projektu.

3.7.1 Řídící orgány projektu

V Plánu řízení projektu (autor, 2008, s. 14) byly specifikovány následující dvě úrovně řízení¹:

Výkonný výbor

1. výkonná a operativní úroveň řízení projektu,

¹ charakteristiky dokumentu Plán řízení projektu jsou rámcově popsány v kapitole 4.1 Standardní průběh projektu

2. přijímá rozhodnutí v rozsahu, který nevyžaduje rozhodnutí Řídící komise,
3. Výkonný výbor rozhoduje na základě konsensu, pokud ke konsensu nelze dojít, eskaluje problém na Řídící komisi,
4. Výkonný výbor zastřešuje projekt po věcné stránce, zajišťuje chod projektu (řízení, plánování, úkolování, kontrola, rozpočet) a využívá alokované zdroje pro projekt tak, aby byly naplněny výstupy projektu v rozsahu času, kvality a obsahu,
5. Výkonný výbor zabezpečuje součinnost a synchronizaci vzájemně závislých činností obou stran,
6. Jednání Výkonného výboru je zachyceno zápisem, který vypracovává projektový manažer dodavatele a dává ke schválení projektovému manažerovi zákazníka a na vědomí členům Výkonného výboru.
7. Výkonný výbor rozhoduje podle pravidel uvedených ve schváleném dokumentu „Plán řízení projektu“ a platných smluvních vztahů a řídí se závěry Řídící komise.
8. Výkonný výbor může rozhodnout o změně, která nemá vliv na smluvně stanovený rozsah projektu, ostatní změny podléhají změnovému řízení.

Řídící komise

1. druhá úroveň řízení projektu, vrcholný rozhodovací a řídicí orgán, zastřešuje projekt,
2. rozhodnutí a závěry Řídící komise jsou závazné pro obě strany,
3. jednání Řídící komise je zachyceno zápisem, který na závěr každého jednání odsouhlasí a podepíše členové Řídící komise,
4. předkládá statutárním orgánům k rozhodnutí situace, které přesahují její pravomoci,
5. ukládá svým členům úkoly, které budou v rámci projektu plnit,
6. svolání schůze Řídící komise je podmíněno zasláním písemných podkladů pro jednání nejméně 3 pracovní dny předem,
7. Řídící komise rozhoduje na základě konsensu.

3.7.2 Projektový manažer zákazníka

Projektový manažer zákazníka je zodpovědný za včasnost a náležitou kvalitu poskytování požadované projektové součinnosti zákazníka a za koordinaci prací na jeho straně. Je zodpovědný za dodržení termínů projektových úloh Harmonogramu přiřazených

zákazníkovi a naplnění ostatních povinností zákazníka. Navrhuje případné požadavky na změny projektu iniciované zákazníkem.

Aby tato činnost byla efektivní, je třeba, aby projektový manažer zákazníka měl možnost a oprávnění:

1. vybrat a plánovat nasazení příslušných kapacit zákazníka pro zajištění projektové součinnosti,
2. zajistit přístup k dalšímu personálu a informacím zákazníka, které mohou být dle potřeby požadovány dodavatelem s ohledem na zajištění naplnění cílů projektu.

Projektový manažer zákazníka schvaluje zápisy z jednání vypracované projektovým manažerem dodavatele. O svém stanovisku ke každému zápisu informuje do 2 dnů písemně (e-mailem) projektového manažera dodavatele. (autor, 2008, s. 15)

3.7.3 Projektový manažer dodavatele

Projektový manažer dodavatele je zodpovědný za realizaci dodávek a projektových prací dodávaných dodavatelem a jeho subdodavateli. Od projektového manažera zákazníka přebírá příslušné předměty požadované součinnosti. Požadovaná součinnost je oznamována projektovému manažerovi zákazníka písemně (e-mailem). Je zodpovědný za dodržování schváleného Harmonogramu projektu. Navrhuje případné požadavky na změny projektu iniciované dodavatelem a vypracovává hodnocení požadavků na změny projektu navržené zákazníkem.

Projektový manažer dodavatele vypracovává zápis z jednání a obratem jej předkládá projektovému manažerovi zákazníka. Pokud projektový manažer zákazníka nevznese námitky do 2 dnů po jeho doručení, bude považován za schválený. (autor, 2008, s. 16)

3.7.4 Řídící procesy

Hlavními řídicími procesy jsou akceptační a změnové řízení. Jednotlivé kroky procesů jsou popsány níže.

Akceptační řízení

Akceptační řízení je schvalování výstupů podle akceptačních kritérií.

1. Projektový manažer dodavatele předává výstupy projektu v odsouhlaseném formátu projektovému manažerovi zákazníka k akceptaci,
2. projektový manažer zákazníka může vznést objektivní připomínky k předaným výstupům v termínech stanovených ve schváleném Harmonogramu.
3. projektový manažer dodavatele se svým týmem připomínky zapracuje do výstupů. Upravené výstupy předává projektovému manažerovi zákazníka k finální akceptaci. Ta je provedena podpisem akceptačního protokolu oběma stranami.

Změnové řízení

Změnové řízení je proces návrhu, vyjednávání a dohody o změně rozsahu projektu, iniciovaný zákazníkem nebo dodavatelem.

Změny podléhající změnovému řízení jsou identifikovány jako změny, které mají přímý vliv na:

1. rozpočet projektu,
2. časový harmonogram projektu,
3. rozsah projektu, výstupy nebo akceptační kritéria projektu.

Změny mohou být vyvolány i dalšími skutečnostmi, např. výrazným zvýšením pravděpodobnosti výskytu nebo počtu identifikovaných rizik či potřebou změny v organizaci nebo způsobu řízení projektu.

3.8 Předpokládaná rizika projektu

Na následující stránce jsou přehledným způsobem představena předpokládaná rizika projektu, společná pro realizaci na všech úřadech zákazníka.

Tab. 1 - Předpokládaná rizika projektu

ID	Název	Popis	%	Zodpovědná osoba
1	Nesoučinnost týmu zákazníka	Tým zákazníka neplní stanovené součinnosti nebo je plní se zpožděním	25 %	Projektový manažer zákazníka
	<i>Očekávané důsledky:</i>	Navýšení rozpočtu projektu, především nákladů na alokované zdroje dodavatele, posun milníků (zejména předání výstupů projektu)		
	<i>Způsob předejití:</i>	Důsledné řízení týmu zákazníka, problémy s dodáním součinností jsou neprodleně eskalovány eskalační linií zákazníka a projektovému manažerovi dodavatele		
	<i>Způsob zmírnění:</i>	Tým zákazníka bude detailně informován o požadovaných součinnostech uvedených ve schváleném Harmonogramu		
	<i>Reakce na výskyt:</i>	Změnové řízení, jednání o navýšení rozpočtu na pokrytí rezervovaných zdrojů dodavatele		
ID	Název	Popis	%	Zodpovědná osoba
2	Porucha HW	HW je nefunkční a je nutné zajistit náhradní zařízení u výrobce nebo poskytnout jiný HW	25 %	Projektový manažer dodavatele
	<i>Očekávané důsledky:</i>	Pozastavení projektu na dobu nezbytnou pro výměnu HW a posun milníků projektu		
	<i>Způsob předejití:</i>	Neexistuje		
	<i>Způsob zmírnění:</i>	Přeplánování jednotlivých aktivit v projektovém plánu tak, aby byla doba přerušení projektu co nejkratší.		
	<i>Reakce na výskyt:</i>	Okamžitá komunikace s výrobcem o výměně HW nebo vyhrazení jiného HW pro instalaci, jednání o aktuálních dopadech do projektu, případná alokace zdrojů na jiné projektové aktivity, pokud je to možné		
ID	Název	Popis	%	Zodpovědná osoba
3	Nedostupné zdroje dodavatele	Nominované zdroje pro projekt jsou nedostupné (např. z důvodu pracovní neschopnosti)	25 %	Projektový manažer dodavatele
	<i>Očekávané důsledky:</i>	Pozastavení projektu do doby opětovné dostupnosti zdrojů a posun milníků projektu		
	<i>Způsob předejití:</i>	Jednotlivé zdroje dodavatele (specialisté na různé druhy technologií, které jsou v projektu užity a projektový manažer) budou vždy zastupitelné (informace o projektu jsou mezi členy realizačního týmu dodavatele sdíleny)		
	<i>Způsob zmírnění:</i>	Přeplánování jednotlivých aktivit v projektovém plánu tak, aby byla doba přerušení projektu co nejkratší.		
	<i>Reakce na výskyt:</i>	Okamžité jednání se zákazníkem o aktuálních dopadech do projektu, případná alokace náhradních zdrojů, pokud je to možné		

Zdroj: (autor, 2008, s. 18)

4 Průběh modelového projektu

V následujících podkapitolách jsou popsány klíčové aspekty realizace projektu u jednotlivých organizačních složek zákazníka. Zvláštní pozornost je věnována výskytu nových rizik a způsobu jejich ošetření.

4.1 Standardní průběh projektu

Projekt byl zahájen podpisem smlouvy o dílo. Práce na projektu začínaly interní schůzkou projektového týmu dodavatele. Jednotliví členové týmu byli seznámeni s cíli projektu, svými rolmi v týmu a časovým harmonogramem včetně předpokládaného čerpání pracovního času na projekt.

Dalším krokem byla příprava prezentace pro zákazníka. Na společné schůzce byla zákazníkovi kromě cílů projektu představena zejména komplexní organizace projektu: navrhované složení řídicích orgánů projektu, projektový tým dodavatele, navrhovaný režim spolupráce v projektu a rámcový harmonogram projektu.

Následovala úvodní schůzka projektových manažerů, na které bylo nutné pečlivě projít jednotlivé parametry projektu a přípravné kroky realizace. Projektový manažer zákazníka byl seznámen se strukturou projektové dokumentace, návrhem akceptačních kritérií projektu, detailním návrhem harmonogramu a požadovanou součinností. Veškeré dohodnuté parametry projektu byly zaznamenány v dokumentu „**Plán řízení projektu**“ a stvrzeny podpisy projektových manažerů dodavatele i zákazníka. Podle pravidel stanovených tímto dokumentem byl projekt následně řízen.

Obě strany (realizační tým zákazníka i dodavatele) zahájily práce dle schváleného harmonogramu a poskytovaly dohodnutou součinnost při tvorbě projektových výstupů. Pravidelně probíhaly projektové schůzky, byla vyhodnocována rizika projektu a plnění termínů harmonogramu.

V momentě, kdy byly dokončeny dílčí výstupy projektu, byly předány zákazníkovi ke kontrole a připomínkování. Připomínky zákazníka byly zapracovávány průběžně nebo jednorázově dle jejich složitosti. Po zapracování všech připomínek bylo dle pravidel

akceptačního řízení přistoupeno k akceptaci výstupů. Dokumentem stvrzujícím převzetí dílčího výstupu zákazníkem byl **Předávací protokol**.

Po dodání všech dílčích výstupů projektu a zapracování relevantních připomínek bylo dílo dodavatele akceptováno. Dokumentem stvrzujícím převzetí finálního kompletního díla zákazníkem byl **Akceptační protokol**. Akceptační protokol zároveň sloužil jako podklad pro následnou fakturaci.

Pro zákazníka byla uspořádána prezentace výsledků projektu a poté byl projekt formálně ukončen.

4.2 Specifika Úřadu 1

Úřad 1 byl prvním pracovištěm zákazníka a byl vybrán pro realizaci pilotního projektu. Podpora vedení úřadu byla po celou dobu realizace velmi zřetelná. Úřad měl veškeré IT služby outsourcovány externím IT dodavatelem. Součinnosti byly poskytovány včas a na profesionální úrovni.

Během realizace se vyskytly provozní problémy na straně zákazníka (doba dovolených + výpadek poštovních služeb). Dodavatel včas navrhl provizorní řešení vzniklého stavu a nově identifikovaná rizika se tak podařilo eliminovat.

Dodavatel řešil v rámci svého interního projektového týmu problémy s nekompatibilitou softwarového vybavení². Tyto problémy měly negativní dopad na pracovní vytížení projektového manažera dodavatele, neboť nebyly včas identifikovány a nebylo možné na ně reagovat systémovým organizačním opatřením.

