

**Vysoká škola ekonomická v Praze**  
**Fakulta informatiky a statistiky**

# **Diplomová práce**

**2013**

**Bc. Václav Kocián**

**Vysoká škola ekonomická v Praze**  
**Fakulta informatiky a statistiky**

**Integrace metodiky PRINCE2**  
**do internetové služby**  
**Unicorn Universe**

**Vypracoval: Bc. Václav Kocián**

**Vedoucí práce: Ing. Václav Oškrdal, Ph.D.**

**Rok vypracování: 2013**

### **Čestné prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně. Veškeré použité podklady, ze kterých jsem čerpal informace, jsou uvedeny v seznamu použité literatury a citovány v textu podle normy ČSN ISO 690.

V Praze dne 28. 4. 2013

Podpis: .....

## **Poděkování:**

Na tomto místě bych rád poděkoval zejména Ing. Václavu Oškrdalovi, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, za ochotu, spolupráci a za poskytování věcných připomínek a cenných rad při zpracování tématu diplomové práce. Své poděkování bych také rád věnoval svým blízkým, především Jandůli, za podporu a trpělivost během psaní diplomové práce. V neposlední řadě děkuji svému šéfovi obzvláště za pochopení a vycházení vstříc během celého mého studia.

Děkuji!

# **Abstrakt**

## **Integrace metodiky PRINCE2 do internetové služby Unicorn Universe**

Diplomová práce se zabývá problematikou projektového řízení, především z pohledu vývoje nástroje pro podporu projektového řízení dle metodiky PRINCE2 v rámci informačního systému Unicorn Universe.

Předmětem teoretické části je vymezení pojmu projektu a projektového řízení a následně popis a srovnání nejpoužívanějších standardů projektového řízení; PRINCE2, PMI a IPMA. Následně je kladen důraz na detailní popis metodiky PRINCE2 s ohledem na její využití v dalších částech práce. Teoretickou část práce uzavírají kapitoly věnované informačnímu systému Unicorn Universe a metodice řízení firmy Unicorn Enterprise System Powered Company.

Následně během praktické části práce autor postupoval podle doporučených fází vývoje nové metodické sady, definovaných metodikou UESPC; Incepce, Elaborace, Konstrukce a Zavedení. Skrze analýzu ve fázích Incepce a Elaborace a vytvoření dokumentů A4 a High Level Concept, které popisují konkrétní způsoby implementace jednotlivých elementů metodiky PRINCE2 do Unicorn Universe, a následnou výrobu prototypu nástroje pro řízení projektů se autor propracoval až do fáze Konstrukce, v níž navrhl a vytvořil definice metaartefaktů a skriptů pro jejich implementaci ve finální fázi, Zavedení. V této fázi byly vytvořeny jednotlivé metaartefakty, tedy šablony manažerských a řídicích artefaktů, a další produkty, tvořící dohromady metodickou sadu, tedy finální produkt diplomové práce. Na závěr byly automatizační skripty, navržené v předchozí fázi, pro verifikaci praktické využitelnosti produktu diplomové práce, zadány k implementaci.

## **Klíčová slova**

Projekt, projektové řízení, metodika, standardy projektového řízení, PRINCE2, IPMA, PMI, Unicorn Universe, Unicorn Enterprise System Powered Company

# **Abstract**

## **Integration of the PRINCE2 methodology into the Unicorn Universe online service**

This thesis deals with the subject of project management, primarily from the viewpoint of the development of a tool for project management support using the PRINCE2 methodology and the Unicorn Universe information system.

The subject of the theoretical part is the definition of a project and project management and a description and a comparison of the most widely used project management standards, PRINCE2, PMI and IPMA. Subsequently, the emphasis is put on a detailed description of PRINCE2 with regard to its use in the next parts of the work. At the end of the theoretical part of the thesis the chapters are devoted to Unicorn Universe and to Unicorn Enterprise System Powered Company, which is a methodology used for company management.

In the practical part, the author followed the recommended 4-phases process of the development of a new methodology set defined by the UESPC methodology; inception, elaboration, construction and transition. By means of the analysis in inception and elaboration stages and creation of A4 and High Level Concept documents, which describe specific ways how to implement various elements of PRINCE2 into the Unicorn Universe, and the subsequent production of project management tool prototype, the author worked his way up to the construction stage, in which he designed and created definitions of meta artifacts and scripts for their later implementation in the final phase, called transition. In this phase metaartifacts were set up. They are templates for management and control artifacts and for other items necessary for the production of the methodological set, a final product of the thesis. At the end of thesis, the automation scripts, as proposed in the previous stage to verify the practical use of the thesis product, were assigned for implementation.

## **Keywords**

Project, project management, methodology, project management standards, PRINCE2, IPMA, PMI, Unicorn Universe, Unicorn Enterprise System Powered Company

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>11</b>
1 Cíle práce.....	11
2 Vymezení tématu práce a důvod jeho výběru .....	12
3 Struktura a obsah práce .....	13
<b>Teoretická část .....</b>	<b>15</b>
4 Projekt a projektové řízení.....	15
4.1 Projekt .....	15
4.2 Projektové řízení.....	16
4.3 Manažer projektu .....	17
5 Standardy projektového řízení.....	19
5.1 PMI.....	19
5.2 IPMA .....	20
6 PRINCE2.....	22
6.1 Principy .....	22
6.1.1 Průběžné ospravedlňování očekávaných přínosů .....	23
6.1.2 Učení se ze zkušenosti .....	23
6.1.3 Definované role a odpovědnosti .....	23
6.1.4 Etapizace projektu .....	24
6.1.5 Řízení dle výjimečných situací.....	25
6.1.6 Zaměření na produkty .....	25
6.1.7 Přizpůsobení metodiky na míru projektu .....	26
6.2 Témata.....	26
6.3 Průběh PRINCE2 projektu.....	28
6.3.1 Spouštění projektu.....	30
6.3.2 Řízení projektu .....	31
6.3.3 Zahájení projektu.....	34
6.3.4 Opakující se procesy .....	35
6.3.5 Řízení rozsahu fáze .....	35
6.3.6 Řízení fáze projektu .....	37
6.3.7 Řízení dodávky produktů .....	38
6.3.8 Ukončení projektu .....	39
6.4 Dokumenty .....	40
6.4.1 Základní dokumenty .....	40
6.4.2 Záznamy.....	41
6.4.3 Zprávy .....	41

7 Srovnání standardů projektového řízení.....	42
8 Unicorn Universe.....	42
8.1 Artefakt.....	43
8.2 Metaartefakt .....	45
8.2.1 Vzor obsahu artefaktu .....	46
8.2.2 Vzorový životní cyklus.....	47
8.2.3 Typy vzorů stavů artefaktů a vzorů stavů aktivit .....	48
8.2.4 Vzorová přístupová práva.....	49
8.3 Organizační struktura Business teritoria .....	50
8.3.1 Organizační jednotka a složka.....	50
8.3.2 Role .....	50
8.4 Metodika jako podproces UESPC .....	51
9 Metodika řízení firmy Unicorn Enterprise System Powered Company .....	52
9.1 Statický a dynamický pohled na podnik .....	52
9.2 Procesy UESPC.....	53
9.3 Metodická sady a její vývoj.....	54
<b>Praktická část .....</b>	<b>58</b>
10 Úvod do praktické části .....	58
11 Unicorn a.s. ....	58
12 Incepce.....	60
12.1 Úvod .....	60
12.2 Dokument A4.....	60
13 Elaborace .....	62
13.1 Úvod .....	62
13.2 Dokument High Level Concept .....	62
13.2.1 Úvod.....	62
13.2.2 Procesní dekompozice .....	63
13.2.3 Produktová dekompozice .....	64
13.2.4 Organizační struktura .....	64
13.2.5 Rozhraní .....	65
13.2.6 Kompetence a práva .....	66
13.2.7 Struktura složek a artefaktů.....	66
13.2.8 Virtualizace dokumentů.....	67
13.2.9 Portál projektu a Blok práce .....	68
13.2.10 Use case model .....	69
13.2.11 Implementace dalších elementů metodiky PRINCE2 .....	71
13.2.12 Principy.....	71



13.2.13	Témata .....	72
13.3	Prototyp organizační jednotky PRINCE2 projektu .....	73
14	Konstrukce .....	74
14.1	Úvod .....	74
14.2	Struktura meta modelu .....	74
14.2.1	Meta modely .....	74
14.2.2	Metaartefakty .....	74
14.2.3	Rozhraní role .....	77
14.2.4	Metodické pokyny .....	77
14.3	Definice metaartefaktů .....	78
14.3.1	Portál projektu .....	78
14.3.2	Business case .....	79
14.3.3	Denní záznamy .....	81
14.3.4	Záznam události, Zpráva o události .....	83
14.4	Definice skriptů .....	85
14.4.1	Založení Mandátu projektu .....	85
14.4.2	Založení organizační jednotky projektu .....	87
14.4.3	Přechod Zahajovací fáze projektu .....	89
15	Zavedení .....	90
15.1	Metaartefakty a rozhraní role .....	90
15.2	Skripty .....	91
15.3	Metodické pokyny .....	91
15.3.1	PRINCE2 Guideline .....	91
15.3.2	Technická dokumentace .....	92
<b>Závěr</b>	.....	<b>93</b>
16	Zhodnocení cílů práce .....	93
17	Zhodnocení přínosů práce .....	94
18	Náměty pro využití práce a budoucí rozvoj .....	94
19	Seznam použité literatury .....	95
20	Seznam obrázků .....	98
21	Seznam tabulek .....	99
22	Seznam příloh .....	100
23	Příloha 1 – Překlad PRINCE2 terminologie .....	101
24	Příloha 2 – Legenda procesních diagramů .....	107
25	Příloha 3 – UUBML .....	108
26	Příloha 4 – Procesní dekompozice PRINCE2 .....	109
27	Příloha 5 – Ukázka osnovy Portálu projektu .....	110

28 Příloha 6 – Ukázka osnovy Business case .....	111
29 Příloha 7 – Ukázka osnovy Záznamu události.....	112

# Úvod

---

Projekty provázejí lidské společnosti od nepaměti. Na úspěchu projektu výstavby městských hradeb záviselo přežití města stejným způsobem, jakým závisí přežití dnešních firem na úspěšném dokončení projektu pro významného zákazníka. Přitom se společnosti často z neúspěšných projektů nepoučí a stále opakují tytéž omyly a ignorují, že časté chyby, ale především ověřené postupy a procesy byly sepsány a soustředěny do metodik pro řízení projektů (Berkun 2008; Graham 2010). Jednou z nejrozšířenějších<sup>1</sup> metodik pro řízení projektů, která navíc díky své flexibilitě a možnostem přizpůsobení umožňuje řízení projektů většiny typů a velikostí, je PRINCE2 (The Office of Government Commerce 2009). Řízení dnešních rozsáhlých projektů, především z oblasti informačních technologií, je také nutné podpořit patřičným software či informačním systémem. Společnost Unicorn od roku 1998 vyvíjí informační systém Unicorn Universe a aktivně jej využívá k řízení celé firmy a tedy i projektů (Unicorn Universe 2013b). Nynější rozvoj nových funkcí informačního systému Unicorn Universe umožňuje v rámci informačního systému vytvořit nástroj, který umožní standardizované řízení komplexních projektů podle metodiky PRINCE2. Vytvořením právě takového nástroje se zabývá tato diplomová práce.