Rozpočet projektu činil **600.000 Kč**. Složen byl následujícím způsobem:

Technologie 400.000 Kč, práce specialistů 120.000 Kč (10 člověkodní), přírážka projektového manažera 38.000 Kč (5 % z ceny technologie a 15 % z ceny práce specialistů), 42.000 Kč rezerva na krytí projektových rizik. Ceny technologie, práce specialistů i přírážka projektového manažera jsou uvedeny včetně obchodní marže.

² specialisté využívali SW Open Office, zatímco projektový manažer a zákazník MS Office

Rozpočty ostatních úřadů byly skládány obdobným způsobem. Pokud se lišily, důvodem byly obvykle ceny robustnější technologie, vyšší pracnost implementace, příp. vyšší rezervy na krytí projektových rizik. U dalších úřadů jsou již uvedeny pouze celkové částky rozpočtů.

4.3 Specifika Úřadu 2

Úřad 2 byl dalším pracovištěm zákazníka s poměrně standardním prostředím, vlastním IT oddělením a opět velmi zřetelnou podporou vedení úřadu. Technický rozsah implementace projektu byl podstatně širší než v pilotním projektu a paralelně s tímto úřadem se projekt rozšířil ještě na další dva (Úřad 3 a 4).

Rozpočet projektu činil **600.000 Kč**.

4.4 Specifika Úřadu 3

Úřad 3 měl jednočlenné IT oddělení, kdy manažer byl zároveň i specialistou. Tato vzácná shoda okolností umožnila projektovému týmu předávat informace s výjimečnou efektivitou. „Projektový tým zákazníka“ také velmi dobře chápal jak technické, tak i manažerské aspekty realizace projektu. Součinnosti byly plněny v předstihu a ve vysoké kvalitě.

Rozpočet projektu činil **600.000 Kč**.

4.5 Specifika Úřadu 4

Úřad 4 patřil do kategorie větších úřadů. Technické požadavky na implementaci byly rozsáhlé a některé nestandardní požadavky na funkčnost byly projektovým týmem dodavatele řešeny poprvé. Zastupující kolega v době krátkodobé nepřítomnosti vedoucího pracovníka IT oddělení neměl dostatečné kompetence k dílčímu rozhodování a v rámci harmonogramu docházelo k čerpání časových rezerv a krátkodobým prostojeům.

Rozpočet projektu činil **700.000 Kč**.

4.6 Specifika Úřadu 5

Tento úřad byl menší velikosti, s vlastním IT oddělením. Technologie byla dodávána „na klíč“ dle doporučení dodavatele, IT manažer úřadu se chopil možnosti technologii získat, ale zásadní využití pro ni v danou dobu neměl. Odpovídajícím způsobem probíhala i součinnost - priorita byla kladena na rutinní provoz a jiné projekty. IT manažer měl limitované dispozice k řízení týmu a rovněž i povědomost o IT technologiích obecně. Než projektový manažer dodavatele rozpoznal skutečnou míru kompetence IT manažera, několikrát bylo nutné dovysvětlit zadání součinností, význam projektové dokumentace i parametry dané technologie. Později při realizaci bylo na projektové schůzce dohodnuto, že dílčí projektová i technická rozhodnutí provede namísto IT manažera úřadu v rámci jeho pověření. Tato rozhodnutí byla následně prezentována a zaznamenána do zápisů z jednání.

Rozpočet projektu činil **600.000 Kč**.

4.7 Specifika Úřadu 6

Úřad střední velikosti s vlastním IT oddělením. S IT manažerem byla poměrně nesnadná spolupráce, zejména byl problém posunout se v argumentační rovině směrem k technickým návrhům, které byly položeny dodavatelem na základě zjištěných údajů z úvodní analýzy. V praxi to znamenalo učinit několik kroků, o nichž byl dodavatel přesvědčen, že nebudou funkční a nepovedou k stanovenému cíli projektu. Teprve po výskytu avizovaných negativních dopadů a eskalaci problémů dodavatele k vedení zákazníka IT manažer úřadu přistoupil na návrhy dodavatele a zbytek implementace již probíhal dle upraveného harmonogramu.

Rozpočet projektu činil **700.000 Kč**.

4.8 Specifika Úřadu 7

Rozsáhlé pracoviště s vlastním IT oddělením, na implementaci řešení byly kladeny náročné technické požadavky, jako u jediného úřadu zde byl kladen např. i požadavek na vysokou dostupnost řešení (High Availability), tedy zdvojení technologie pro případ výpadku jedné z jejích částí. IT oddělení úřadu se na realizaci podílelo poměrně zásadním způsobem, dodavatel si vzhledem k náročnosti řešení vyžádal rozsáhlou součinnost.

Zároveň bylo nutno spolupracovat i s komunikačním centrem zákazníka. Realizační tým dodavatele byl rozšířen o dalšího specialistu. Vedoucí IT oddělení úřadu kladl vysoké nároky na tým dodavatele, ale i na vlastní tým.

Rozpočet projektu činil **1.600.000 Kč**.

4.9 Specifika Úřadu 8

Rozsáhlý úřad s vlastním IT oddělení, které některé vybrané činnosti přenášelo formou outsourcingu na externí dodavatele. Vedoucí IT oddělení neplnil požadované součinnosti včas a bylo nutné několikrát eskalovat tyto požadavky k vedení úřadu. Vedoucí IT oddělení se neztotožnil po celou dobu trvání projektu s jeho cíli. Připomínky k dokumentům vypracovávaným dodavatelem byly obvykle zcestné a velmi obtížně se komunikovalo k zajištění jejich narovnání. Vedoucí IT byl charakterově člověk velice pečlivý, ovšem bez jakkoli patrných manažerských dovedností. To ve spojení s předchozími zjištěními mělo za následek, že argumenty zcela racionální a věcné se zde často nesetkávaly s potřebným pochopením. V době, kdy dle harmonogramu u jiných úřadů probíhalo akceptační řízení, na tomto úřadu se stále ještě projektoví manažeři dohadovali o znění plánu řízení projektu. Následná technická realizace se setkala s jinak obvyklými problémy, které zde opět představovaly zásadní bariéry v dalším postupu. Jako příklad nepochopení účelu jednotlivých dokumentů projektové dokumentace je možné uvést situaci, kdy vedoucí IT oddělení požadoval (pod pohrůžkou zastavení všech prací) úpravy v již akceptovaném plánu řízení projektu po zjištění, že bude potřeba zavést do systému další uživatele³. Vznikaly absurdní situace, kdy se projektové nástroje využívaly způsobem, ke kterému nebyly určeny, zatímco ty k tomu určené zůstávaly ležet ladem. Poslední eskalace k vedení úřadu a k vedení zákazníka měla za následek, že vedoucí IT úřadu byl z funkce odvolán a na místo dosazen jeho zástupce.

Rozpočet projektu činil **1.000.000 Kč**.

³ čili ryze technické změny, které jsou zohledňovány ve výsledné technické dokumentaci, nikoli v organizačním dokumentu projektu

4.10 Specifika Úřadu 9

Relativně malý úřad s vlastním IT oddělením. Realizace probíhala částečně v době dovolených, došlo k drobnému zpoždění v rámci časové rezervy harmonogramu, které však nebylo provázáno dalšími problémy. Součinnosti byly poskytovány v plném rozsahu a dle společné dohody projektových manažerů. Šlo o technicky velmi jednoduchou implementaci.

Rozpočet projektu činil **600.000 Kč**.

4.11 Specifika Úřadu 10

V rámci realizace na tomto úřadě byl projektovým manažerem dodavatele zavedeny status reporty, tedy pravidelné týdenní přehledy provedených a očekávaných činností. Podkladem pro tento materiál byl harmonogram projektu, materiál se však lišil tím, že o jednotlivých úkolech poskytoval mnohem podrobnější informace a aktuální úkoly byly barevně zvýrazněny. Žlutá barva znamenala aktuální úkoly před termínem splnění, červená po termínu splnění a bílá splněné úkoly. Status reporty byly dávány vedení zákazníka na vědomí. To probouzelo „naléhavou“ potřebu manažerů IT oddělení úřadů zbavit se žluté a červené barvy z reportů a znatelně pomáhalo projektovému manažerovi dodavatele plnit termíny stanovené v harmonogramu.

Úřad 10 byl menším pracovištěm s vlastním IT oddělením, jehož IT manažer nechal návrh technického řešení kompletně zpracovat dodavatele. K návrhu se dle harmonogramu vyjádřil, jeho připomínky byly zapracovány a následně byl projekt dle tohoto návrhu realizován.

Rozpočet projektu činil **600.000 Kč**.

4.12 Specifika Úřadu 11

Malý úřad s externím pracovníkem zajišťujícím IT služby. Jednání probíhalo mezi vedením úřadu a projektovým manažerem dodavatele. Tím byl způsob komunikace v zásadě unikátní, ve všech ostatních případech dialog probíhal s vedoucím IT oddělení. Díky tomuto nastavení nebylo nikterak náročné se na manažerské úrovni dohodnout o klíčových principech technického řešení. Veškeré technické detaily následně probírané

s externím IT pracovníkem vycházely z dohodnutých principů a byly „dané“. V rámci této etapy projektu byl realizační tým posílen expertem na bezpečnostní technologie, který převzal odpovědnost za technická řešení na vybraných úřadech.

Rozpočet projektu činil **600.000 Kč**.

4.13 Specifika Úřadu 12

Relativně velký úřad s vlastním IT oddělením. IT manažer měl již při první schůzce poměrně jasnou představu o možnostech technologie i jasný záměr, jak s těmito možnostmi naložit. Snadno se orientoval v projektové dokumentaci a součinnosti byly plněny včas a v odpovídající kvalitě. Technické parametry implementace byly poměrně složité, díky rozšíření realizačního týmu dodavatele se však nevyskytly žádné negativní dopady do harmonogramu či nákladů projektu.

Rozpočet projektu činil **1.000.000 Kč**.

4.14 Specifika Úřadu 13

Středně velký úřad s vlastním IT oddělením. IT manažer spolupracoval ve všech bodech stanovených součinností dle harmonogramu. Realizační tým se nesetkal s požadavkem, který by nebyl schopen již rutinním způsobem řešit.

Rozpočet projektu činil **700.000 Kč**.

4.15 Specifika Úřadu 14

Malý úřad s vlastním IT oddělením. Realizace projektu se potýkala s drobnými organizačními problémy vzhledem k momentálním provozním podmínkám úřadu. Pracoviště úřadu nebylo možné po relativně velké části projektu využívat pro jednání i implementaci. Schůzky se tedy přesunuly k dodavateli a nasazení technologie bylo poprvé demonstrováno v laboratorním prostředí dodavatele.

Rozpočet projektu činil **600.000 Kč**.

5 Hodnocení projektu

Hodnocení výsledků projektu předkládal manažer projektu dodavatele svému nadřízenému vždy za jednotlivé úřady zákazníka. Hodnocení obsahovalo neoficiální zpětnou vazbu zákazníka.

5.1 Hodnocení projektu – Úřad 1

Interní status meetingy umožnily přesné sladění týmu, navržený harmonogram byl podrobně prostudován a schválen specialistou zodpovědným za technické řešení.

Zákazník neměl během řešení žádnou připomínku k plánu projektového řízení, harmonogramu ani návrhu implementačního projektu, vše bylo schváleno v první verzi. Drobné návrhy a úpravy bez dopadu na implementační projekt byly řešeny okamžitě a k plné spokojenosti zákazníka.

Projekt byl dokončen s dvoutýdenním předstihem a spolupráce se zákazníkem dále pokračovala na základě nově podepsané servisní smlouvy. Zákazník byl s realizací projektu velmi spokojen.

5.2 Hodnocení projektu – Úřad 2

Příprava servisní smlouvy se zákazníkem se zdržela a naléhavost některých prací, které byly původně plánovány k realizaci v rámci servisní smlouvy, zapříčinila, že se dodavatel dohodl se zákazníkem a provedl tyto práce ještě během realizace projektu. Toto rozhodnutí mělo dopady na termín dokončení projektu i interních nákladů na zdroje.

Projekt byl nicméně dokončen dle harmonogramu s využitím časových rezerv a reakce projektového týmu neohrozila proces uzavření servisní smlouvy. Zákazník byl s realizací projektu velmi spokojen.

5.3 Hodnocení projektu – Úřad 3

Realizace projektu na Úřadu 3 proběhla nejrychleji ze všech úřadů. Od úvodní schůzky u zákazníka do podpisu akceptačního protokolu uběhly pouhé 3 týdny. Zákazník byl s výsledky projektu plně spokojen.

5.4 Hodnocení projektu – Úřad 4

Díky současné realizaci s dalšími dvěma úřady bylo možné operativně přesměrovat volné zdroje na jiný úřad. Tím dodavatel zkrátil dobu potřebnou na provedení prací na daném úřadě a po skončení krátkodobé nepřítomnosti vedoucího IT oddělení bylo možno s takto uvolněnými zdroji počítat při dohánění časového skluzu v projektu. Projekt byl realizován v plánovaném čase dle harmonogramu při vyčerpání časových rezerv projektu. Během implementace projektu byly projektovým týmem získány nové technické zkušenosti. Zákazník byl s výsledky projektu spokojený.

5.5 Hodnocení projektu – Úřad 5

Díky tomu, že IT manažer neměl specifické požadavky na dodání technologie a na funkčnost, byl i přes nižší prioritu projektu dodržen harmonogram. Zákazník byl s výsledky projektu velmi spokojený. Následně byla uzavřena servisní smlouva a dodavatel převzal kompletní správu nad technologií.

5.6 Hodnocení projektu – Úřad 6

Harmonogram projektu nebyl dodržen ani s využitím časových rezerv. Byla nutná eskalace vedení zákazníka, což v projektu vždy v té či oné míře znamená poškození dobrých vztahů mezi členy realizačního týmu. To byl bezesporu také jeden z důvodů, proč se následně IT manažer bránil přistoupit na návrh uzavření servisní smlouvy na správu technologie. Přes zmiňované problémy však byly splněny projektové cíle a zákazník byl s realizací projektu spokojen.

5.7 Hodnocení projektu – Úřad 7

Vedoucí IT oddělení úřadu zajistil veškerou požadovanou součinnost včas a dle harmonogramu. Díky včasné alokaci dalších zdrojů dodavatele na projekt byly všechny práce na projektu dokončeny dle harmonogramu, a to i bez využití časových rezerv. Tým dodavatele získal cenné zkušenosti pro další etapy realizace. IT oddělení úřadu si následně provádí správu řešení ve vlastní režii, vzhledem k vysoké kvalifikaci jeho pracovníků a provedenému školení pro administrátory. Uzavření servisní smlouvy nebylo požadováno.

5.8 Hodnocení projektu – Úřad 8

Práce po změně manažera v druhé polovině projektu proběhly dle dodatečně upraveného a schváleného harmonogramu. Projekt skončil s výrazným zpožděním, finanční zisk na projektu byl zcela zanedbatelný. Zisk zkušeností ovšem neocenitelný. Význam komunikace mezi projektovými manažery, rizika vzájemného nepochopení a eskalace k vedení zákazníka byl značně posílen, minimálně ve vnímání projektového manažera dodavatele.

5.9 Hodnocení projektu – Úřad 9

Zákazník byl s výsledkem projektu spokojený.

5.10 Hodnocení projektu – Úřad 10

Nepatrné množství práce navíc spočívající v přípravě status reportů podstatným způsobem ovlivnilo ekonomické výsledky projektu jak ve smyslu přesnosti alokace zdrojů v čase, tak i v rozsahu jejich čerpání. S vyšší přesností bylo možné stanovit, kdy zdroje budou čerpány a kdy mohou být využity pro jiný projekt. Čerpány byly efektivně, protože nedocházelo k prostojům nebo odchylkám od schváleného implementačního plánu.

5.11 Hodnocení projektu – Úřad 11

Zákazník byl s výsledkem projektu spokojený. Dosazený expert plnil úkoly s předstihem a ve velmi vysoké kvalitě. Využitelné kapacity týmu se velmi výrazně navýšily.

5.12 Hodnocení projektu – Úřad 12

Zákazník byl s výsledkem projektu velmi spokojený. Úroveň efektivity prací realizovaných v této etapě výrazně převyšovala úroveň úvodních etap projektu. Zkušenosti získané realizačním týmem v průběhu projektu se pozitivně projevovaly na všech projektových výstupech.

5.13 Hodnocení projektu – Úřad 13

Zákazník byl s výsledkem projektu spokojený. Na straně dodavatele došlo k mírnému zdržení při realizaci projektu, protože nebyla dostatečně zajištěna zastupitelnost projektového manažera. Všechny součinnosti však byly předem důkladně naplánovány a komunikovány směrem k zákazníkovi a díky tomu byly následně plněny i za dočasné nepřítomnosti projektového manažera dodavatele.

5.14 Hodnocení projektu – Úřad 14

Zákazník byl s výsledkem projektu spokojený. Velmi ocenil schopnost dodavatele přizpůsobit se nestandardním podmínkám, ve kterých celý realizační tým byl nucen pracovat. Vzhledem k relativně jednoduchému technickému řešení bylo možné demonstrovat základní funkcionality v laboratorním prostředí dodavatele a zároveň minimalizovat počet potřebných projektových schůzek.

6 Shrnutí řešených problémů

Dále jsou v přehledné strukturované formě shrnuty problémy, které byly řešeny v průběhu projektu (bez využití nástrojů metodiky projektového řízení).

Tab. 2 - Přehled identifikovaných problémů

ID	Kategorie	Popis problému	Přímé dopady do realizace
1	Technický problém	Výpadek služeb elektronické pošty (komunikace prostřednictvím elektronické pošty není možná nebo je nespolehlivá). Dochází ke zhoršení odezvy v rámci projektového týmu (člen projektového týmu neobdrží pokyny k provedení úkolu, projektový manažer se nedozví, že úkol byl splněn). Funkce elektronické pošty musí být suplována jiným způsobem. Z hlediska bezpečnosti nemusí být vždy vhodná komunikace prostřednictvím veřejné elektronické pošty, některé materiály je tak např. nutné zavést k zákazníkovi osobně.	Zpoždění oproti harmonogramu, zvýšení nákladů realizace
2	Technický problém	Nekompatibilita programového vybavení využívaného projektovým týmem. Aby si zákazník přečetl dokument vytvořený specialistou dodavatele, musí dokument převést do jiného formátu. Při převodu dokument ztratí na přehlednosti nebo dojde ke ztrátě obrázku, tabulky, popisku atd.	Zhoršené vnímání poskytovaných služeb zákazníkem (dopad na kvalitu služeb)

ID	Kategorie	Popis problému	Přímé dopady do realizace
3	Organizační problém	Manažer zákazníka nemá dostatečné kompetence (pravomoci nebo manažerské dovednosti) pro zajištění požadovaných součinností v rámci realizace projektu. Úkoly nejsou plněny včas nebo nejsou plněny vůbec.	Zpoždění harmonogramu oproti
4	Organizační problém	Nedostatečná komunikace po vertikální linii v organizaci zákazníka. Dodavatel ve vzácných případech může mít problémy se získáním důvěry členů realizačního týmu zákazníka v jeho odbornost, zejména pokud na nižších manažerských úrovních je řízena realizace, avšak tyto úrovně se nepodílely na rozhodování o výběru dodavatele a nejsou názorově v souladu s nadřízenou linií. Manažer zákazníka činí rozhodnutí bez přihlédnutí k argumentaci dodavatele, dodavatel svá upozornění zaznamenává do zápisů z jednání. V případě, že se argumentace dodavatele ukáže být oprávněnou a projektový tým řeší důsledky chybných rozhodnutí manažera zákazníka, nebývá vždy možné (i přes důkazní materiál v zápisech z jednání) vzniklé vícenáklady přičíst na vrub zákazníkovi. Technologie je v několika případech dodávána bez opodstatnění a efektivnost jejího využití je přinejmenším sporná.	Zpoždění harmonogramu, zvýšení nákladů realizace oproti

ID	Kategorie	Popis problému	Přímé dopady do realizace
5	Technický problém	Pracoviště zákazníka je dočasně nepřístupné a není možné ho využít pro plnění úkolů realizace projektu. Je nutné operativně volit takové postupy a stanovovat takové termíny, aby realizace i za ztížených podmínek mohla pokračovat dále. Jsou např. pronajaty náhradní prostory z prostředků projektu, posunout termíny plnění vybraných úkolů atd.	Zpoždění oproti harmonogramu, zvýšení nákladů realizace
6	Organizační problém	Zákazník vyžaduje po předání všech dohodnutých a schválených výstupů projektu další služby, které nejsou odpovídajícím způsobem zahrnuty v plánu a rozpočtu projektu a z různých důvodů (např. obchodních) není možné vzniklou situaci řešit změnovým řízením.	Zvýšení nákladů realizace

Vždy, když se vyskytnou při realizaci projektu problémy, ať už jsou organizační či technické, dochází k některému z následujících negativních dopadů: na **rozpočet projektu** (zvýšené náklady), na **harmonogram projektu**⁴ a na **kvalitu výstupů**⁵. V následující kapitole dokumentu je popisována projektová metodika PRINCE2 (**P**ROjects **I**N **C**ontrolled **E**nvironment), jejíž vhodnou a důslednou aplikací v projektovém řízení je možné negativní dopady vzniklých problémů omezit či dokonce se problémům zcela vyhnout přistoupením k preventivním opatřením po identifikaci rizika.

⁴ posun termínů dokončení úkolů či etap projektu

⁵ kvalitu výrobků, zboží a služeb – reálnou či subjektivně vnímanou zákazníkem

7 Projektová metodika PRINCE2

Stěžejní myšlenkou všech projektových metodik je zavedení určitého standardu, jehož benefitů by následně využívaly strany podílející se na realizaci projektu, který je danou metodikou řízen. Jak uvádí Smith ve své předmluvě (The Office of Government Commerce (OGC), 2009): „*Today, complex projects often involve several organizations working together in partnership or through contractual arrangements to achieve the objectives. PRINCE2 provides a common language between organizations and with external suppliers*“ (volný překlad: Komplexní projekty současnosti často zahrnují spolupráci několika organizací, ať již na základě partnerství nebo smluvního vztahu, potřebnou k dosažení cílů. PRINCE2 umožňuje v komunikaci organizací a externích dodavatelů využít jednotný jazyk).

7.1 Vznik metodiky PRINCE2

Metodika PRINCE byla vytvořena v roce 1989 britskou vládní agenturou The Office of Government Commerce (pozn. autora: od roku 2010 je agentura součástí britské Cabinet Office). Jejím základním stavebním kamenem byla původní projektová metodika PROMPT, vytvořená společností Simpect Systems Ltd v roce 1975, jak je uvedeno na webu (www.prince2.com). Od roku 1989 prošla metodika PRINCE rychlým vývojem, byla několikrát revidována a v roce 1996 byla publikována ve verzi PRINCE2. Na jejím zdokonalování se podílelo zhruba 150 evropských společností s bohatými zkušenostmi v oblasti projektového řízení. Poslední revize proběhla 16. června 2009.

7.2 Charakteristika metodiky PRINCE2

Aby se organizace rozhodla využívat při řízení svých projektů nebo projektů pro své zákazníky některou z projektových metodik, musí jí toto rozhodnutí přinést benefity více než vyvažující počáteční náklady na zavedení metodiky do systému řízení. Metodika PRINCE2 nabízí:

- „best practices“ projektového řízení mnoha mezinárodních společností zasazené do jednotné koncepce, čili vychází z praxe a praktických požadavků na klíčové oblasti řízení projektů,
- je možné ji využívat zdarma,
- potřebná terminologie je stanovena před začátkem projektu,
- předdefinované šablony pro organizaci, delegování, pravomoci a komunikaci,
- průběžně jsou ověřovány smysl a potřebnost obchodního případu,
- aplikovatelnost na jakýkoli typ projektu v jakémkoli odvětví metodou tzv. tailoringu,
- model organizační struktury projektu dle rolí a odpovědností,
- orientaci na cíl a předmět projektu,
- jednoduché a přehledné reporty stavu projektu,
- efektivní zapojení zainteresovaných skupin (stakeholders) v plánování a rozhodovacím procesu,
- řešení zastupitelnosti v rámci projektu (jsou definovány role a jejich obsazení, nikoli konkrétní osoby), konzistentnost projektových činností,
- hodnocení kvality, diagnostika a systémové řešení vzniklých problémů,
- je certifikována, čili jsou udržovány stejné mezinárodní standardy – vhodná i pro projekty mezinárodního rozsahu.