## 1 Cíle práce

Na základě výběru zvoleného tématu práce byly pro teoretickou a praktickou část práce definovány následující cíle.

Cílem teoretické části diplomové práce je vymezit oblasti projektu a projektového řízení a dále se zaměřit na aktuálně nejvyužívanější standardy v projektovém řízení. Důraz bude kladen na metodiku řízení projektů PRINCE2, její detailní popis a srovnání s dalšími standardy projektového řízení. Následně budou popsány principy fungování informačního systému Unicorn Universe, především z hlediska ukládání a řízení informací, a dále jakým způsobem práci s informacemi v Unicorn Universe standardizuje metodika pro řízení podniku Unicorn Enterprise System Powered Company (dále také UESPC). Poslední část teoretického úvodu bude zaměřena na popsání procesu vývoje nové metodické sady<sup>2</sup> a jejího začlenění do celkového konceptu metodiky UESPC.

---

<sup>1</sup> Nejrozšířenější podle počtu certifikovaných osob – cca 900000 osob ke konci roku 2011 (Buehring 2013)

<sup>2</sup> Pojem a význam metodické sady je podrobně vysvětlen v kapitole 9.3 Metodické sady a jejich vývoj

V praktické části práce je cílem zmíněná teoretická východiska propojit do jednoho celku a navrhnout a vytvořit prototyp nástroje pro řízení projektů podle metodiky PRINCE2 v informačním systému Unicorn Universe. Následně na základě prototypu navrhnout a vytvořit metodickou sadu<sup>3</sup>, tedy plnohodnotný nástroj pro řízení projektů podle metodiky PRINCE2 v informačním systému Unicorn Universe. Metodická sada se skládá z 6 produktových sad; Basic Set, Implementation Set, Training Set, Sales Set, Consulting Set a Meta modelu. Tato diplomová práce se zaměřuje především na Basic Set a na Meta model.

Produkty, které obsahuje Basic Set, představují proces analýzy a návrhu výsledného řešení a jsou jimi především dokument A4, dokument High Level Concept, popisy metaartefaktů a popisy skriptů.

Meta model obsahuje produkty, které tvoří finální nástroj, především metaartefakty (šablony dokumentů v Unicorn Universe), skripty (krátké programy automatizující činnosti v rámci řízení projektu) a metodické pokyny (návody pro práci s nástrojem).

Vývoj nástroje pro řízení projektů (metodické sady) bude probíhat podle doporučeného procesu UESPC ve 4 fázích; Incepce, eleborace, Konstrukce a Zavedení. Následně bude možné pomocí tohoto nástroje vytvářet a řídit komplexní projekty v informačním systému Unicorn Universe.

## **2 Vymezení tématu práce a důvod jeho výběru**

Hlavním důvodem pro výběr tohoto tématu diplomové práce byla autorova dlouhodobá pracovní zkušenost s informačním systémem Unicorn Universe, v rámci které autor zpracovává především projekty optimalizace a automatizace podnikových procesů. Autor diplomové práce působí téměř čtyři roky ve společnosti Unicorn College, kde se zabývá především metodikou<sup>4</sup> informačního systému Unicorn Universe z pozice konzultanta. V rámci své pracovní pozice má zodpovědnost za návrh a implementaci metaartefaktů, návrh a zadání skriptů pro automatizaci vybraných procesů a optimalizaci firemních procesů. V praktické části jsou tyto znalosti a zkušenosti využity při kompletním procesu návrhu a vytvoření nové metodické sady pro řízení projektů podle metodiky PRINCE2. Autor je také držitelem certifikace PRINCE2 Foundation, díky které má dostatečné znalosti pro zpracování diplomové práce.

---

<sup>3</sup> Význam metodické sady a dělení na jednotlivé součásti je podrobně vysvětleno v kapitole 9.3 Metodické sady a jejich vývoj

<sup>4</sup> Metodikou je v tomto kontextu myšlen podproces procesu Systém a podpora v Unicorn Enterprise Powered Company. Podrobněji je tento koncept popsán v kapitole 8.4 Metodika jako podproces U.

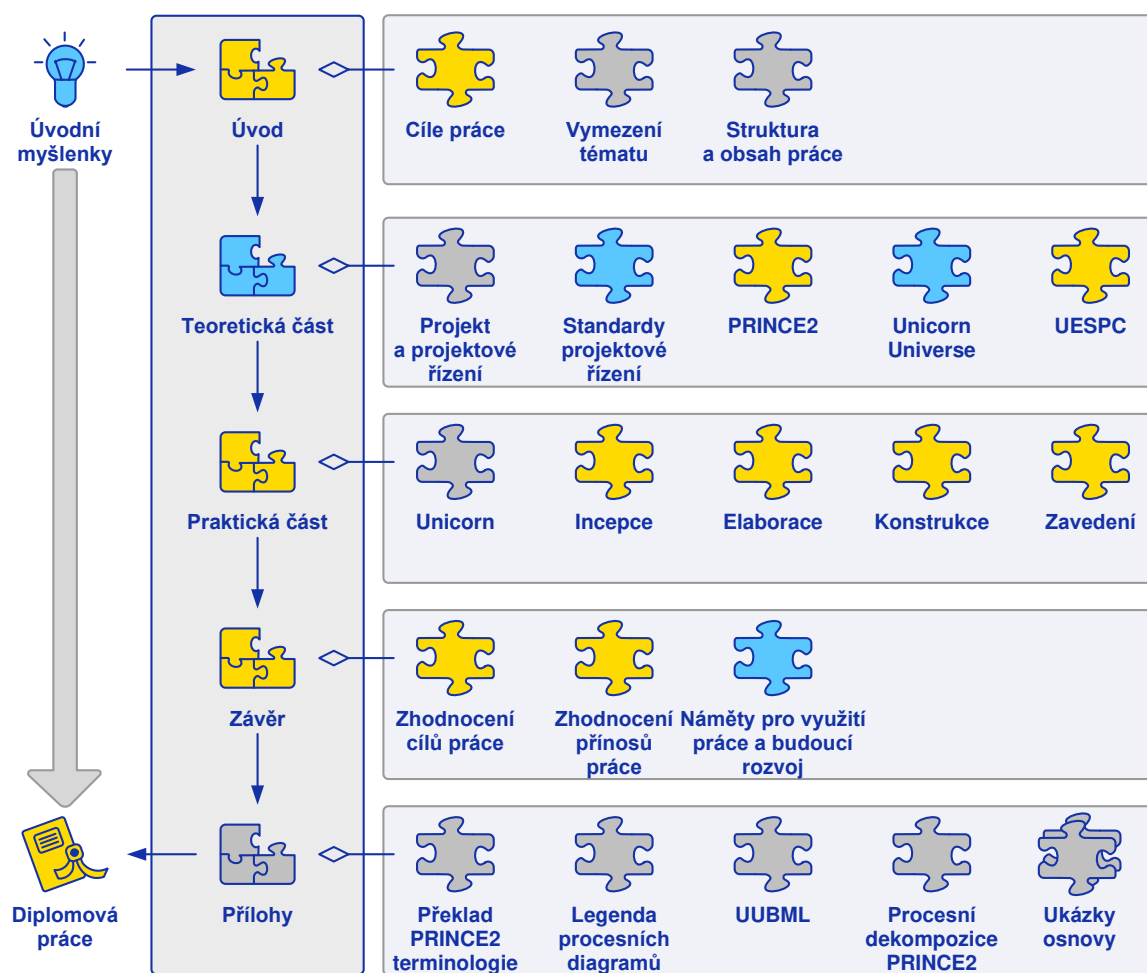
Obdobné téma již bylo jednou formou diplomové práce zpracováno Jiřím Miklošem (Mikloš 2011), nicméně jeho práce měla za cíl pouze ověřit možnost využít informační systém Unicorn Universe pro řízení projektů podle metodiky PRINCE2. Jiří Mikloš se nezabýval procesem vývoje metodické sady podle metodiky řízení firmy UESPC a ani nevytvořil kompletní prototyp, pouze několik ukázkových dokumentů. Nicméně dokázal, že Unicorn Universe je pro implementaci PRINCE2 vhodný a právě na tuto skutečnost autor diplomové práce navazuje. Konkretizuje ji a dále rozvíjí až do podoby finálního produktu vhodného k řízení projektů v Unicorn Universe.

### 3 Struktura a obsah práce

Teoretická část práce je rozdělena do čtyř hlavních částí. Nejprve je představen koncept projektu, projektového řízení a role manažera projektu a následně jsou podrobněji popsány standardy v oblasti projektového řízení, konkrétně PMI, IPMA a PRINCE2. Detailní popis metodiky pro řízení projektů PRINCE2 tvoří druhou část teoretické části práce. Zevrubně jsou popsány jednotlivé komponenty metodiky, tedy principy, témata, procesy a manažerské dokumenty. V následující kapitole je popsán informační systém Unicorn Universe především z hlediska ukládání a řízení informací. Teoretickou část uzavírá kapitola věnovaná metodice řízení firmy UESPC, jejíž součástí je popis procesu vývoje nových metodických sad, tedy skupin produktů pro podporu jednotlivých firemních procesů pomocí Unicorn Universe. Aplikací tohoto procesu jsou určeny činnosti prováděné v praktické části diplomové práce.

Během praktické části autor práce postupoval podle doporučených fází vývoje nové metodické sady tak, jak je definuje metodika UESPC. V rámci fáze Incepce provedl úvodní analýzu problematiky PRINCE2 a v dokumentu A4 nastínil základní myšlenky, na jejichž základě následně rozpracoval implementační projekt v další fázi; Elaboraci. Hlavním produktem fáze Elaborace je dokument High Level Concept, ve kterém autor detailně rozpracovává myšlenky z úvodního dokumentu A4 a navrhuje, jakým způsobem implementovat do Unicorn Universe jednotlivé elementy metodiky PRINCE; principy, témata, procesy a manažerské dokumenty. V následující fázi, Konstrukci, autor nejprve vytvořil dokument Struktura meta modelu, stručně popisující jednotlivé elementy meta modelu, tedy meta modely, metaartefakty, rozhraní role a metodické pokyny, a dále jednotlivé prvky meta modelu detailně popsal definičními dokumenty pro následnou implementaci. V této fázi jsou také uvedeny příklady rozpracování vybraných ukázkových definic metaartefaktů a definic skriptů. V poslední fázi, Zavedení, je uveden přehled autorem vytvořených elementů meta modelu, tedy metaartefaktů, rozhraní a metodických pokynů. Na závěr jsou uvedeny skripty, které byly v rámci verifikace praktické využitelnosti

produktu diplomové práce autorem zadány k implementaci. Obrázek 1 představuje celkovou strukturu diplomové práce.



Obrázek 1 - Struktura diplomové práce. Zdroj – autor.

# Teoretická část

---

## 4 Projekt a projektové řízení

Projekty lidé řešili už od starověku, v podstatě od doby, kdy se začali sdružovat do větších společenství, která byla schopna dlouhodobější koordinované práce. Tehdy se jednalo typicky o velké stavební projekty typu vodovod, městské opevnění, pyramida, chrám či hrad. Ale už tehdy projekty měly harmonogram, rozpočet a zákazníka a jejich úspěch či neúspěch závisel na vzájemné komunikaci, rozhodovacích schopnostech nebo umění koordinovat velké množství různých pracovníků (Berkun 2008; Doležal et al. 2009).

### 4.1 Projekt

Přístupy k řízení projektů začaly být systematicky zkoumány až ve 20. století (Doležal et al. 2009), nicméně dnešní moderní definice projektu je možné vztáhnout na stavbu starověkého vodovodu i vývoj moderního informačního systému:

- *„Projekt: jedinečný proces<sup>5</sup>, který se skládá ze souboru koordinovaných a řízených činností s počátečním a koncovým datem, vykonávaných za účelem dosažení cíle odpovídajícího specifickým požadavkům na termín, rozpočet a využití zdroje“ (ISO 10006 2003)*
- *„Projekt je dočasné úsilí vyvinuté za účelem vytvoření unikátního produktu, služby či výsledku.“ (Project Management Institute 2009)*
- *„Projekt je dočasné uskupení vytvořené za účelem dodání jednoho či více produktů dle schváleného Business Case.“ (The Office of Government Commerce 2009)*
- *„Projekt je časem a náklady omezená operace za účelem realizovat množinu definovaných výstupů (prostor pro naplnění cílů projektu), a to vše dle standardů a požadavků kvality.“ (Doležal et al. 2009)*
- *„Projekt je dočasné úsilí zahrnující sekvenci navazujících aktivit k dosažení specifického a unikátního výstupu a které je omezeno termínem, rozpočtem a požadavky na kvalitu a které je často prováděno za účelem dosažení změny“. (Lake 1997)*

Dnes je sice výsledek projektu sestaven typicky z jedniček a nul namísto cihel a malty, ale jeho základní charakteristiky, částečně vyplývají z předcházejících definic, se příliš nezměnily (The Office of Government Commerce 2009; Project Management Institute 2009; Doležal et al. 2009; Lake 1997):

---

<sup>5</sup> *„Proces – soubor vzájemně souvisejících anebo vzájemně se ovlivňujících aktivit, které transformují vstupy na výstupy.“ (ISO 10006 2003) Dále je nutné pokračovat k definici termínu „aktivita – nejmenší identifikovatelná část práce v procesu projektu.“ (ISO 10006 2003)*

- **Dočasnost a vymezenost**

Projekt má jasně stanovený rozsah, po jehož uplynutí typicky končí, nicméně výsledný produkt dále přetrvává. Dočasnost ale neznamena krátkou dobu trvání. Dočasný je dvouměsíční projekt výroby webové stránky i stavba katedrály trvající dvě století. Projekt také není vymezen jen dobou trvání, ale také dostupnými zdroji, financemi a dalšími omezeními.

- **Projektů zavádí změnu**

Projekty vznikají především za účelem změny či vytvoření nového produktu

- **Unikátnost**

Každý projekt je unikátní a neopakovatelný. Projekty mohou být podobné, ale pokaždé se v drobnostech liší, ať už se jedná o projektový tým, zákazníka či místo, na kterém je projekt realizován.

- **Potřeba realizace projektovým týmem**

Projekt typicky zahrnuje tým pracovníků vybraných napříč organizací kvůli jejich specifickým schopnostem, znalostem a dovednostem tak, aby společně přispívali k výsledku projektu. Takto mohou být zapojeni i pracovníci z jiných organizací a díky dnešní technologii i z jiných zemí.

- **Nejistota výsledku a zvýšené riziko**

V průběhu projektu se objevují rizika a příležitosti ve větší míře než v běžné rutinní firemní činnosti.

- **Komplexnost a složitost**

Triviální a rutinní problémy obvykle není nutné řešit samostatným projektem.

## 4.2 Projektové řízení

Řízení a koordinace činností za účelem dosažení cíle projektu se nazývá projektové řízení. Vzhledem k rozdílnosti projektů jde spíše o filosofii či přístup k návrhu a realizaci projektu než o soubor norem (Doležal et al. 2009). Nicméně i projektové řízení je možné definovat:

- *„Projektové řízení: plánování, organizování, monitorování, řízení a reportování všech aspektů projektu a motivace všech účastníků projektu k dosažení cíle projektu.“ (ISO 10006 2003)*
- *„Projektové řízení je plánování, delegování, kontrola a řízení všech aspektů projektu a motivace zainteresovaných osob k dosažení cílů projektu s ohledem na očekávaný termín, rozpočet, kvalitu, rozsah, přínosy projektu a rizika.“ (The Office of Government Commerce 2009)*



- „Projektové řízení je aplikace znalostí, dovedností, zkušeností, nástrojů a technik na aktivity během projektu za účelem splnění požadavků projektu.“ (Project Management Institute 2009)
- „Projektovým řízením se rozumí soubor norem, doporučení a „best of practise“ zkušeností popisujících, jak řídit projekt.“ (Doležal et al. 2009)
- „Projektové řízení je aplikace souboru nástrojů a technik na rozmanité zdroje za účelem splnění unikátního, komplexního a jednorázového úkolu v rámci termínu, rozpočtu a kvalitativních omezení.“ (Lake 1997)

Ačkoliv projekty provázejí lidskou společnost téměř od počátku civilizace, projektové řízení jako disciplína vzniklo teprve ve dvacátém století, kdy v americké armádě vznikla metoda PERT<sup>6</sup> a ve firmě Du Pont metoda výpočtu kritické cesty projektu. V návaznosti na tyto dvě metody, využívající síťové grafy, následně během druhé poloviny dvacátého století vznikaly další nástroje a metodiky usnadňující projektové řízení. Důvody byly především časové. Ve starověku stavby monumentů neohrožovalo turbulentní tržní prostředí ani konkurence, proto tlak na optimalizaci činností nebyl tak vysoký (Lake 1997; Doležal et al. 2009).

### 4.3 Manažer projektu

*„Manažer je osoba, která plánuje, organizuje, vede a kontroluje práci ostatních za účelem dosažení cílů organizace.“* (Dessler, Phillips 2008)

Nejdůležitější rolí v organizační struktuře projektu (Graham 2010) je specifický druh manažera, **manažer projektu**:

- *„Manažer projektu je zodpovědný za kvalitu projektu, vybírá vhodné postupy a politiky řízení projektu a následně řídí a kontroluje kvalitu. Manažer projektu musí vytvářet takové prostředí, které podporuje součinnost týmu, musí podporovat identifikaci a interpretaci problémů uvnitř týmu a především se musí vyvarovat postoje: „odstraňte posla špatných zpráv.“* (Doležal et al. 2009)
- *„Manažer projektu je osoba provádějící řídicí činnosti za účelem dosažení cílů projektu.“* (Project Management Institute 2009)

Dnes manažeři projektů stále provádějí stejné úkony, jako jejich kolegové před tisíci lety při stavbě pyramidy, tedy plánují, organizují, vedou a kontrolují práci, nicméně došlo k celkovému zrychlení projektů (Dessler, Phillips 2008).

Manažer projektu musí disponovat rozsáhlou sadou často protichůdných vlastností, kompetencí a schopností a musí je umět ve vhodných situacích využít. Vzhledem k obrovské zodpovědnosti do projektu promítá své ego, které ho pohání, ale nesmí jej stavět do cesty

<sup>6</sup> Programme Evaluation and Review Technique (Lake 1997)

projektu. V krizových situacích musí být schopen rychle, rozhodně a autoritativně jednat, nicméně po většinu času projektu by měl spíše vytvářet prostředí pro efektivní delegaci úkolů a vzájemnou spolupráci. Na počátku projektu je nutné respektovat velkou míru nejednoznačnosti a naopak pečlivě vše kontrolovat když se projekt blíží do finální fáze. Manažer projektu musí zvládat sepsování každodenních dokumentů a reportů, ale také vyjednávání tváří v tvář či neformální rozhovory s kolegy. Musí si stále udržovat komplexní přehled o celém projektu a zároveň si hlídat důležité detaily. Neustále hnát svým nadšením projektu kupředu, ale vědět, kdy musí být při vyjednávání trpělivý a chvíli počkat. (Peters 1991; Berkun 2008)

## 5 Standardy projektového řízení

Standardy projektového řízení popisují doporučený a praxí osvědčený způsob řízení projektů, nejedná se tedy o přesné normy se kterými se můžeme setkat například v technologické výrobě (Doležal et al. 2009). Intuitivní a nahodilý způsob řízení projektu nezaručuje jeho úspěch a proto byly postupně osvědčené postupy a principy formalizovány pomocí standardů (a metodik), tedy souborů doporučených a zobecněných pracovních postupů. Mezi nejvýznamnější<sup>7</sup> standardy projektového řízení patří Projects In Controlled Environment<sup>8</sup> (dále jen PRINCE2), Project Management Institute (dále jen PMI) a International Project Management Association (dále také IPMA). Následuje krátký přehled standardů PMI a IPMA; metodice PRINCE2 je věnována následující kapitola.

### 5.1 PMI

Americká nezisková organizace The Project Management Institute je tvůrcem standardu pro řízení projektů, který je popsán v knize A Guide to the Project Management Body of Knowledge (dále jen PMBOK). Informace v této kapitole vycházejí ze čtvrtého<sup>9</sup> vydání knihy z roku 2009 (Project Management Institute 2009).

PMBOK popisuje projekt z procesního pohledu, přičemž jednotlivé procesy popisuje z hlediska vstupů (dokumenty, plány, návrhy,...), nástrojů a technik (kterými jsou zpracovávány vstupy) a výstupů (dokumenty, produkty,...). Celkem je PMBOK rozdělen na 42 procesů, které jsou sdruženy do pěti procesních skupin a devíti znalostních oblastí.

Procesní skupiny jsou:

- Initiating - vytvoření charty projektu a identifikace zainteresovaných osob.
- Planning - vytvoření plánu projektu.
- Executing - vedení a řízení průběhu projektu za účelem vytvoření produktů projektu.
- Monitoring and controlling - sledování a kontrola prací na projektu a změnové řízení.
- Closing - uzavření projektu nebo jeho fáze.