7.2.1 Témata projektového řízení v členění dle metodiky PRINCE2

Tzv. PRINCE2 „themes“ popisují aspekty projektového řízení, na které je nutné v celém průběhu projektu zaměřovat. Kterýkoli projektový manažer, který těmto aspektům bude věnovat důkladnou pozornost, bude plnit svou roli na profesionální úrovni. Síla metodiky PRINCE2 spočívá zejména v optimálním propojení všech PRINCE2 témat tak, aby efektivně pokrývala všechny oblasti řízení projektu (*„The PRINCE2 themes describe aspects of project management that must be addressed continually. Any Project Manager who gives thorough attention to these themes will fulfil the role in a professional manner. However, the strength of PRINCE2 is the way in which the seven themes are integrated, and this is achieved because of the specific PRINCE2 treatment of each theme, i.e. they are carefully designed to link together effectively“* (The Office of Government Commerce (OGC), 2009, s. 19)).

Přehled jednotlivých témat je popsán v následující tabulce:

Tab. 3 - Přehled projektových témat

Téma	Popis	Otázky
Obchodní případ	Projekt začíná nápadem (myšlenkou), který má potenciální hodnotu pro danou společnost. Toto téma se zabývá způsobem, jak se z prostého nápadu stává investiční záměr a jak projektový management dbá na plnění cílů organizace během trvání projektu.	Proč?
Organizace	Obvyklá organizační struktura uvnitř organizace většinou nevyhovuje specifickým potřebám nově vznikajícího projektu. Proto bývá pro účely efektivní realizace projektu a pouze na dobu realizace projektu zřízena projektová organizační struktura, v níž mají vybraní pracovníci napříč organizací přidělené projektové role a odpovědnosti.	Kdo?
Kvalita	Původní nápad je pouze rámcové nastínění výsledného produktu. Toto téma se zaměřuje na detailní specifikaci produktu tak, aby všichni pracovníci zúčastnění v projektu chápali, jaké vlastnosti a atributy má výsledný produkt mít a byli tak schopni produkt dodat. Dále je specifikován postup, jak projektový management zajistí dodání produktu. Zároveň téma specifikuje, jakým způsobem bude ověřeno, že dodaný produkt tyto vlastnosti a atributy skutečně má.	Co?

Téma	Popis	Otázky
Plán	Projekty řízené metodikou PRINCE2 postupují na základě série schválených plánů. Toto téma doplňuje téma Kvalita popisem kroků nutných k vytvoření plánů a techniky, které by měly být použity. Zároveň musí být plány přizpůsobeny tak, aby nebylo negativně ovlivněno plnění běžných pracovních povinností pracovníků zúčastněných na projektu. Je velmi důležité, aby projektové plány byly důkladně komunikovány a kontrolovány během trvání projektu.	Jak? Za kolik? Kdy?
Rizika	Nové projekty obvykle pro organizaci znamenají více podstupovaného rizika, než rutinní aktivity organizace. Toto téma se zabývá způsoby, jakými management projektu ošetřuje vznikající rizika ve svých plánech a jaká opatření realizuje pro jejich minimalizování nebo eliminaci.	Co když?
Změny	Toto téma popisuje, jakým způsobem projektový management reaguje na vzniklé problémy, které by mohly mít nebo mají dopad na naplnění cílů projektu. Může jít o neočekávané problémy, změnové požadavky či nedodržení kvality výstupů.	Jaký je dopad?

Téma	Popis	Otázky
Postup	Toto téma se zabývá kontrolou dodržování plánů, vysvětluje rozhodovací proces schvalování plánů, monitoruje aktuální stav projektu a zahrnuje eskalační mechanismy, pokud se projekt nevyvíjí ve shodě s plánem. V tomto tématu je rozhodováno o tom, zda má být v projektu pokračováno a jakým způsobem.	Kde jsme nyní? Kam směřujeme? Měli bychom pokračovat?

Zdroj: (The Office of Government Commerce (OGC), 2009, s. 19)

Všechna témata musí být při řízení projektu řešena. Jejich rozsah však závisí na typu, složitosti a rozsahu projektu („*All seven themes must be applied in a project but they should be tailored according to the scale, nature and complexity of the project concerned.*“ (The Office of Government Commerce (OGC), 2009, s. 19)).

V následujících podkapitolách budou rámcově nastíněna jednotlivá témata.

7.2.2 Obchodní případ

Jeden z principů PRINCE2 je, že projekt musí v průběhu času mít stále své opodstatnění. Vše uvnitř i vně organizace se neustále vyvíjí. Mění se předpoklady, mění se prostředí, mění se cíle. Může se tedy snadno stát, zejména u dlouhodobějších projektů, že to, co se na počátku zdálo být dobrým nápadem, se během času stalo nepotřebným, nevyhovujícím nebo neefektivním – „*The business justification is the reason for the project. Without it no project should start. If business justification is valid at the start of a project, but disappears once it is under way, the project should be stopped or changed*“ (The Office of Government Commerce (OGC), 2009, s. 22).

Posouzení, zda projekt má své opodstatnění a význam pro organizaci se provádí v rámci Obchodního případu. Jsou popsány důvody vedoucí k realizaci projektu, předpokládané náklady, rizika a očekávané přínosy. Průběžně se ověřuje, zda výstupy projektu jsou dosažitelné za aktuálních podmínek a stanoveným postupem. Stejně tak u výstupů projektu je průběžně ověřováno, zda s přihlédnutím ke změnám vnitřního a vnějšího prostředí organizace budou znamenat pro organizaci přínos i v době jejich dodání.

Vrcholný orgán projektu (obvykle řídicí rada) musí mít v každém momentě projektu jistotu, že projekt je realizovatelný. Jednou z hlavních chyb projektového managementu je, že s obchodním případem pracuje pouze při iniciaci projektu a dále se soustředí pouze na dodání výstupů.

V tomto kontextu je vhodné zmínit, jaký je rozdíl mezi výstupy, výsledky a benefity:

- **výstupem** je jakýkoli z produktů dodaných výkonným zdrojem projektu (specialistou), ať už jde o hmotný nebo nehmotný produkt,
- **výsledkem** je změna vzniklá využitím výstupu,
- **benefitem** (přínosem) je zlepšení vlivem dosažených výsledků v míře, v jaké ho vnímají investoři (stakeholders).

Příklad:

- **výstup:** nový prodejní systém,
- **výsledek:** zakázky jsou zpracovávány rychleji a s nižší chybovostí,
- **benefit:** náklady jsou sníženy o 10 %, objem prodeje vzrostl o 15 % a zisk se zvýšil o 10 % ročně.

7.2.3 Organizace

Metodika PRINCE2 je vytvořena pro prostředí modelu zákazník/dodavatel. Předpokládá tedy, že v rámci projektu bude existovat strana zákazníka, která specifikuje požadovaný výsledek a pravděpodobně i za projekt zaplatí, a strana dodavatele, který poskytne zdroje a dovednosti potřebné pro realizaci projektu („*PRINCE2 is based on a customer/supplier environment. It assumes that there will be a customer who will specify the desired result and probably pay for the project, and a supplier who will provide the resources and skills to deliver that result*“ (The Office of Government Commerce (OGC), 2009, s. 31)).

Každý projekt vyžaduje efektivní řízení, kontrolu a komunikaci. Vytvoření efektivní organizační struktury projektu a nastavení komunikační strategie, stejně tak jako její dodržování v průběhu projektu, je klíčovým předpokladem úspěchu projektu.

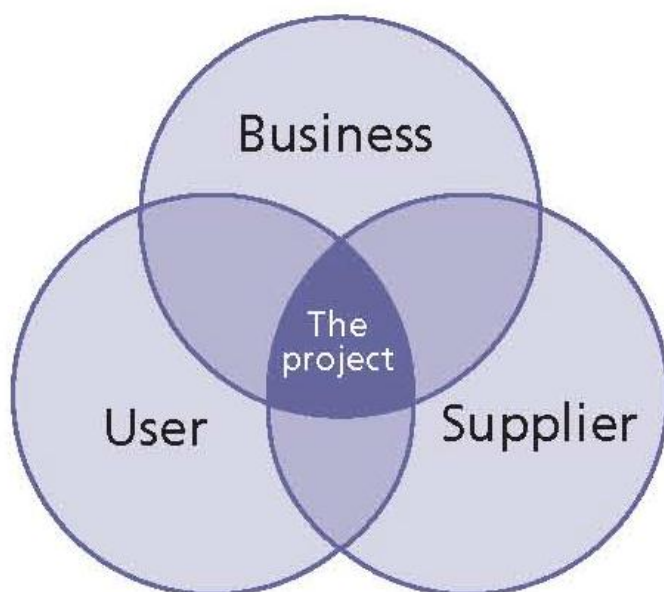
Jedním z principů metodiky PRINCE2 je, že všechny projekty musí mít definovanou organizační strukturu, aby bylo možné sjednotit a směřovat úsilí zúčastněných stran

k dosažení cílů projektu a efektivně řídit a činit rozhodnutí („*One of the principles of PRINCE2 is that all projects must have a defined organizational structure to unite the various parties in the common aims of the project and to enable effective project governance and decision making*“ (The Office of Government Commerce (OGC), 2009, s. 31).

V managementu projektu by měly být zastoupeny všechny zájmové skupiny, kterých se realizace týká – uživatelé výsledných produktů, příjemci benefitů i dodavatelé. V rámci projektu musí být stanoveny vhodné role a k nim přiřazeny příslušné pravomoci a odpovědnosti. Během projektu potom musí probíhat kontrola, zda set rolí, pravomocí a odpovědností je správně nastaven a může tedy efektivně plnit svůj účel.

Jak již bylo naznačeno výše, organizační struktura projektu je dočasná, vytvořená pouze pro potřebu a na dobu realizace projektu. U složitějších a komplexnějších dodávek mohou být jednotlivé projekty dále skládány do programů. Programy mají obvykle delší životní cyklus než samostatné projekty a obvykle sledují strategické cíle organizace („*A project can be run as a stand-alone entity or can be part of a programme of related projects. A programme is a temporary flexible organizational structure created to coordinate, direct and oversee the implementation of a set of related projects and activities, in order to deliver outcomes and benefits related to the organization's strategic objectives. It is likely to have a longer life than a single project*“ (The Office of Government Commerce (OGC), 2009, s. 31).

Princip metodiky PRINCE2 definování rolí a odpovědností říká, že projekt může být úspěšný jen za předpokladu, že jsou sledovány a naplňovány zájmy všech zájmových skupin projektu. Tuto myšlenku nejlépe vyjadřuje následující obrázek:



Obr. 3 - Prolínání zájmů zájmových skupin projektu (stakeholders)

Zdroj: (The Office of Government Commerce (OGC), 2009, s. 32)

7.2.4 Kvalita

Toto téma je zaměřeno na produkt. Jak bylo naznačeno v předchozích podkapitolách, výsledný produkt musí přinést zamýšlené výsledky a benefity, aby byl projekt považován za úspěšný.

Popis produktu představuje tzv. „scope“ projektu a je výchozím podkladem pro stanovení kritérií hodnocení kvality. Pokud by hodnotící kritéria nebyla stanovena, jen těžko by bylo možné v rámci hodnocení kvality posoudit, zda realizační tým dodal produkt odpovídající „scopu“ projektu. To by s sebou přineslo závažná rizika, jako akceptační spory, neřízené změny produktu a nespokojenost zájmových skupin projektu s výsledným produktem. To vše by mohlo mít kritický dopad na celý obchodní případ.

Teprve po stanovení hodnotících kritérií produktu mohou být vyčísleny náklady a časový odhad realizace. Podcenění této fáze ve svém důsledku vede k časovým skluzům, překračování rozpočtu projektu a zhoršení kvality produktu (*„Only after establishing the quality criteria for the products and the quality management activities that have to be included in the project's plans cant he full project costs and timescales be estimated. Underestimating or omitting quality management activities is likely to lead to slippages,*

overspends and/or poor quality results“ (The Office of Government Commerce (OGC), 2009, s. 47).

Při definování vlastností produktu a zejména hodnotících kritérií může vzniknout rozpor mezi zamýšlenou informací a její interpretací použitím nevhodných termínů a názvosloví. PRINCE2 pro účely zamezení desinterpretace používá terminologii odvozenou ze standardů rodiny mezinárodních norem ISO 9000.