Mezi znalostní oblasti patří:

---

<sup>7</sup> Významnost metodik byla posuzována podle počtu certifikovaných osob. Ke konci roku 2011 bylo přibližně 900000 osob držitelem certifikace PRINCE2 (zahrnuje úroveň Foundation i Practitioner) (Buehring 2013), přibližně 600000 osob certifikováno organizací PMI (všechny typy certifikátů týkají se projektového řízení) (Project Management Institute 2012) a cca 170000 osob bylo držitelem certifikace IPMA (zahrnuje úroveň A, B, C a D) (International Project Management Association 2012)

<sup>8</sup> PRINCE2 je spíše metodikou než standardem; na rozdíl od PMI a IPMA PRINCE2 detailně popisuje průběh projektu.

<sup>9</sup> 27. prosince 2012 vyšlo páté vydání knihy A Guide to the Project Management Body of Knowledge.

- Project Integration Management - oblast se prolíná všemi procesními skupinami a spojuje a integruje všechny ostatní části.
- Project Scope Management - obsahuje sběr požadavků, stanovení a udržení rozsahu projektu (tedy co bude projekt obsahovat a co nikoliv) a změnové řízení.
- Project Time Management - vytvoření harmonogramu projektu na základě stanovení aktivit, jejich trvání a posloupnosti.
- Project Cost Management - odhad nákladů, vytvoření rozpočtu projektu a následné řízení nákladů tak, aby byl rozpočet dodržen.
- Project Quality Management - plánování, zajištění a řízení požadované kvality výsledného produktu.
- Project Human Resource Management - plánování a řízení lidských zdrojů pracujících na projektu, tedy sestavení a řízení projektového týmu.
- Project Communications Management - identifikace zainteresovaných stran, plánování komunikace, distribuce informací, řízení očekávání zainteresovaných stran a reporting stavu projektu.
- Project Risk Management - řízení rizik, identifikace a hodnocení rizik a řízení reakce na rizika.
- Project Procurement Management - oblast zajišťující nákup či získání produktů nebo služeb z vnějšího prostředí včetně plánování, uzavírání a řízení těchto nákupů.

PMBOK je tedy souhrn best practices<sup>10</sup> v oblasti projektového řízení, které by měl znát manažer projektu znát, nicméně neposkytuje tak detailní návod postupu během samotného projektu jako například PRINCE2 (Sunohara 2011; Klusoň 2010).

## 5.2 IPMA

International Project Management Association vytvořila standard IPMA Competence Baseline v šedesátých letech 20. století. Na rozdíl od PMBOK a PRINCE2, které se zaměřují na proces a průběh projektu, standard IPMA popisuje kompetence, kterými by měl manažer projektu disponovat. IPMA vytváří obecnou verzi *IPMA Competence Baseline* (dále jen ICB) (IPMA 2013), která je určena k dalšímu rozpracování národními organizacemi, které jsou členy IPMA. V České republice je IPMA zastoupena prostřednictvím Společnosti pro projektové řízení o.s. (Doležal et al. 2009).

Standard IPMA (Pitaš et al. 2010) kompetence definuje jako „*Soubor znalostí, dovedností a takových forem chování, které člověku umožňují podávat požadovaný pracovní výkon*“. Kompetence jsou děleny do 3 skupin:

---

<sup>10</sup> Osvědčených postupů, nejlepších řešení

- **Technické kompetence** (základní elementy kompetencí projektového řízení):  
Úspěšnost řízení projektu, Zainteresané strany, Požadavky a cíle projektu, Rizika a příležitosti, Kvalita, Organizace projektu, Týmová práce, Řešení problémů, Struktury v projektu, Rozsah a dodávané výstupy projektu, Čas a fáze projektu, Zdroje, Náklady a financování, Obstarávání a smluvní strany, Změny, Kontrola, řízení a podávání zpráv, Informace a dokumentace, Komunikace, Zahájení, Ukončení.
- **Behaviorální kompetence** (personální elementy projektového řízení):  
Vůdčovství, Zainteresanost a motivace, Sebekontrola, Asertivita, Uvolnění, Otevřenost, Kreativita, Orientace na výsledky, Výkonnost, Diskuze, Vyjednávání, Konflikty a krize, Spolehlivost, Porozumění hodnotám, Etika.
- **Kontextové kompetence** (kontext projektu):  
Orientace na projekt, Orientace na program, Orientace na portfolio, Realizace projektu, programu a portfolia, Trvalá organizace, Byznys, Systémy, produkty a technologie, Personální management, Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí, Finance, Právo.  
  
(Pitaš et al. 2010)

## 6 PRINCE2

PRINCE2 je univerzální metodika řízení projektů využitelná na různé typy projektů bez ohledu na jejich rozsah, typ, organizaci, geografickou lokaci či kulturní zvyklosti. Metodika PRINCE2 se skládá ze sady 7 principů, sady 7 témat, modelu životního cyklu projektu a návodu, jak metodiku přizpůsobit prostředí projektu. Model životního cyklu projektu se skládá z jednotlivých procesů a dále aktivit, které jsou potřebné k vedení, řízení a dokončení projektu (Murray 2011).

Původní metodika PRINCE vznikla v roce 1989 v britské vládní agentuře CCTA<sup>11</sup> na základě metodiky PROMPT, kterou následně v praxi nahradila. Metodika PRINCE2 byla publikována poprvé v roce 1996 a od té doby průběžně vyvíjena a revidována, naposled v roce 2009 (ILX Group 2013).

V diplomové práci je používána česká terminologie, která byla autorem práce přeložena z důvodu neexistence oficiálního českého překladu a také pro nutnost lokalizace finálního produktu do českého jazyka. Viz. Příloha 1 – Překlad PRINCE2 terminologie.

### 6.1 Principy

Možnost využít metodiku PRINCE2 na různé typy projektů je dána mimo jiné jejím zaměřením na principy, které jsou univerzální a ověřené v praxi. Využití principů v průběhu projektu umožňuje efektivní propojení modelu životního cyklu projektu a doporučených dokumentů vedoucí k úspěchu projektu. Principy metodiky PRINCE2 jsou (The Office of Government Commerce 2009):

- Průběžné ospravedlňování očekávaných přínosů
- Učení se ze zkušenosti
- Definované role a odpovědnosti
- Etapizace projektu
- Řízení dle výjimečných situací
- Zaměření na produkty
- Přizpůsobení metodiky na míru projektu

Každý projekt řízený podle PRINCE2 by měl obsahovat všech 7 principů, protože to jsou především principy, které PRINCE2 projekt definují a odlišují od jiných metodik či ad-hoc přístupu (Turley 2010)

---

<sup>11</sup> The Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA), později přejmenována na The Office of Government Commerce (OGC)

### 6.1.1 Průběžné ospravedlňování očekávaných přínosů

„U projektu dle metodiky PRINCE2 jsou průběžně ospravedlňovány jeho přínosy.“ (The Office of Government Commerce 2009)

PRINCE2 projekt musí mít ospravedlněný důvod ke spuštění a tento důvod musí zůstat aktuální po dobu běhu projektu. Odůvodnění projektu je zaznamenáno v dokumentu Business case a je průběžně ověřováno a případně měněno. Jakmile projekt přestává být ospravedlnitelný v oblasti očekávaných přínosů, je nutné jej zastavit (The Office of Government Commerce 2009). Vzhledem k tomu, že dokument Business case je vytvářen na počátku projektu, je možné odhalit nekvalitní projekty velmi brzy nebo je vůbec nespouštět (Turley 2010). Za Business case není zodpovědný manažer projektu, který projekt řídí, ale vedoucí pracovník, odpovídající tímto způsobem za výsledek projektu (Graham 2010).

### 6.1.2 Učení se ze zkušenosti

„Zkušenosti z předchozích projektů i z dosavadního průběhu aktuálního projektu jsou evidovány, hodnoceny a především brány v potaz v budoucím vývoji projektu.“ (The Office of Government Commerce 2009)

Vzhledem to dočasnosti a unikátnosti projektů vždy existuje riziko určité nejistoty a proto je vhodné mít k dispozici co nejvíce zkušeností z podobných projektů a správně je využít (Turley 2010). Učení se ze zkušeností je využíváno (The Office of Government Commerce 2009):

- **Na počátku projektu** – vyhodnocení obdobných projektů z minulosti a dalších využitelných informací
- **V průběhu projektu** – cílem je hledat, zaznamenávat a hodnotit zkušenosti získané v průběhu projektu, které by mohly být užitečné aktuálnímu či budoucím projektům.
- **Na konci projektu** – aby bylo možné se ze zkušeností poučit v dalších projektech, je nutné je zaznamenat do dokumentu Zpráva o zkušenostech, která je po ukončení projektu a po schválení Radou projektu publikována (Portman 2009).

Odpovědností každého člena týmu je zkušenosti aktivně vyhledávat, nikoliv čekat až mu budou poskytnuty (Turley 2010).

### 6.1.3 Definované role a odpovědnosti

„V rámci PRINCE2 projektu jsou přesně definovány role a zodpovědnosti tak, aby byly zohledněny zájmy obchodní strany, uživatele, dodavatele i dalších zainteresovaných stran.“ (The Office of Government Commerce 2009)

Z povahy projektu jsou v projektovém týmu často lidé z různých oddělení či dokonce firem (Turley 2010) a proto je základem úspěchu projektu definování odpovědností a očekávání jednotlivých zainteresovaných stran projektu (The Office of Government Commerce 2009):

- **Obchodní strana** - reprezentovaná Sponzorem projektu. Očekává přidanou hodnotu nejen vůči zákazníkovi prostřednictvím dodání výsledného produktu, ale i pro dodavatelskou firmu, například ve formě zkušeností.
- **Uživatelé strany** - reprezentující budoucí uživatele produktů (například role Zástupce uživatele) a vnášející do projektu požadavky na jejich kvalitu, rozsah apod.
- **Dodavatelské strany** – interní či externí dodavatelé zdrojů a know-how potřebného pro projekt.

Zastoupeny musí být všechny tři strany tak, aby bylo zajištěno vyvážení jednotlivých požadavků. Díky dobře nastavené organizační struktuře je každý člen týmu schopen odpovědět na otázku „*co se ode mě očekává a co můžu očekávat od ostatních?*“ (Turley 2010). Na rozdíl například od IPMA metodika PRINCE2 neřeší lidskou stránku projektů, pouze definuje projektové role, proto je vhodné při sestavování projektového týmu konzultovat i jiné zdroje informací, například zmíněný IPMA (Graham 2010).