Po definování vlastností produktu a hodnotících kritérií je stanoven plán hodnocení kvality. Jeho součástí jsou metody hodnocení, časový plán a stanovení odpovědnosti za hodnotící proces.

Kontrola kvality se zaměřuje na techniky a aktivity výkonných i řídicích složek projektu s cílem:

- naplnit požadavky na kvalitu⁶,
- identifikovat způsoby, jak eliminovat příčiny nedostatečného výkonu (např. vylepšováním a optimalizací procesů na základě získaných zkušeností z praxe).

7.2.5 Plán

Účel tohoto tématu je podporovat projektovou komunikaci a řízení. Definuje prostředky, kterými budou produkty vyrobeny.

Efektivní projektové řízení je závislé na efektivním plánování, neboť jen těžko lze po jednotlivých specialistech chtít plnění úkolů, když žádné nebyly naplánovány nebo na sebe logicky nenavazují.

Výsledky plánování jsou tedy následující informace:

- Co je požadováno?
- Jak toho bude dosaženo a kým?
- Jaké zdroje a vybavení bude nutné zajistit?
- Kdy se budou jednotlivé úkoly a události konat?

⁶ např. zkoumáním nebo testováním

- Zda jsou cíle z pohledu času, nákladů, kvality, rozsahu projektu, rizik a benefitů dosažitelné?

Podle plánu je možné měřit postup, s jakou důsledností je plán dodržován, identifikovat nově vznikající rizika, činit opatření v rámci řízení kvality.

Samotný proces plánování pomáhá projektovému managementu dopředu si promítnout celý projekt. Díky tomu je možné identifikovat potenciální opomenutí, zdvojení činností, hrozby a příležitosti a pracovat s nimi (*„The very act of planning helps the project management team to think ahead to „mentally rehearse the project“. It is such rehearsal that enables omissions, duplication, threats and opportunities to be identified and managed.“* (The Office of Government Commerce (OGC), 2009, s. 61)).

Projektový plán je většinou popisován jako graf zobrazující časové osy jednotlivých úkolů. PRINCE2 plán je komplexnější. Je to dokument popisující jak, kdy a kým budou jednotlivé cíle dosaženy. Tyto cíle zahrnují informace o projektových produktech, časových os, nákladů, kvality a přínosů. Plán tedy musí být dostatečně podrobný, aby z něj bylo zřejmé, zda cíle jsou nebo nejsou dosažitelné.

Plány jsou základním zdrojem každého informačního systému řízení a jsou nezbytné pro jakýkoli projekt. Je velmi důležité, aby plány byly stále v souladu s obchodním případem. Každý plán vyžaduje schválení a přijetí závazků od relevantní úrovně managementu projektu (*„Plans are the backbone of the management information system required for any project. It is important that plans are kept in line with the Business Case at all times. A plan requires the approval and commitment of the relevant levels of the project management team.“* (The Office of Government Commerce (OGC), 2009, s. 61)).

7.2.6 Rizika

Účelem tématu je identifikovat, ohodnotit (stanovit pravděpodobnost a ocenit) a řídit rizika a tím zvyšovat schopnost projektu uspět. Vzhledem k tomu, že projekty přináší změny do prostředí organizace, a změny představují vždy jistou míru rizika, jsou rizika v rámci projektů nevyhnutelná.

Řízení rizik by mělo být systematické a nemělo by se opírat o míru pravděpodobnosti výskytu. Cestou je proaktivní vyhledávání potenciálních rizik, jejich hodnocení a řízení

(„Management of risk should be systematic and not based on chance. It is about the proactive identification, assessment and control of risks that might affect the delivery of the project's objectives“ (The Office of Government Commerce (OGC), 2009, s. 77)).

V rámci projektu by měl být vhodně nastaven proces řízení rizik. Zaměřit by se měl na podporu rozhodování prostřednictvím skutečného porozumění rizikům – jejich příčinám, pravděpodobnosti výskytu, dopadům, času, kdy nastávají a vhodným protiopatřením.

Stejně tak jako řízení obchodního případu, i řízení rizik je kontinuální aktivitou, vykonávanou v průběhu životního cyklu projektu. Neboť jak již bylo řečeno, management projektu si v každém momentě projektu musí být jistý realizovatelností projektu. To nelze zajistit, pokud není možno odhadnout či identifikovat, jaká rizika nám hrozí. Proto je řízení rizik nutným předpokladem principu průběžného ověřování smysluplnosti obchodního případu.

Projektové riziko je potenciální možnost, že nastane neplánovaná událost, která bude mít dopad na realizaci projektu – na plnění cílů z pohledu kvality, času, nákladů či benefitů.

Tyto události mohou být:

- **hrozbou** – může mít negativní dopad na výsledky projektu,
- **příležitostí** – může mít pozitivní dopad na výsledky projektu.

V rámci metodiky PRINCE2 je pro evidenci rizik využíván tzv. registr rizik. Cílem registru rizik je sbírat a třídit informace o všech hrozbách a příležitostech vztahujících se k projektu. Každému riziku je přiřazen unikátní identifikátor, stejně tak jako jsou poskytovány další informace:

- kdo nebo co mělo vliv na vznik rizika,
- kdy bylo riziko identifikováno,
- kategorie rizika,
- popis rizika (příčina, událost, efekt),
- pravděpodobnost, dopad a ocenění rizika,
- proximita (kolik času zbývá do potenciálního výskytu události),
- kategorie protiopatření,

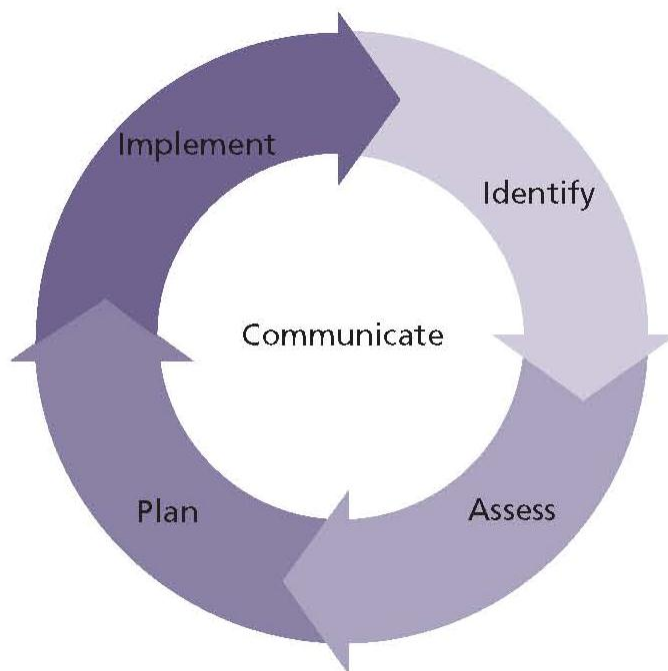
- popis protiopatření,
- status rizika,
- vlastník rizika.

Tyto údaje zpracovává projektová kancelář pro manažera projektu, kterému registr rizik slouží jako podpora k rozhodování.

Proces řízení projektu se skládá z:

- identifikace rizika,
- ohodnocení rizika,
- plánování protiopatření,
- implementace protiopatření,
- komunikace rizik v rámci projektového týmu a směrem k zájmovým skupinám projektu.

Průběh proces je znázorněn na následujícím obrázku:



Obr. 4 - Proces řízení rizik

Zdroj: (The Office of Government Commerce (OGC), 2009, s. 80)

Komunikace probíhá paralelně v celém průběhu procesu, protože nálezy a rozhodnutí musí být nejprve komunikovány, aby mohlo být přikročeno k další fázi procesu.

7.2.7 Změny

Toto téma identifikuje, hodnotí a řídí potenciální a schválené změnové požadavky. Změny jsou nedílnou součástí projektů a vyžadují systémový přístup k jejich identifikaci, hodnocení a řízení.

Původcem změn či změnových požadavků mohou být členové projektového týmu, zájmové skupiny projektu, rizika, identifikované nedostatky výstupů a celá řada dalších faktorů. PRINCE2 nabízí jednotný postup k řízení problémů a změn tak, aby na ně bylo vždy včas a adekvátně reagováno.

Řízení problémů a změn je kontinuální aktivita, vykonávaná v celém průběhu životního cyklu projektu. Bez této činnosti by se projekt stal netečným k požadavkům zájmových skupin projektu nebo se úplně vymkl kontrole.

Cílem procesu řízení problémů a změn není zamezit změnám, ale zajistit, že každá změna bude schválena příslušnou odpovědnou osobou, než bude provedena. Změny jsou vždy posuzovány vzhledem k aktuálnímu stavu projektu. Nezbytným předpokladem tedy je, že existuje **Configuration management system** (pozn. autora: systém slouží k evidenci výchozího stavu a změn z pohledu konzistence výsledného produktu), který eviduje úvodní zadání pro projektový produkt a kontinuitu následných schválených změn tak, aby zákazník získal vždy tu správnou verzi produktu (*„The aim of issue and change control procedures is not to prevent changes; it is to ensure that every change is agreed by the relevant authority before it takes place. Change can only be considered in relation to an established status quo, i.e. a baseline. Therefore, a prerequisite of effective issue and change control is the establishment of an appropriate configuration management system which records baselines for the project's products and ensures that the correct versions are delivered to the customer“* (The Office of Government Commerce (OGC), 2009, s. 91)).

Problém, tak jak ho definuje metodika PRINCE2, je jakákoli relevantní událost, která:

1. nastala,
2. nebyla plánována,
3. vyžaduje rozhodnutí nebo akci projektového managementu.

Může jít např. o dotaz, změnový požadavek, identifikaci nového rizika, zjištěnou nevyhovující kvalitu výstupu, návrh.

Následující tabulka přehledně zobrazuje typy možných problémů:

Tab. 4 - Typy problémů

Typ problému	Definice	Příklad
Změnový požadavek	Žádost o změnu zadání produktu.	Zákazník požaduje zvýšení kapacity produktu ze 100 na 150 uživatelů.
Nevyhovující kvalita	To, co by mělo být dodáno, ale momentálně dodáno není nebo se dá předpokládat, že dodáno nebude. Může jít o chybějící produkt nebo produkt nevyhovující specifikaci v zadání.	Upozornění od dodavatele, že již dále není schopen dodávat zboží specifikované zákazníkem
Ostatní	Jakýkoli další problém, který projektový manažer musí řešit nebo eskalovat vyššímu řídicímu stupni projektu.	Upozornění liniového manažera, že jeden z pracovníků přidělených na projekt je nemocen a práce se tím pádem zdrží o týden. Upozornění, že jeden z dodavatelů vyhlásil bankrot a bude nutné najít nového dodavatele.

Zdroj: (The Office of Government Commerce (OGC), 2009, s. 92)

7.2.8 Postup

Smysl tohoto tématu je vytvořit mechanismy pro monitorování a porovnávání dosažených výsledků s plánovanými a na základě toho předpovídat další postup projektu. Téma poskytuje informace pro všechny úrovně řízení projektu.

Dalším principem metodiky PRINCE2 je, že v rámci projektů a v rámci jednotlivých úrovní řízení jsou definovány meze, v rámci kterých může daná úroveň řízení činit vlastní rozhodnutí, aniž by byla povinna žádat o souhlas vyšší úroveň řízení. Téma Postup nabízí nástroje pro předpověď a kontrolu překračování těchto mezí a eskalování těchto stavů k vyšší úrovni řízení (*„Another PRINCE2 principle is that projects are managed by exception, setting tolerances for project objectives to establish limits of delegated authority. Tolerances define the amount of discretion that each management level can exercise without the need to refer up to the next level for approval. The Progress theme provides the mechanisms to monitor progress against the allowed tolerances, and the controls to escalate to the next level should any forecast suggest that one or more tolerances will be exceeded“* (The Office of Government Commerce (OGC), 2009, s. 101)).

V rámci tohoto tématu je rozhodováno, a proto je i centrálním tématem projektového managementu.

Nástroje tématu:

- monitoring postupu,
- porovnávání dosažených výsledků s plánem,
- revize plánu ve vztahu k budoucím očekáváním,
- detekce problémů a identifikování rizik,
- výkon protiopatření,
- schvalování dalších prací.

Výjimky a meze

Za výjimku je považována situace, dle které lze odhadnout, že dojde k překročení stanovených mezí.

Meze ohraničují rozsah oblasti povolených odchylek od plánu⁷, kdy lze postupovat v rámci dané úrovně řízení bez nutnosti eskalace výjimky k vyššímu stupni řízení. Existují také meze pro kvalitu, rozsah (scope), benefity a rizika.

Pokud nejsou stanoveny žádné meze, není prostor pro vlastní úsudek dané úrovně řízení, pokud postup není zcela podle plánu. Například, pokud jakákoli odchylka od plánu je ihned eskalována Řídící radě, projektový manažer potom plní pouze roli dohledu nad pracemi a nemá mandát ke korektivním akcím. V takovém případě vlastně plní Řídící rada roli projektového manažera. V opačném případě, kdy projektový manažer podniká kroky za hranici stanovených mezí, překračuje tím své pravomoce a de facto vykonává roli Řídící rady (*„If tolerances are not implemented, there is no clear measure of discretion if things do not go to plan. For example, if every minor deviation is escalated to the Project Board, the Project Manager is merely monitoring the work and making no effort to implement corrective action- clearly unsatisfactory from the Project Board members' point of view. In effect, the Project Board is having to do the Project Manager's job. On the other hand, if the Project Manager carries on working to put things right, implementing corrective actions, there is the risk that Project Board members will see this as exceeding the Project Manager's (unwritten) discretion, and will question why the problems were not escalated earlier. In this instance, the Project Manager is seen as taking on the Project Board's role“* (The Office of Government Commerce (OGC), 2009, s. 101)).

7.3 Procesy a metodika PRINCE2

PRINCE2 je procesní metodikou. Její přístup k řízení projektů je tedy procesně orientován. Procesem je chápána strukturovaná skupina aktivit vykonávaných za účelem dosažení určitého cíle. Na začátku procesu je vždy jeden nebo více vstupů, které jsou v rámci procesu přetvářeny na definované výstupy.

PRINCE2 zahrnuje 7 procesů, které zahrnují aktivity nezbytné k úspěšnému řízení projektu.

1. Zahájení projektu
2. Směrování projektu

⁷ z pohledu času a nákladů

3. Nastavení projektu
4. Kontrolování etap
5. Řízení dodání produktu
6. Řízení přechodu mezi etapami
7. Ukončení projektu

7.3.1 Zahájení projektu

Účelem procesu zahájení projektu je zajistit všechny informace potřebné k zodpovězení otázky, zda projekt je realizovatelný a smysluplný. Projekt by neměl být zahájen – a s ním ani žádné projektové aktivity, dokud nejsou výše uvedené informace k dispozici a je tak možno určit klíčové role v projektu a k nim přiřadit příslušné odpovědnosti.

7.3.2 Směřování projektu

Smyslem tohoto procesu je zajistit klíčová a vrcholová řízení projektu řídicí radou. Běžné rozhodování na denní bázi je delegováno projektovému manažerovi.

Cílem procesu je zajistit, že projekt má v každém okamžiku svého životního cyklu zajištěno řízení odpovědnými osobami na všech úrovních managementu projektu a že spolu jednotlivé úrovně řízení efektivně komunikují.

7.3.3 Nastavení projektu

Účelem procesu nastavení projektu je vytvořit pevné základy projektu tak, aby organizace a všechny zájmové skupiny projektu chápaly své role a úkoly ještě než bude zahájeno čerpání projektových zdrojů a tyto zdroje tedy byly účelově a efektivně vynakládány.

Cílem procesu je ujednotit chápání:

- důvodů realizace projektu, jeho očekávaných benefitů a rizik,
- rozsahu projektu a jednotlivých projektových produktů, které mají být dodány,
- jak a kdy budou produkty dodány a za jakou cenu,
- kdo se účastní rozhodování,
- jak bude dosaženo požadované kvality produktů,
- jak bude řízeno úvodní zadání a změny,

- jak budou ošetřena rizika,
- jak bude kontrolován postup v projektu,
- kdo bude potřebovat během životního cyklu informace a jakého typu tyto informace mají být.

7.3.4 Kontroling etapy

Účelem procesu je alokovat zdroje k jednotlivým úkolům, monitorovat a kontrolovat práci zdrojů, řešit problémy, reportovat postup řídicí radě projektu a řídit realizaci projektu dle projektového plánu⁸.

Cílem procesu je zajistit:

- aby úsilí bylo směřováno k výstupům dané etapy,
- rizika a problémy byly řízeny,
- aby byla kontrolována a řízena aktuálnost obchodního případu,
- aby byla dodržena kvalita výstupů etapy v rámci alokovaných zdrojů a stanoveného termínu.

7.3.5 Řízení dodání produktu

Účelem procesu je řídit spolupráci projektového manažera a liniového manažera (manažera zdrojů) prostřednictvím formálních požadavků kvality, termínu dodání a rozpočtu na jednotlivé projektové výstupy. Role liniového manažera spočívá v koordinaci prací tak, aby byly plněny výše uvedené požadavky.

Cílem procesu je zajistit:

- že čerpání zdrojů na projektové výstupy je schválené,
- jednotliví členové pracovního týmu včetně případných dodavatelů jsou seznámeni s požadovanými parametry výstupu,
- že plánované výstupy jsou dodány včas a v požadované kvalitě,
- že postup prací je pravidelně komunikován s projektovým manažerem, který tým musí být ujištěn, že práce pokračují dle stanoveného plánu.

⁸ v rámci tolerančních mezí

7.3.6 Řízení přechodu mezi etapami

Smyslem tohoto procesu je poskytovat informace o postupu projektu řídicí radě projektu (zhuštěné, shrnující) tak, aby byla schopna posoudit úspěšnost etapy, na základě toho schválila další etapu a měla dostatek informací k rozhodování o aktuálnosti obchodního případu. Proto by tento proces měl být vykonáván vždy na konci dané etapy. Výsledkem procesu může být i přeplánování dalšího postupu, pokud výsledky etapy nekorespondují s původním plánem (ať už jde o negativní nebo pozitivní odchylky od plánu).

7.3.7 Ukončení projektu

Účelem procesu je stanovit pevný bod projektu, kdy jsou výstupy akceptovány a cíle projektu úspěšně splněny (ať už v rámci původního plánu nebo dle následných změnových požadavků). Cílem je ověřit, že:

- zájmové skupiny projektu jsou s výsledky spokojeny,
- zákazník je schopen s výstupy projektu dále pracovat a je schopen se o produkty kvalifikovaně postarat,
- benefity odpovídají očekáváním z obchodního případu.

V následující kapitole bude provedena srovnávací analýza ekonomických dopadů původního řízení modelového projektu a řízení s využitím metodiky PRINCE2 – v teoretické rovině.

8 Srovnávací analýza řízení projektu

Aby bylo možné porovnat ekonomické dopady původního způsobu řízení a řízení dle metodiky PRINCE2, budou nejprve vyčísleny dodatečné náklady řešených problémů. Vzhledem k tomu, že tyto náklady lze určit jen přibližně, bude použita klasifikační stupnice, ve které každá úroveň bude představovat stejně široké rozmezí dodatečných nákladů. Náklady jednotlivých řešených problémů budou klasifikovány úrovněmi 0 až 5 v rozmezí 0 – 150.000 Kč. Rozsah finančních hodnot je stanoven s ohledem na velikost dílčích rozpočtů na jednotlivých úřadech. Úrovně klasifikace a rozmezí dodatečných nákladů zobrazuje následující tabulka:

Tab. 5 - Klasifikační stupnice ekonomických dopadů

Úroveň klasifikace	Rozmezí dodatečných nákladů
0	0 Kč
1	0 - 30.000 Kč
2	30.000 – 60.000 Kč
3	60.000 – 90.000 Kč
4	90.000 – 120.000 Kč
5	120.000 – 150.000 Kč

Následně budou teoreticky aplikována opatření a využity nástroje PRINCE2, jejichž cílem bude zmírnit nebo eliminovat negativní dopady problémů či zcela zamezit vzniku těchto problémů. Znovu budou klasifikovány náklady jednotlivých řešených problémů, tentokrát však po teoretické aplikaci opatření a využití nástrojů PRINCE2. Ekonomické přínosy metodiky budou posouzeny pomocí výpočtu rozdílu rozmezí dodatečných nákladů projektu původního řízení a řízení s využitím metodiky.

8.1 Výchozí předpoklady aplikace nástrojů metodiky PRINCE2 pro účely srovnávací analýzy

Vzhledem k tomu, že metodika bude na řešené problémy aplikována pouze teoreticky, je nutné stanovit výchozí předpoklady, za kterých budou učiněny teoretické závěry. Tyto předpoklady mají za cíl zpřesnit odhady a předejít možným nejasnostem při interpretaci výsledků opatření a využití nástrojů metodiky.

1. Posun na začátek etapy, ve které se problém vyskytl – pokud nebude explicitně stanoveno jiné datum aplikace opatření nebo využití nástroje metodiky, předpokládá se posun času na začátek etapy, ve které se problém vyskytl.
2. Metodika je aplikována na všech úrovních řízení ve společnosti dodavatele.
3. Zákazník na začátku modelového projektu souhlasí s využitím metodiky pro účely jeho řízení a pro řízení projektu dle metodiky má vyškolené a kompetentní pracovníky.
4. U zákazníka i dodavatele existují vertikálně minimálně dvě úrovně řízení a vyšší z nich je možno využít při eskalování výjimek (mimo kompetenční meze vytčené projektovým manažerům zákazníka a dodavatele).
5. Aplikací opatření a využitím nástrojů metodiky nevzniknou nové problémy, ani nebude zhoršen ekonomický dopad existujících problémů.
6. Rozmezí dodatečných nákladů představují ocenění ekonomických dopadů v koncových cenách (pro zákazníka) běžných v době realizace projektu (2008 – 2009), zejména ceny personálních zdrojů a technologií.
7. Klasifikace hodnotí ekonomické dopady bez ohledu na konkrétní smluvní stranu. Úspór využitím metodiky je možno dosáhnout jak u zákazníka, tak u dodavatele.

8.2 Klasifikace řešených problémů při řízení bez využití projektové metodiky

V následujícím přehledu budou využita data z Tab. 2 - Přehled identifikovaných problémů. Bude stanovena základní klasifikace představující ekonomické dopady v každém jednotlivém výskytu daného problému. Data budou doplněna o četnost výskytů daného problému v rámci celého projektu. Souhrnná klasifikace bude výsledkem součinu základní klasifikace a četnosti výskytu problému.

Tab. 6 - Klasifikace řešených problémů bez využití projektové metodiky

ID	Kategorie	Zkrácený popis problému	Základní klasifikace	Četnost výskytů	Souhrnná klasifikace
1	Technický problém	Výpadek služeb elektronické pošty a zhoršení odezvy komunikace v rámci projektového týmu	2	1	2
2	Technický problém	Nekompatibilita programového vybavení dodavatele a zákazníka	2	1	2
3	Organizační problém	Nedostatečné kompetence manažera zákazníka k zajištění požadovaných součinností	3	2	6
4	Organizační problém	Nedostatečná komunikace a propagace projektu po vertikální linii zákazníka	5	5	25
5	Technický problém	Prostory místa plnění jsou dočasně nepřístupné	2	1	2
6	Organizační problém	Zákazník nevnímá stanovení rozsahu projektu shodně s dodavatelem	4	2	8

Data uvedená v Tab. 6 - Klasifikace řešených problémů bez využití projektové metodiky jsou z důvodu přehlednosti v následující tabulce rozšířena o transformaci na finanční hodnoty. Konkrétní hodnoty vznikly součinem souhrnné klasifikace a rozmezí dodatečných nákladů z Tab. 5 - Klasifikační stupnice ekonomických dopadů.