#### 6.1.4 Etapizace projektu

*„Projekt dle metodiky PRINCE2 je plánován, sledován a řízen v rámci jednotlivých etap.“* (The Office of Government Commerce 2009)

Díky dělení projektu na fáze jsou do průběhu projektu vloženy milníky, v rámci kterých je možné doposud hotovou část projektu vyhodnotit a například změnit směr, kterým se projekt ubírá nebo jej předčasně uzavřít. Kratší fáze jsou výhodné i z hlediska zvládnání komplexity a rizika, které se v průběhu projektu objeví (The Office of Government Commerce 2009). Na konci každé fáze Rada projektu vyhodnotí průběh předchozí fáze, Business case a Plán další fáze a následně rozhodne o pokračování či ukončení projektu. Toto pravidelné hodnocení dává Radě projektu velké pravomoci rozhodovat o průběhu projektu, ale znamená také poměrně hodně práce. Čím kratší jsou fáze projektu, tím více jej může Rada projektu vést (Turley 2010). Minimální délka PRINCE2 projektu jsou 2 fáze – Zahajovací fáze a jedna Fáze řešení. Problémy detailního dlouhodobého plánování, které je ze své podstaty jen hrubým odhadem, řeší PRINCE2 následujícím způsobem (The Office of Government Commerce 2009):

- Projekt je rozdělen na fáze.
- Z Plánu projektu jsou odvozeny jednotlivé detailní Plány fází.
- Plánování, delegace úkolů, sledování průběhu projektu a řízení probíhá ve fázích.



### 6.1.5 Řízení dle výjimečných situací

*„Pro všechny charakteristiky projektu jsou nastaveny tolerance, jejichž překročení je nutné řešit na odpovídajícím stupni řízení.“* (The Office of Government Commerce 2009)

PRINCE2 specificky definuje odpovědnosti pro úroveň směřování a řízení projektu a dodání produktu tak, aby byla rozhodnutí činěna na správném stupni řízení. Malé odchylky v charakteristice projektu, které nepřekročí nastavené tolerance, řeší typicky Manažer projektu. Pokud je ovšem odchylka větší, je rozhodnutí eskalováno výše na Radu projektu (Turley 2010). Konkrétně je systém nastaven následujícím způsobem (The Office of Government Commerce 2009):

- Delegace autority mezi jednotlivé úrovně řízení pomocí nastavení tolerancí oproti 6 charakteristikám projektu: termín, náklady, kvalita, rozsah, riziko a přínosy projektu.
- Nastavení řídicích procedur pro okamžitou eskalaci problémů na vyšší úroveň řízení při překročení limitů autority na aktuálním stupni.
- Nastavení zajišťovacího mechanismu, který odpovídá za efektivitu celého řízení.

V případě správného nastavení tento systém efektivně alokuje rozhodování na příslušnou úroveň řízení a šetří čas vyšším manažerům, které nezatěžuje nízko-úrovňovými rozhodnutími (Graham 2010).

### 6.1.6 Zaměření na produkty

*„Především v oblasti řízení kvality je metodika PRINCE2 zaměřená na definici a dodání produktu.“* (The Office of Government Commerce 2009)

Úspěšné projekty jsou orientovány na výsledek, ne na samotný průběh projektu; sada výsledných produktů projektu definuje jeho rozsah a je základem pro stanovení plánů a nastavení řízení v průběhu projektu. Zaměření na produkty se projevuje téměř ve všech oblastech PRINCE2 projektu - plánování, odpovědnost, pravidelné hodnocení, řízení kvality, změnové řízení, rozsah, konfigurační řízení, akceptace produktu a řízení rizik. Při nedodržení zaměření na produkt hrozí projektu vážná rizika jako například problémy při akceptaci produktů, nutnost produkty přepracovávat, nekontrolované zapracovávání změn, nespokojenost uživatelů či podcenění akceptačních kritérií (The Office of Government Commerce 2009). Cílem projektu je naplnění očekávání zainteresovaných stran v souladu s Business case; proto je nutné porozumění požadavkům na výsledný produkt a očekáváním v oblasti kvality. V rámci PRINCE2 projektu jsou tyto charakteristiky produktu definovány v dokumentu Popis produktu projektu (účel, kompozice, odvození, formát, kritéria v oblasti kvality a způsob jejich ověření) (Turley 2010).

V oblasti plánování spočívá zaměření na produkty v první řadě v identifikaci produktů projektu a až následně aktivit, které jsou potřeba k jejich vytvoření (Graham 2010).

### 6.1.7 Přizpůsobení metodiky na míru projektu

*„Metodiku PRINCE2 je nutné vždy přizpůsobit tak, aby vyhovovala konkrétnímu projektu v oblastech prostředí, velikosti, komplexity, důležitosti a rizika.“* (The Office of Government Commerce 2009)

Jednou z největších výhod metodiky PRINCE2 je její univerzálnost a flexibilita - může být nasazena na projekty bez ohledu na typ projektu, organizace, lokality či kultury. V případě nepřizpůsobení metodiky na míru projektu a jejího používání pouze automaticky dle šablony hrozí projektu vážné riziko (Turley 2010). Hlavním cílem přizpůsobení metodiky je (The Office of Government Commerce 2009):

- Zajištění souladu metody řízení projektu a prostředí projektu (tzn. přizpůsobení metodiky procesům cílového firemního prostředí).
- Zajištění odpovídající míry a úrovně řízení dle rozsahu, složitosti, důležitosti a rizika projektu (především ve formální oblasti - reportování apod.).

Míra přizpůsobení metodiky závisí na rozhodnutí Manažera projektu a Rady projektu. V rámci přizpůsobování metodiky je nejvýznamnějším principem důležitost informací (nikoliv nutně dokumentů) a rozhodnutí (ne nutně schůzek) (Graham 2010). Způsob přizpůsobení metodiky pro konkrétní projekt je zaznamenán v dokumentu Zahajovací dokumentace projektu (Turley 2010).

## 6.2 Témata

Témata v metodice PRINCE2 popisují jednotlivé aspekty projektu, se kterými je nutné průběžně pracovat (Turley 2010). V rámci PRINCE2 jsou jednotlivá témata silně integrována a provázána. Zatímco procesy popisují lineární postup během projektu, témata se celým projektem různě prolínají a na povrch vystupují nepravidelně. Témata jsou využita na začátku projektu pro jeho přípravu a následně v průběhu pro kontrolu a udržování projektu (The Office of Government Commerce 2009; Turley 2010). V rámci běhu projektu se uplatňuje všech 7 témat, je ale nutné je přizpůsobit konkrétnímu projektu dle jeho rozsahu, povahy a komplexity. Přizpůsobení může probíhat oběma směry, tzn. dokumenty či procesy mohou být pro složité projekty podrobnější a pro jednoduché projekty s malým rizikem naopak jednodušší než jejich standardní podoba (The Office of Government Commerce 2009). Následuje přehled jednotlivých témat:

- **Business case** – odpovídá na otázku: Proč?

Projekt začíná myšlenkou, která by potenciálně mohla mít pro podnik přidanou hodnotu.

Téma Business case specifikuje obsah dokumentu Business case tak, aby napomáhal

transformaci úvodní myšlenky v proveditelnou investici (The Office of Government Commerce 2009). Dokument Business case je nutné aktualizovat na konci každé fáze a následně slouží jako jeden z podkladů při rozhodování o pokračování či ukončení projektu (Turley 2010).

- **Organizace** – odpovídá na otázku: Kdo?

Společnost sponzorující projekt musí po dobu trvání projektu alokovat své pracovníky napříč standardní organizační strukturou do projektových rolí. Téma Organizace popisuje dočasně vytvořenou organizační strukturu a podrobnou specifikaci odpovědností jednotlivých rolí nutných k efektivnímu běhu projektu (The Office of Government Commerce 2009). Organizační struktura je složena z rolí, nikoliv konkrétních zaměstnanců. Proto může u menších projektů jeden zaměstnanec zastávat několik rolí a na druhé straně u velkých projektů může být jedna role obsazena více zaměstnanci (Graham 2010).

- **Kvalita** – odpovídá na otázku: Co?

Počáteční myšlenka na výsledný produkt bývá velmi obecná. Téma Kvalita vysvětluje zainteresovaným stranám, jakým způsobem bude výsledný produkt vytvořen, a také jakým způsobem budou zajištěny a ověřeny požadované vlastnosti výsledného produktu (The Office of Government Commerce 2009). Dále toto téma určuje, jakým způsobem jsou hlídány kvalitativní odchylky produktu v průběhu projektu. Požadavky na jednotlivé produkty jsou zaznamenány v dokumentech Popis produktu (Turley 2010).

- **Plány** – odpovídá na otázky: Jak? Kolik? Kdy?

Projekt řízený dle metodiky PRINCE2 postupuje podle série schválených plánů. Téma Plány se doplňuje s tématem Kvalita ve specifikaci kroků nutných k dosažení požadovaných vlastností výsledného produktu. Plány jsou v metodice PRINCE2 zaměřeny na komunikaci a kontrolu průběhu projektu a jsou orientovány na produkty. Plánování se odehrává ve třech úrovních detailu. Na nejvyšší úrovni se jedná o Plán projektu, který se dále rozpadá na jednotlivé Plány fází. Na nejnižší úrovni jsou činnosti realizovány v rámci Plánů bloků práce (The Office of Government Commerce 2009).

- **Riziko** – odpovídá na otázku: Co když?

Projekty většinou přinášejí více rizika než jistoty. Téma Riziko popisuje, jakým způsobem by měl Manažer projektu pracovat s nejistotou v plánech a v širším kontextu projektu (The Office of Government Commerce 2009). Rizika mohou mít na výsledek projektu (nikoliv tedy na samotný projekt) negativní (v tom případě se jedná o hrozbu) nebo pozitivní (jedná se o příležitost) dopad (Turley 2010).

- **Změna** – odpovídá na otázku: Jaký je dopad?

Téma Změna popisuje způsoby, jakým vedení projektu vyhodnocuje a reaguje na události, které by potenciálně mohly ovlivnit základní aspekty projektu - plány nebo vytvářené produkty. Jako události se označují například nečekané problémy nebo například změnové požadavky (The Office of Government Commerce 2009). Nedůsledné nebo zcela chybějící řízení změn má typicky za následek nekontrolovaný růst rozsahu projektu a následně jeho neúspěch. Pod téma Změna dále spadá řízení konfigurace, tedy verzování produktů projektu (Graham 2010).

- **Postup** – odpovídá na otázky: Kde jsme? Kam jdeme? Máme pokračovat?

Téma Postup průběžně zkoumá proveditelnost a průběh plnění plánů. Popisuje postup při schvalování plánů, monitoring aktuálního stavu a vývoje projektu a metody pro eskalaci událostí a rizik v případě že vše nejde podle plánu. Dále toto téma popisuje, zda a jak by měl projekt dále pokračovat (The Office of Government Commerce 2009) a také řeší frekvenci a určení pravidelných reportů o stavu projektu (Graham 2010).

### 6.3 Průběh PRINCE2 projektu

PRINCE2 projekt je realizován v několika po sobě navazujících fázích; dvou přípravných a poté minimálně jedné fází řešení. U větších projektů může být navíc finální fáze řešení zajišťující konzistentní ukončení všech běžících procesů. Impulzem pro spuštění projektu je dokument Mandát projektu. Výstupem jsou poté produkty, které vystupují z jednotlivých fází řešení (The Office of Government Commerce 2009):

- **Předprojektová fáze**

Na počátku PRINCE2 projektu je myšlenka či potřeba, která je formalizována do dokumentu Mandát projektu. Na základě Mandátu projektu je spuštěn projekt, tedy pouze jeho Předprojektová fáze, jejímž účelem je ověřit užitečnost a proveditelnost projektu.

- **Zahajovací fáze**

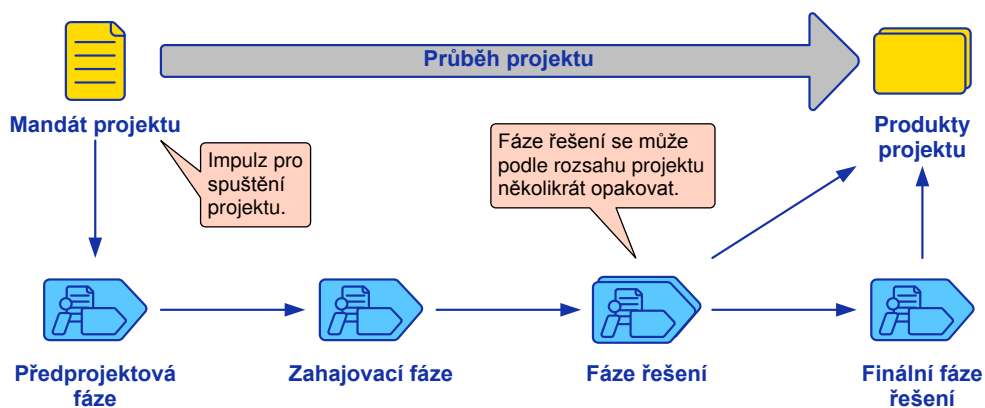
V případě, že je na konci Předprojektové fáze rozhodnuto o zahájení projektu, je spuštěna Zahajovací fáze projektu, která zajišťuje naplánování a přípravu celého projektu. Výsledným produktem této fáze je Zahajovací dokumentace projektu, na jejímž základě je rozhodnuto o definitivním spuštění projektu.

- **Fáze řešení**

Během Fáze řešení (popřípadě několika Fází řešení) probíhají vlastní práce na výrobě finálního produktu projektu. Na konci každé Fáze řešení je vyhodnocen její průběh a výsledné produkty a je rozhodnuto o pokračování, případně ukončení projektu.

- **Finální fáze řešení**

V rámci Finální fáze řešení je projekt řízeně ukončen, jsou předávány výsledné produkty a následně je průběh projektu zaznamenán a vyhodnocen pro získání případných užitečných informací pro běh budoucích projektů. Obrázek 2 zobrazuje zjednodušeně pomocí fází celý průběh PRINCE2 projektu.

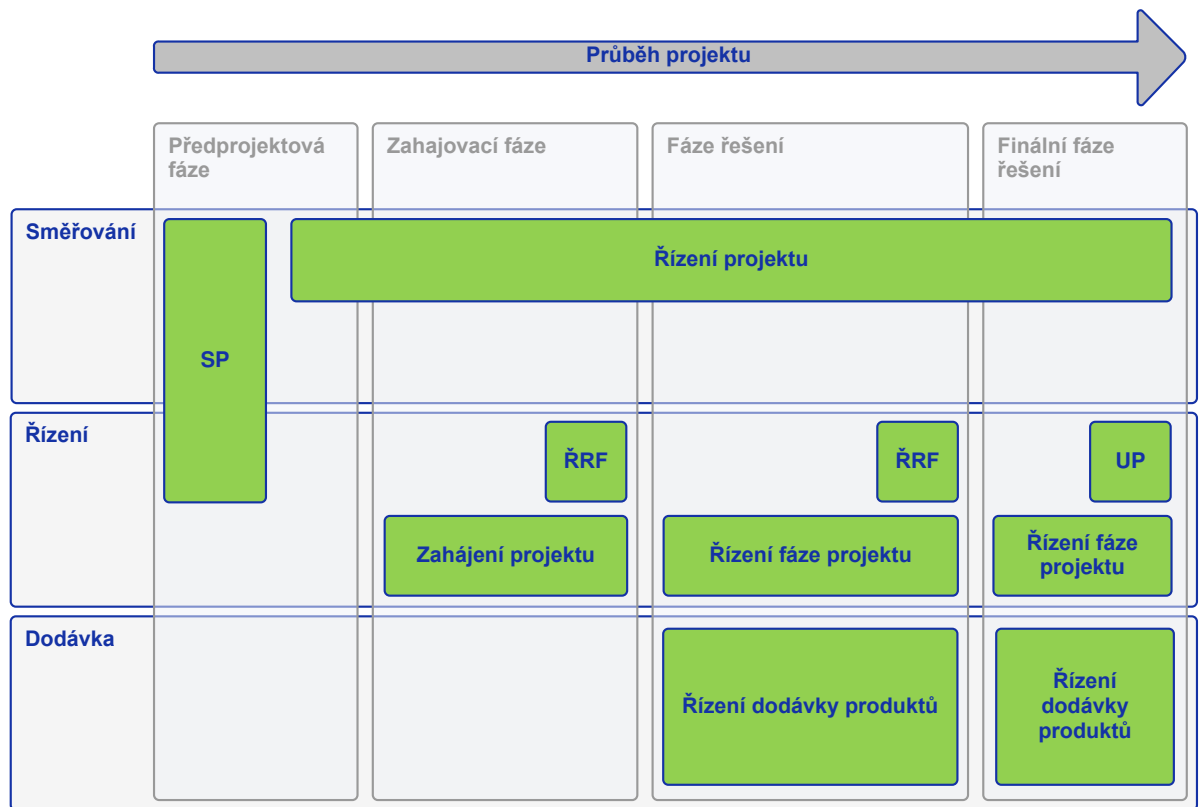


Obrázek 2 – Fáze průběhu PRINCE2 projektu – fáze. Zdroj – autor.

Procesy reprezentují chronologii a časový harmonogram projektu (Graham 2010). Procesy tedy určují, kdy které činnosti provést. Tím ovšem není řečeno, že je nutné provést všechny z popsaných aktivit jen proto, že je metodika PRINCE2 definuje. Seznamy aktivit v rámci jednotlivých procesů představují spíše doporučení, na které aktivity nezapomenout. Procesy nejsou v průběhu projektu lineární, některé se opakují a některé běží paralelně. Metodika PRINCE2 definuje 7 procesů (The Office of Government Commerce 2009):

- Spouštění projektu
- Řízení projektu
- Zahájení projektu
- Řízení fáze projektu
- Řízení dodávky produktů
- Řízení rozsahu fáze
- Ukončení projektu

Obrázek 3 znázorňuje chronologii projektu a rozdělení procesů mezi jednotlivé fáze projektu a úroveň řízení projektu.



SP = Spouštění projektu  
 ŘRF = Řízení rozsahu fáze  
 UP = Ukončení projektu

Obrázek 3 - Průběh PRINCE2 projektu – fáze a procesy. Podle The Office of Government Commerce (2009)

Následující kapitoly 6.3.1 až 6.3.8 poskytují přehled jednotlivých procesů spolu s diagramy, které znázorňují posloupnost doporučených aktivit v rámci procesu spolu se spouštěcími událostmi a návazností na další procesy.

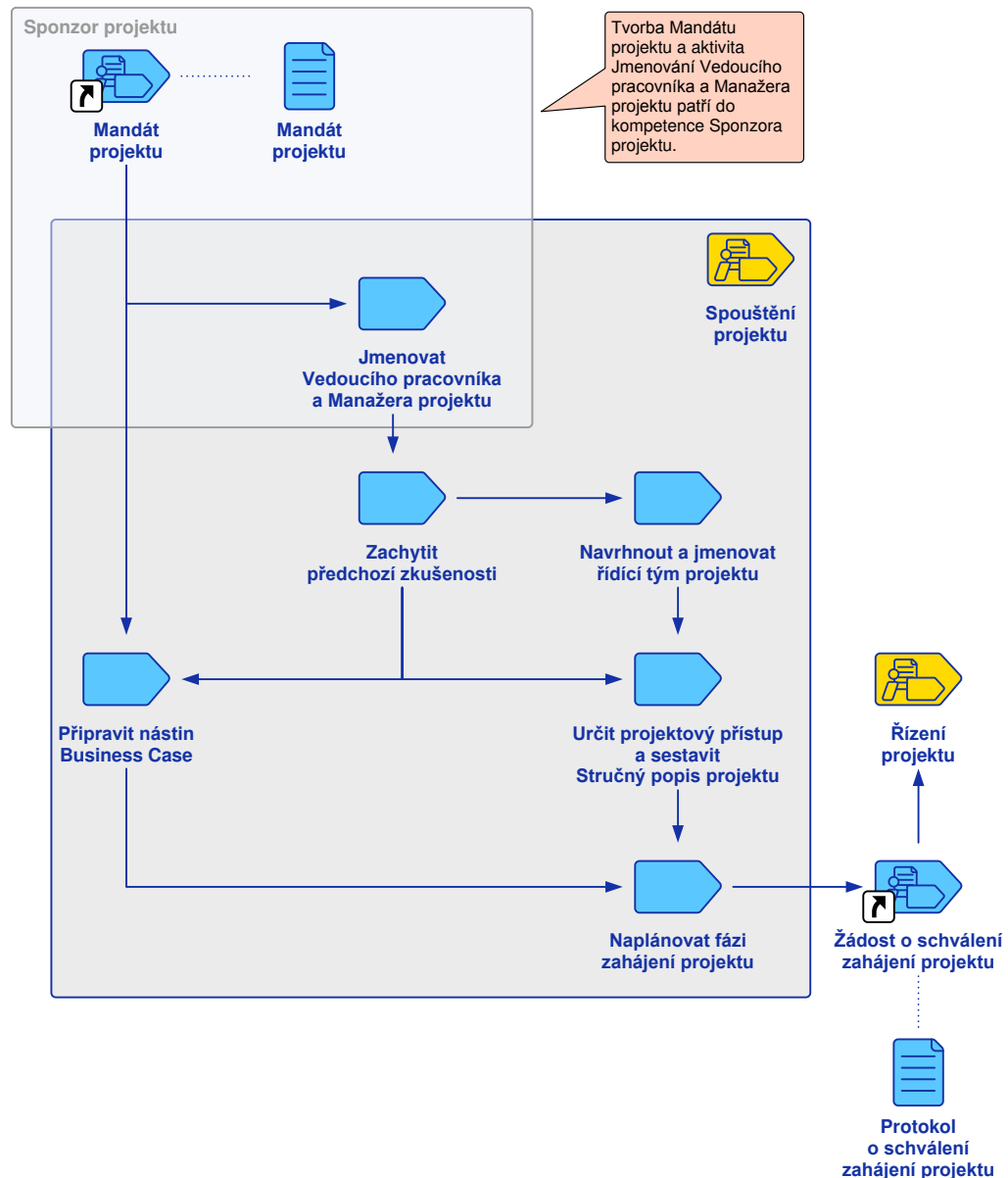
### 6.3.1 Spouštění projektu

Tento proces předchází samotnému projektu a v jeho průběhu se postupně rýsuje cíl projektu. Za účelem zjištění, jestli má vůbec smysl projekt podrobněji plánovat a dále na něm pracovat, jsou ověřovány prerekvizity a celková životaschopnost projektu. V tomto procesu je také možné zjistit, že původní plán vlastně nebyl dostatečně kvalitní a proto nemá cenu se nadále projektu věnovat (Graham 2010). V průběhu procesu Spuštění projektu jsou také definovány role a odpovědnosti, včetně jmenování Rady projektu, již se míní skupiny řídicích pracovníků, kteří dohlíží na průběh projektu a vedou jej. Cílem procesu je zajistit (The Office of Government Commerce 2009):

- Existenci oprávněného odůvodnění k započetí projektu.