Tab. 7 - Dodatečné náklady vzniklé při řízení projektu bez využití projektové metodiky

ID	Zkrácený popis problému	Rozmezí dodatečných nákladů
1	Výpadek služeb elektronické pošty a zhoršení odezvy komunikace v rámci projektového týmu	30.000 – 60.000 Kč
2	Nekompatibilita programového vybavení dodavatele a zákazníka	30.000 – 60.000 Kč
3	Nedostatečné kompetence manažera zákazníka k zajištění požadovaných součinností	120.000 – 180.000 Kč
4	Nedostatečná komunikace a propagace projektu po vertikální linii zákazníka	600.000 – 750.000 Kč
5	Prostory místa plnění jsou dočasně nepřístupné	30.000 – 60.000 Kč
6	Zákazník nevnímá stanovení rozsahu projektu shodně s dodavatelem	180.000 – 240.000 Kč

Celkové dodatečné náklady na projekt bez rozlišení stran zákazníka a dodavatele činily přibližně **990.000 – 1.350.000 Kč**. O jednu část těchto nákladů mohl být celkový rozpočet projektu hypoteticky nižší (viz kapitola 3.4 Rozpočet projektu), pokud by problémy nevznikly – úspory zákazníka. O druhou část těchto nákladů⁹ mohl být naopak zisk dodavatele vyšší. Odmýšlíme v tomto případě pro zjednodušení od faktu, že kdyby si např. zákazník část díla neobjednal, dodavatel by z této části nemohl realizovat žádný zisk.

Konkrétní poměr úspor zákazníka a zisku dodavatele není v rámci této práce řešen. Ačkoli by bylo v následujících kapitolách jistě zajímavé vyčíslit, jak velkým přínosem je využití metodiky na straně zákazníka a na straně dodavatele, údaje by byly zcela poplatné

⁹ po přepočtení na interní ceny

modelovému projektu a jeho konkrétním specifikům a tedy značně zkreslené pro další využití.

8.3 Opatření a využití nástrojů metodiky PRINCE2 u řešených problémů

V této kapitole budou postupně zvažována vhodná opatření a využití nástrojů metodiky PRINCE2 u jednotlivých výše uvedených problémů. Přednostně budou zvažována systémová opatření před opatřeními individuálními a specifickými pro daný případ. Individuálně budou klasifikovány problémy při využití metodiky.

8.3.1 Výpadek služeb elektronické pošty a zhoršení odezvy komunikace v rámci projektového týmu

Během projektu může dojít k situacím, kdy selže některý z využívaných nástrojů, zdrojů nebo procesů. V krátkém období, za jaké je realizace konkrétního projektu považována, obvykle není možné systémově zamezit vzniku takových situací, bez ohledu na způsob řízení projektu, ačkoli dlouhodobě je v zájmu společnosti výpadkům předcházet a zajistit tak plynulý chod společnosti (např. zdvojením klíčových technologií). V rámci projektové metodiky PRINCE2 v procesu nastavení projektu dochází k tvorbě **strategie řízení komunikace**. Ta popisuje mimo jiné i nástroje a techniky komunikace, jak uvádí společnost solit project ve svých materiálech k mezinárodní certifikaci Prince2® Foundation (solit project, 2011, s. 49). Je možné specifikovat komunikační technologie, kterými bude komunikace během realizace projektu zajištěna a případně opatření, kterými budou řešeny výpadky dané technologie. Rovněž je připravována komunikační procedura a načasování komunikačních aktivit včetně auditů (solit project, 2011, s. 49). Tyto nástroje zajistí, že pokud k některé z pravidelných aktivit nedojde vlivem výpadku technologie ve stanoveném čase, měl by na to příslušný projektový manažer druhou stranu upozornit a tím by promptně došlo k odhalení chyby nebo poruchy. Zhoršení odezvy komunikace by tak bylo minimalizováno a ekonomické dopady problému by byly prakticky nulové.

Klasifikace problému při využití výše uvedených opatření a nástrojů je uvedena v následující tabulce:

Tab. 8 - Výpadek služeb elektronické pošty – klasifikace problému při využití metodiky

ID	Kategorie	Zkrácený popis problému	Základní klasifikace	Četnost výskytů	Souhrnná klasifikace
1	Technický problém	Výpadek služeb elektronické pošty a zhoršení odezvy komunikace v rámci projektového týmu	1	1	1

Výsledkem by byla **minimalizace dopadů problému**.

8.3.2 Nekompatibilita programového vybavení dodavatele a zákazníka

Odpovědnost za výskyt tohoto problému lze jednoznačně přičíst projektovému manažerovi dodavatele. V rámci metodiky PRINCE2 patří i předcházení tomuto problému do procesu nastavení projektu, části tvorby strategie řízení komunikace, jak bylo popsáno v předchozí kapitole. Během příprav strategie tento problém měl být odhalen a včas mělo být navrženo, projednáno a odsouhlaseno nápravné opatření. Výsledkem by pravděpodobně bylo sjednocení využívaného programového vybavení dodavatele a zákazníka a problém by byl zcela eliminován. Hodnoty klasifikace problému jsou zachyceny v následující tabulce:

Tab. 9 - Nekompatibilita programového vybavení dodavatele a zákazníka - klasifikace problému při využití metodiky

ID	Kategorie	Zkrácený popis problému	Základní klasifikace	Četnost výskytů	Souhrnná klasifikace
2	Technický problém	Nekompatibilita programového vybavení dodavatele a zákazníka	2	0	0

Výsledkem by byla **eliminace výskytu problému**.

8.3.3 Nedostatečné kompetence manažera zákazníka k zajištění požadovaných součinností

Na rozdíl od jednodušších problémů s minimálními ekonomickými dopady na hospodářský výsledek projektu je tento problém prvním z vážnějších, jejichž negativní dopady mohou ohrozit celou realizaci projektu. Přitom jeho řešení je při využití postupů metodiky PRINCE2 nabízeno na samém začátku projektu. V procesu zahájení projektu jsou provedeny následující aktivity¹⁰:

- jmenování sponzora a projektového manažera,
- vytvoření a jmenování řídicího týmu projektu,
- tvorba charty projektu.

Výstupy těchto aktivit jsou především organizační struktura projektu, popis rolí a charta projektu. Tyto výstupy podléhají schválení oběma stranami projektu (zákazníkem i dodavatelem) a je zřejmé, že popisy rolí indikují požadavky na jednotlivé nominované členy řídicího týmu projektu. Součástí schvalovacího procesu je ověření, že dané požadavky kladené na jednotlivé členy jsou opodstatněné, ale zejména odpovídajícím způsobem kompetenčně pokryté.

Další kroky, tedy nastavení projektu, příprava etap a jejich realizace, nemohou být učiněny bez schválení organizační struktury projektu a charty projektu. Pokud jsou v popisu rolí definovány požadavky na členy řídicího týmu a v chartě nominovány osoby tyto požadavky splňující, **mělo by být vyloučeno riziko**, že manažer zákazníka nedisponuje potřebnými kompetencemi (a to včetně případného zástupce, který je v organizační struktuře a chartě rovněž nominován).

Praxe sice ukazuje, že účel a důsledky některých formálních kroků zůstávají v mnoha společnostech managementu skryty, přes veškerou snahu projektového manažera dodavatele zřetelně je komunikovat, zde však bude přihlédnuto k výchozímu předpokladu, že zákazník na začátku modelového projektu souhlasí s využitím metodiky pro účely jeho řízení a pro řízení projektu dle metodiky má vyškolené a kompetentní pracovníky. Tento fakt podstatně zjednodušuje a zpřesňuje klasifikaci problému, jak je uvedeno v následující tabulce:

¹⁰ zmíněny jsou pouze relevantní danému problému

Tab. 10 - Nedostatečné kompetence manažera zákazníka k zajištění požadovaných součinností - klasifikace problému při využití metodiky

ID	Kategorie	Zkrácený popis problému	Základní klasifikace	Četnost výskytů	Souhrnná klasifikace
3	Organizační problém	Nedostatečné kompetence manažera zákazníka k zajištění požadovaných součinností	3	0	0

Výsledkem by byla **eliminace výskytu problému**.

8.3.4 Nedostatečná komunikace a propagace projektu po vertikální linii zákazníka

Tento problém ošetřuje metodika PRINCE2 již při zahájení projektu při přípravě obchodního případu (viz téma Obchodní případ, kapitola 7.2.2 Obchodní případ). Pokud jsou potřeby jednotlivých úřadů rozdílné a povaha řešení nevyžaduje jednotnou účast a spolupráci všech úřadů, aby byly naplněny cíle projektu, toto by mělo být důkladně popsáno právě v obchodním případě. Již z jeho popisu by bylo zřejmé, že některé úřady pro technologii nebudou mít dostatečné využití a pořizovat ji pro ně by bylo krajně ekonomicky neefektivní. Naopak u jiných úřadů, jejichž potřeby by při plošném, rovnoměrném rozložení finančních zdrojů nebyly zcela uspokojeny, může být redistribucí prostředků dosaženo podstatně vyšších přínosů výsledného řešení. Dodavatel by se při využití tohoto nástroje metodiky PRINCE2 velmi pravděpodobně nesetkal s odezvou vybraných IT manažerů zákazníka charakteru: „No když už jsme to zaplatili, tak pro to nějaké využití musíme najít.“

Obchodní případ sleduje efektivitu využití zdrojů u zákazníka a význam projektu pro společnost v celém průběhu jeho životního cyklu. Pro dodavatele je však z dlouhodobého hlediska velmi významné obchodní případ také sledovat a podílet se na jeho aktualizaci, protože výsledek projektu a vnímání služeb dodavatele zákazníkem budou závislé na setkání se aktuálních a budoucích potřeb zákazníka s konkrétními benefity projektu v době jeho dokončení. Pokud nastane situace, že projektem budou vyrobeny zamýšlené produkty, ale ty v dané době již nebudou pro zákazníka užitečné, nebude dodání díla vnímáno

zájmovými skupinami projektu kladně, vynaložené investice se stanou nenávratnými a pokud čirou náhodou nedojde na sankce a vyvození důsledků pro členy řídicího týmu projektu, budou si přinejmenším připadat velmi hloupě (pozn. autora: Tyto neefektivnosti se v soukromém sektoru skrývají mnohem obtížněji než ve státní správě, kde je kladen důraz především na procesní správnost spíše než na ekonomickou výhodnost řešení, bohužel. To je dáno typem kontrol, které nad činností státní správy probíhají.).

Při optimálním využití nástroje obchodního případu by k implementaci na některých úřadech nedošlo a problém by se velmi pravděpodobně nevyskytl, viz následující tabulka:

Tab. 11 - Nedostatečná komunikace a propagace projektu po vertikální linii zákazníka - klasifikace problému při využití metodiky

ID	Kategorie	Zkrácený popis problému	Základní klasifikace	Četnost výskytů	Souhrnná klasifikace
4	Organizační problém	Nedostatečná komunikace a propagace projektu po vertikální linii zákazníka	5	0	0

Výsledkem by byla **eliminace výskytu problému**.

8.3.5 Prostory místa plnění jsou dočasně nepřístupné

Místo plnění je kromě smlouvy o dílo specifikováno i v projektové dokumentaci. Nestává se však často, že by bylo během projektu nutné toto místo měnit či dočasně nahrazovat jiným, pokud to nevyplývá z povahy projektu. Projektová metodika v rámci práce s riziky může být nápomocna, aby nedošlo k opomenutí realizace preventivních opatření k identifikovaným rizikům. V případě tohoto problému by však jen těžko mohlo být učiněno více, než ve skutečnosti bylo. Riziko nedostupnosti místa plnění, pokud by do registru rizik bylo vůbec zaznamenáno, by bylo identifikováno a klasifikováno jako velmi nízké, bylo by pravděpodobně pouze navrženo řešení minimalizující dopady vzniklého problému, nikoli preventivní ošetření rizika. Toto řešení by se také velmi pravděpodobně shodovalo s opatřením, které bylo skutečně realizováno v modelovém projektu. Na základě této úvahy je problém při využití projektové metodiky klasifikován následujícím způsobem:

Tab. 12 - Prostory místa plnění jsou dočasně nepřístupné - klasifikace problému při využití metodiky

ID	Kategorie	Zkrácený popis problému	Základní klasifikace	Četnost výskytů	Souhrnná klasifikace
5	Technický problém	Prostory místa plnění jsou dočasně nepřístupné	2	1	2

Výsledkem by byla **shodná situace jako bez využití projektové metodiky**.

8.3.6 Zákazník nevnímá stanovení rozsahu projektu shodně s dodavatelem

Rozpor mezi očekáváním zákazníka a dodavatele, pokud jde o scope projektu (ale prakticky i jakýkoli jiný), znamená zcela zásadní riziko a dopady výskytu různě vážných problémů s ním spojených se projevují do rozpočtu, harmonogramu i kvality projektových výstupů. V projektové metodice PRINCE2 existuje několik nástrojů a opatření, které s rozsahem projektu pracují a toto riziko ošetřují.