- Dostupnost zdrojů nutných k započetí projektu.
- Dostupnost všech potřebných informací ke stanovení rozsahu projektu.
- Výběr způsobu dodání výsledků projektu.
- Obsazení rolí zajišťujících proces Zahájení projektu.
- Naplánování procesu Zahájení projektu.

Obrázek 4 znázorňuje diagram procesu.



Obrázek 4 - Diagram procesu Spouštění projektu. Podle Graham (2010)

### 6.3.2 Řízení projektu

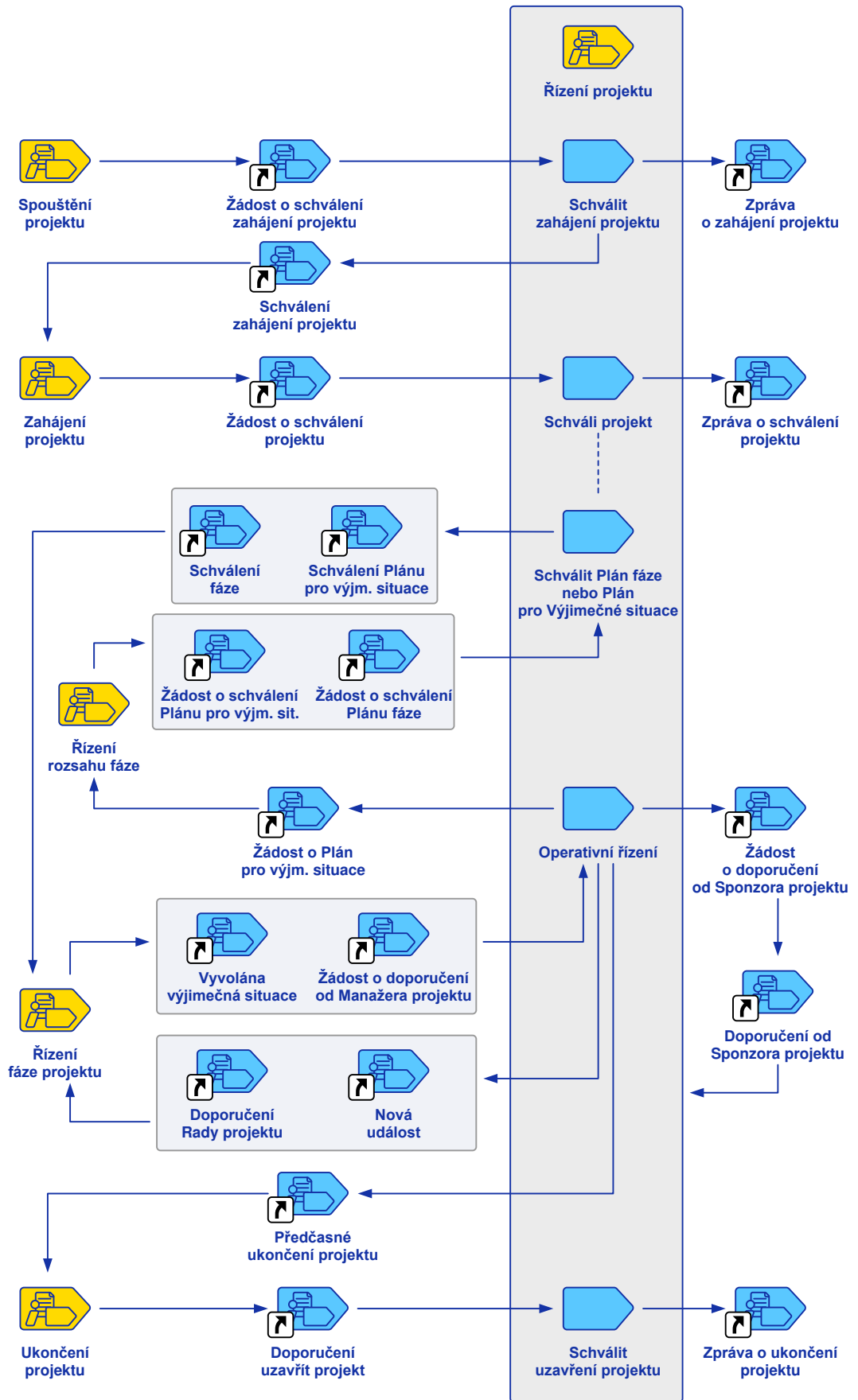
Tento proces postupuje projektem od fáze Zahájení projektu až po Ukončení projektu. Popisuje práci Rady projektu, která se dělí do dvou hlavních oblastí. První oblast pokrývá klíčová

rozhodnutí, ve kterých rada schvaluje přechody projektu mezi jeho jednotlivými fázemi. Druhou hlavní oblastí je operativní řízení projektu a poradní funkce manažerovi projektu (Graham 2010). Pro celkový úspěch projektu je nutné (The Office of Government Commerce 2009):

- Autorizovat počátek projektu.
- Autorizovat dodání produktů.
- Směřovat projekt z pohledu managementu.
- Autorizovat Ukončení projektu.
- Zajistit existenci revidovaných plánů pro post-projektovou kontrolu přínosů.

Obrázek 5 znázorňuje diagram procesu.





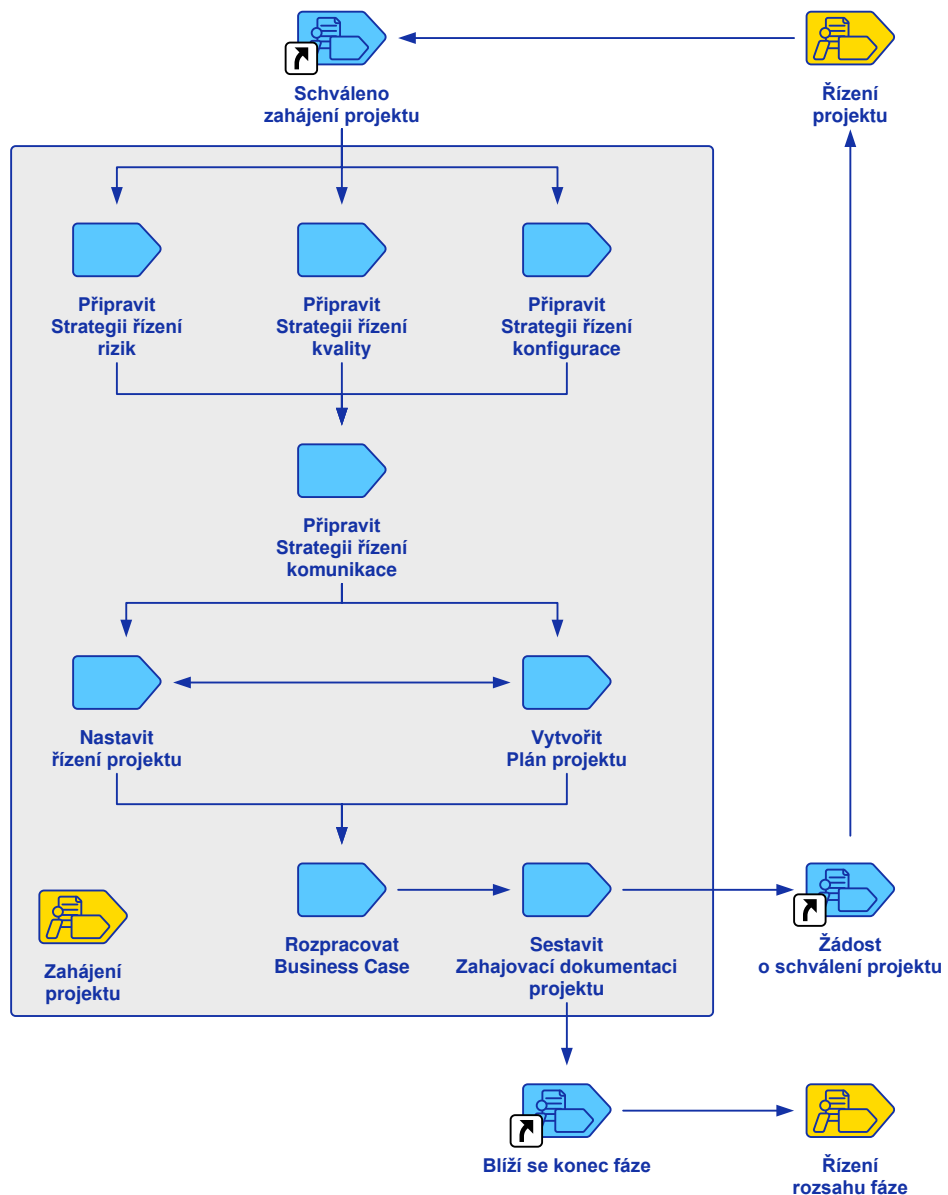
Obrázek 5 - Diagram procesu Řízení projektu. Podle Graham (2010)

### 6.3.3 Zahájení projektu

V rámci aktivit v tomto procesu jsou vytvořeny podrobnější plány projektu, které ve výsledku tvoří Zahajovací dokumentaci projektu, a projektové strategie (Strategie řízení rizik, Strategie řízení kvality, Strategie řízení konfigurace a Strategie řízení komunikace) (Graham 2010). V rámci procesu Zahájení projektu je nutné objasnit a popsat (The Office of Government Commerce 2009):

- Důvody pro realizaci projektu spojené s očekávanými přínosy a riziky.
- Rozsah projektu a popis produktů.
- Způsob a náklady na dodání produktů.
- Kdo všechno je součástí rozhodovacího procesu projektu.
- Jakým způsobem bude dosaženo požadované kvality výsledných produktů.
- Jak určit základní hladinu postupu projektu a jak ji měřit.
- Jakým způsobem se budou vyhledávat, hodnotit a řídit rizika, výjimečné události a změny.
- Jakým způsobem bude měřen a kontrolován postup projektu.
- Komunikační matice: kdo potřebuje jaké informace, kdy a v jaké formě.
- Jakým způsobem bude projekt přizpůsoben specifickému prostředí.