V rámci tématu Kvalita (viz kapitola [7.2.4 Kvalita](#)) jsou definovány výsledné produkty, které do značné míry determinují scope projektu. Akceptační kritéria potom určují parametry produktů, jejichž existence je ověřována a je podmínkou akceptace projektu zákazníkem. Při požadavku zákazníka produkty dále rozšířit nebo měnit je nutno přistoupit ke změnóvému řízení (viz téma [Změny](#), kapitola [7.2.7 Změny](#)). Požadované změny musí být oceněny a jejich realizace za daných cenových podmínek schválena zákazníkem. Musí být zřejmé, že více práce znamená vyšší náklady a ty budou nutně představovat navýšení rozpočtu projektu. Dodavatel musí deklarovat, že na rozšíření scope projektu je připraven a disponuje kapacitami potřebnými pro splnění nových požadavků zákazníka.

Zde je nutno znovu připomenout předpoklady, za jakých je přistupováno k teoretickým úvahám o využití nástrojů a opatření projektové metodiky. Projektoví manažeři obou stran jsou v metodice proškoleni a jsou dostatečně kompetentní pro její využití. Tímto předpokladem je zajištěno, že projektoví manažeři dobře chápou význam projektové dokumentace, v tomto případě zejména Popisu produktu projektu, dokumentu, který je

jedním z výstupů procesu zahájení projektu. Je tedy vyloučeno, aby kvalifikovaně vytvořený dokument, jehož úplnost a správnost projektoví manažeři stvrdili svými podpisy, byl předmětem následného sporu.

Pravidla změnového řízení jsou definována v rámci procesu Nastavení projektu, dokumentem strategie řízení konfigurace a představují pro smluvní strany závazný postup při výskytu nového změnového požadavku. Změnové požadavky řízené dle této strategie představují pro dodavatele naprosto legitimní a systémové kroky vedoucí ke schválení dodatečných prací za dodatečně schválenou cenu. Jde o rozšíření zakázky, které nemá negativní ekonomické dopady pro zúčastněné strany. Naopak – pro zákazníka znamená přidanou hodnotu v podobě nových produktů nebo rozšíření vlastností stávajících produktů a pro dodavatele vyšší výnosy a vyšší zisky projektu.

Ačkoli by tedy při využití nástrojů projektové metodiky dodatečné požadavky zákazníka pravděpodobně také vznikly, byly by z výše popsaných důvodů řešeny v rámci změnového řízení, protože by se jednoduše neshodovaly s původní definicí produktu projektu. Tím by vznikly dodatečné náklady, ale také výnosy a dodatečný zisk. Protože takto řízené změny nepředstavují negativní dopady projektu, nejsou zahrnuty do klasifikace problému při využití projektové metodiky, jak je zřejmé z následující tabulky:

Tab. 13 - Zákazník nevnímá stanovení rozsahu projektu shodně s dodavatelem - klasifikace problému při využití metodiky

ID	Kategorie	Zkrácený popis problému	Základní klasifikace	Četnost výskytů	Souhrnná klasifikace
6	Organizační problém	Zákazník nevnímá stanovení rozsahu projektu shodně s dodavatelem	4	0	0

Výsledkem by byla **eliminace výskytu problému**.

8.4 Klasifikace nákladů řešených problémů při aplikaci opatření a využití nástrojů metodiky PRINCE2

Jak je patrné z předcházející kapitoly, největší úspěšnosti dosahuje projektová metodika tam, kde je možné realizovat systémová opatření již v přípravné fázi projektu. Jde o stavy, kdy výskyt problémů byl zcela eliminován.

Druhým typem efektu je minimalizace dopadů problémů. V těchto případech je ekonomická úspora podstatně nižší než při čisté eliminaci problémů.

Ani projektová metodika však není zázračným lékem na všechny problémy. Existují problémy, na něž se lze připravit pouze alokací finančních, časových a materiálních rezerv. Z nich jsou následně kryty negativní dopady těchto problémů. Jedním z důvodů může být např. příliš nízká hodnota rizika, než aby byly investovány prostředky do jeho ošetření. V takovém případě jde o řízený stav, k němuž dochází na základě manažerského rozhodnutí.

Následující tabulka shrnuje teoreticky dosažitelné výsledky při řešení problémů využitím opatření a nástrojů projektové metodiky PRINCE2:

Tab. 14 - Teoreticky dosažitelné výsledky s využitím opatření a nástrojů projektové metodiky

ID	Kategorie	Zkrácený popis problému	Základní klasifikace	Četnost výskytů	Souhrnná klasifikace
1	Technický problém	Výpadek služeb elektronické pošty a zhoršení odezvy komunikace v rámci projektového týmu	1	1	1
2	Technický problém	Nekompatibilita programového vybavení dodavatele a zákazníka	2	0	0
3	Organizační problém	Nedostatečné kompetence manažera zákazníka k zajištění požadovaných součinností	3	0	0
4	Organizační problém	Nedostatečná komunikace a propagace projektu po vertikální linii zákazníka	5	0	0
5	Technický problém	Prostory místa plnění jsou dočasně nepřístupné	2	1	2
6	Organizační problém	Zákazník nevnímá stanovení rozsahu projektu shodně s dodavatelem	4	0	0

Tabulku klasifikace doplňuje následující tabulka přehledně zobrazující typy efektů, dosažených aplikací opatření a nástrojů projektové metodiky:

Tab. 15 - Typy dosažených efektů u jednotlivých problémů

ID	Kategorie	Zkrácený popis problému	Typ dosaženého efektu
1	Technický problém	Výpadek služeb elektronické pošty a zhoršení odezvy komunikace v rámci projektového týmu	Minimalizace dopadů problému
2	Technický problém	Nekompatibilita programového vybavení dodavatele a zákazníka	Eliminace výskytu problému
3	Organizační problém	Nedostatečné kompetence manažera zákazníka k zajištění požadovaných součinností	Eliminace výskytu problému
4	Organizační problém	Nedostatečná komunikace a propagace projektu po vertikální linii zákazníka	Eliminace výskytu problému
5	Technický problém	Prostory místa plnění jsou dočasně nepřístupné	Shodná situace jako bez využití projektové metodiky
6	Organizační problém	Zákazník nevnímá stanovení rozsahu projektu shodně s dodavatelem	Eliminace výskytu problému

Jak je zřejmé z výše uvedené tabulky, systémová opatření projektové metodiky směřují především k **eliminaci výskytu problémů**.

8.5 Dodatečné náklady projektu při využití metodiky

Transformací na finanční hodnoty z klasifikace získáme informace o rozmezí dodatečných nákladů při využití metodiky PRINCE2, jak je uvedeno v následující tabulce:

Tab. 16 – Dodatečné náklady projektu při využití metodiky

ID	Zkrácený popis problému	Rozmezí dodatečných nákladů
1	Výpadek služeb elektronické pošty a zhoršení odezvy komunikace v rámci projektového týmu	0 – 30.000 Kč
2	Nekompatibilita programového vybavení dodavatele a zákazníka	0 Kč
3	Nedostatečné kompetence manažera zákazníka k zajištění požadovaných součinností	0 Kč
4	Nedostatečná komunikace a propagace projektu po vertikální linii zákazníka	0 Kč
5	Prostory místa plnění jsou dočasně nepřístupné	30.000 – 60.000 Kč
6	Zákazník nevnímá stanovení rozsahu projektu shodně s dodavatelem	0 Kč

Součtem rozmezí dodatečných nákladů získáme celkové dodatečné náklady při využití projektové metodiky PRINCE2. Celkové dodatečné náklady činí pouze **30.000 – 90.000 Kč**. Původní celkové dodatečné náklady bez využití opatření a nástrojů projektové metodiky činily **990.000 – 1.350.000 Kč**. V projektu by tak vhodnou aplikací metodiky bylo ušetřeno **960.000 – 1.260.000 Kč**. To představuje zhruba **10 % celkového rozpočtu projektu** (z 10,5 mil. Kč).

8.6 Shrnutí výsledků srovnávací analýzy

Po provedení srovnávací analýzy je zřejmé, že **využití projektové metodiky PRINCE2 při řízení projektu může být spojeno s výraznou finanční úsporou**. Za celou řadou problémů, jako jsou např. nejasné požadavky nebo cíle, nedostatečné plánování projektu, špatná komunikace a nedostatečné řízení zájmových skupin, je v praxi skryta právě chybějící projektová metodika, ačkoli v některých publikacích bývá uváděna jako problém stejné úrovně jako předchozí jmenované.

Také bylo zjištěno, že **projektová metodika nevyřeší za projektového manažera všechny druhy problémů**. Příkladem mohou být živelné pohromy či změny v legislativě.

Projektovou metodiku PRINCE2 lze v organizaci nasadit při zcela minimálních vstupních nákladech¹¹ a za poměrně krátkou dobu. Návratnost investice lze počítat v řádu měsíců, protože první úspory se projeví již během realizace projektů.

Mezinárodní certifikace PRINCE2 projektového manažera **může být jedním z významných argumentů při rozhodování zákazníka o volbě svého dodavatele**.

S přihlédnutím k výše uvedeným faktům **lze využití projektové metodiky PRINCE2 doporučit pro řízení všech druhů projektů**.

¹¹ zejména se jedná o proškolení projektových manažerů

Závěr

Výsledky srovnávací analýzy ukazují významné finanční úspory (10 % z původního rozpočtu projektu) teoreticky docílené aplikací nástrojů a opatření projektové metodiky PRINCE2 při řízení modelového projektu.

Velkou předností projektové metodiky PRINCE2 se ukázala být síla preventivních opatření v samém počátku projektu. Systematickým dodržováním postupů popisovaných metodikou byla eliminována celá řada problémů již ve fázi identifikovaných nebo neidentifikovaných rizik.

Důvodem těchto výsledků je zejména fakt, že PRINCE2 v sobě zahrnuje několik desetiletí zkušeností mnoha významných společností z řízení všech druhů různě velkých projektů a tzv. best practices vložených do systematického rámce, vylučujícího ad-hoc přístup řízení se všemi jeho potenciálními riziky.

Implementací PRINCE2 společnost získává benefity srovnatelné s nabytím rozsáhlých zkušeností z řízení tisíců projektů – nikoli zkušenosti samé. Proto je důležité metodice správně porozumět a postupy metodikou stanovené komplexně dodržovat.

Za těchto předpokladů lze implementaci a využití projektové metodiky PRINCE2 doporučit pro řízení všech druhů projektů.

Citovaná literatura

LUKEŠ, J. 2008. C.SKÚ.INTERDOOR-IMPL.R - Plán řízení projektu. 2008.

solit project. 2011. *expertplace Academy - PRINCE2® Seminar*. [USB flash disk] Praha : solit project, s.r.o., 2011.

The Office of Government Commerce (OGC). 2009. *Managing Successful Projects with PRINCE2*. Norwich : TSO, 2009. ISBN 978-0-11-331059-3.

www.prince2.com. www.prince2.com. *PRINCE2.com*. [Online] [Citace: 19. únor 2012.] <http://www.prince2.com/what-is-prince2.asp>.

Bibliografie

HEDEMAN, B., G. HEEMST and H. FREDRIKSZ. 2009. *Project Management Based on PRINCE2*. Zaltbommel : Van Haren Publishing, 2009. ISBN 978-90-8753-496-7.

LUKEŠ, J. 2008. C.SKÚ.INTERDOOR-IMPL.R - Plán řízení projektu. 2008.

PORTMAN, H. 2009. *PRINCE2 in Practice*. Zaltbommel : Van Haren Publishing, 2009. ISBN 978-90-8753-328-1.

solit project. 2011. *expertplace Academy - PRINCE2® Seminar*. [USB flash disk] Praha : solit project, s.r.o., 2011.

The Office of Government Commerce (OGC). 2009. *Managing Successful Projects with PRINCE2*. Norwich : TSO, 2009. ISBN 978-0-11-331059-3.

www.prince2.com. www.prince2.com. *PRINCE2.com*. [Online] [Citace: 19. únor 2012.] <http://www.prince2.com/what-is-prince2.asp>.