Obrázek 6 znázorňuje diagram procesu.



Obrázek 6 - Diagram procesu Zahájení projektu. Podle Graham (2010)

### 6.3.4 Opakující se procesy

Procesy Řízení rozsahu fáze, Řízení fáze projektu a Řízení dodávky produktů se opakují v každé fázi řešení. Jedinou výjimkou je poslední fáze řešení, která obsahuje proces Ukončení projektu místo Řízení rozsahu fáze (Graham 2010).

### 6.3.5 Řízení rozsahu fáze

Proces Řízení rozsahu fáze je v rámci metodiky PRINCE2 velmi důležitý, protože v rámci něj se Rada projektu rozhoduje o pokračování projektu do další fáze nebo o jeho ukončení. Aktiviny v rámci této fáze popisují činnosti manažera projektu za účelem přípravy podkladů pro rozhodnutí Rady projektu. Proces Řízení rozsahu fáze je spouštěn na konci každé fáze kromě poslední, kdy je

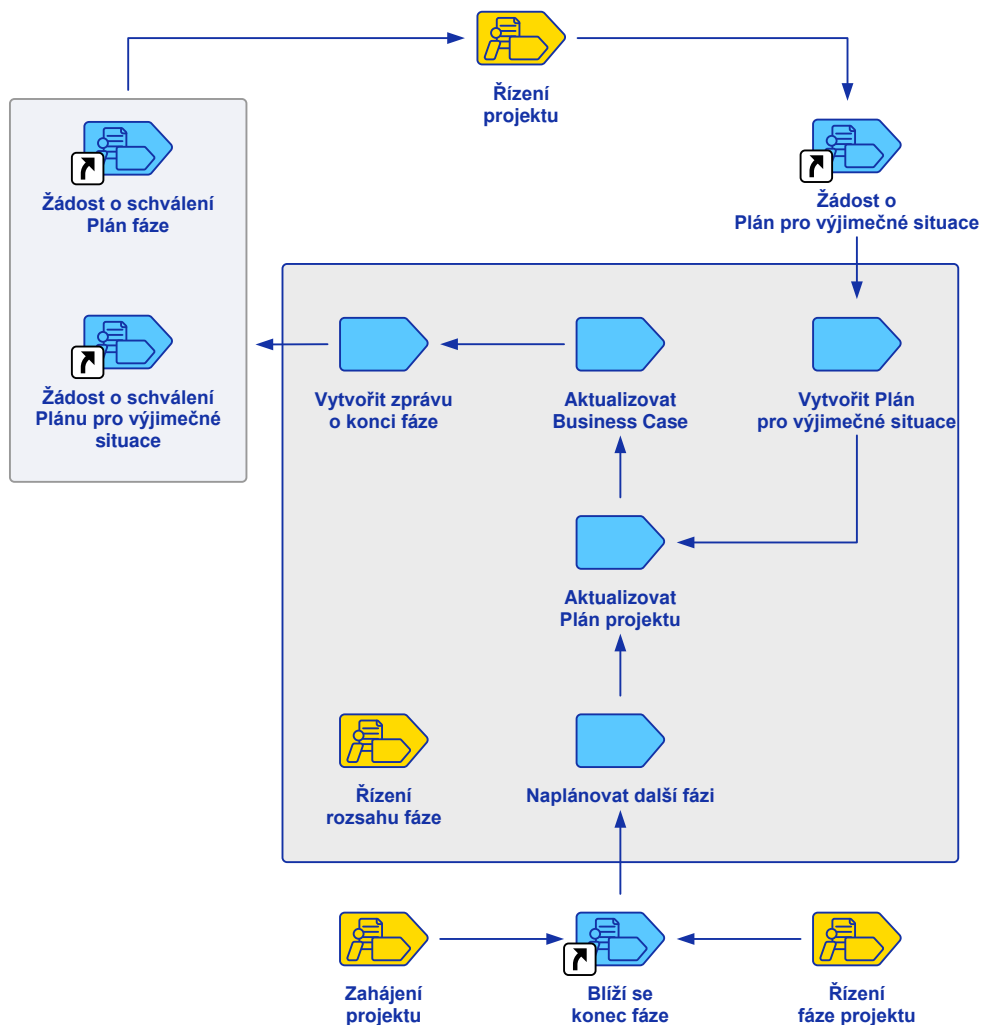
nahrazen procesem Ukončení projektu (Graham 2010). Cílem procesu je (The Office of Government Commerce 2009):

- Ujistit Radu projektu, že všechny produkty dané fáze byly dokončeny a schváleny.
- Připravit plán další fáze.
- Revidovat a případně aktualizovat Zahajovací dokumentaci projektu - hlavně části Business case, Plán projektu, projektový přístup, strategie a popis týmu a rolí.
- Poskytnout Radě projektu informace nutné k vyhodnocení životaschopnosti projektu.
- Zapsat všechny zkušenosti, které mohou být užitečné pro další průběh projektu nebo i pro jiné projekty do budoucna.
- Požádat o schválení další fáze projektu.

Při výskytu výjimečné situace je nutné (The Office of Government Commerce 2009):

- Připravit Plán pro výjimečné situace.
- Schválit Plán pro výjimečné situace jako náhradu za Plán fáze.

Obrázek 7 znázorňuje diagram procesu.



Obrázek 7 – Diagram procesu Řízení rozsahu fáze. Podle Graham (2010)

### 6.3.6 Řízení fáze projektu

Ačkoliv proces Řízení fáze projektu obsahuje nejvíce aktivit (celkem osm) ve skutečnosti je jeho průběh poměrně jednoduchý. Proces reprezentuje každodenní řídicí práci manažera projektu; aktivity se týkají zadávání práce jednotlivým týmům a kontroly a reportování stavu práce Radě projektu v nastavených intervalech (Graham 2010). Cílem procesu je (The Office of Government Commerce 2009):

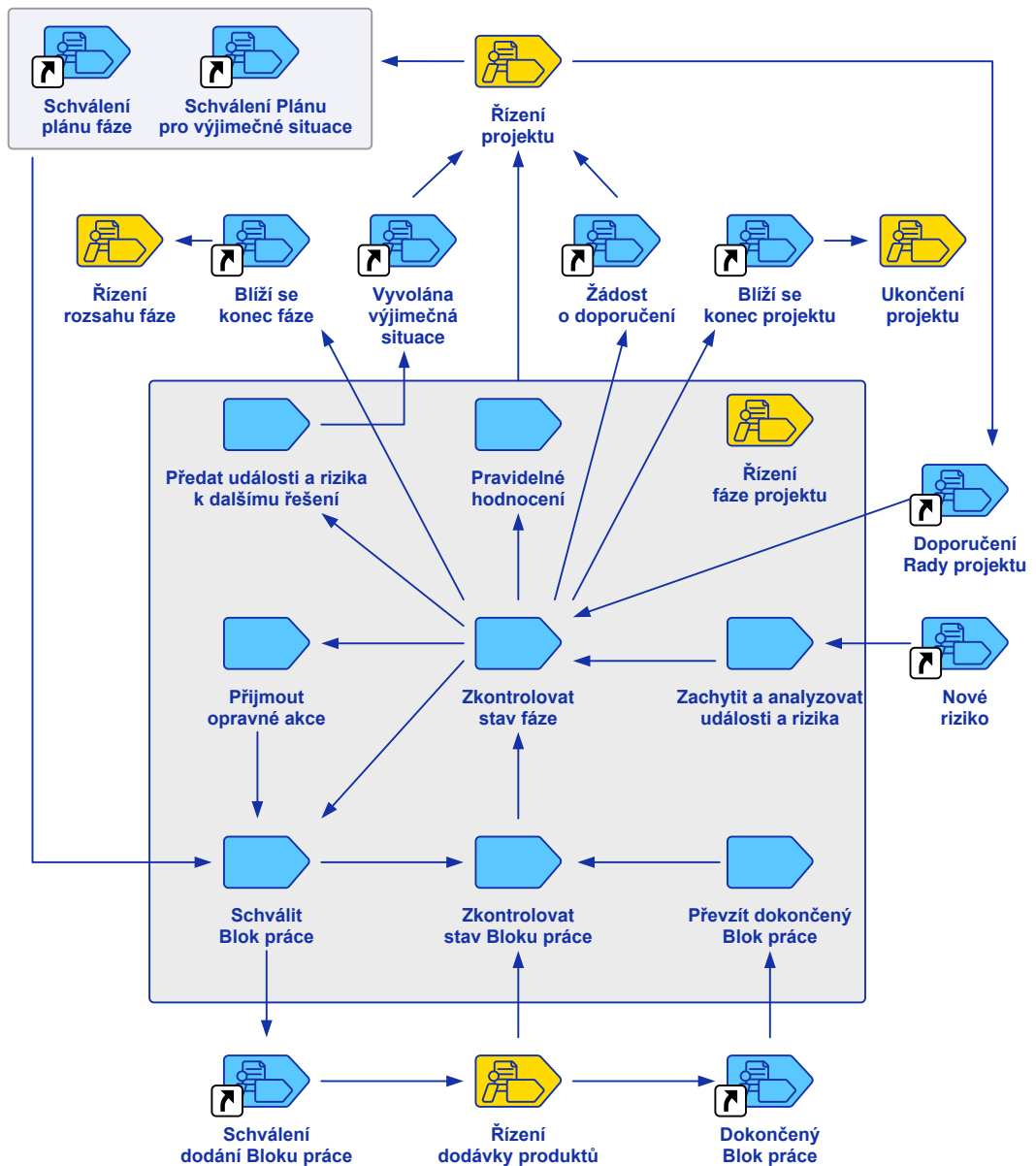
- Kontrolovat korektní směřování projektu k dodání funkčních produktů a řídit případné odchylky.
- Řídit rizika a události.
- Zajistit korektní směřování týmů k dodání produktu.

Běžná denní činnost v tomto procesu se sestává z těchto kroků (The Office of Government Commerce 2009):

- Autorizace Bloků práce.

- Monitoring postupu prací a schvalování dokončených Bloků práce.
- Revize aktuální situace projektu a spuštění nových Bloků práce.
- Reportovat pravidelné hodnocení stavu projektu radě projektu.
- Zaznamenávat, hodnotit a řešit vzniklé události a rizika.

Obrázek 8 znázorňuje diagram procesu.



Obrázek 8 - Diagram procesu Řízení fáze projektu. Podle Graham (2010)

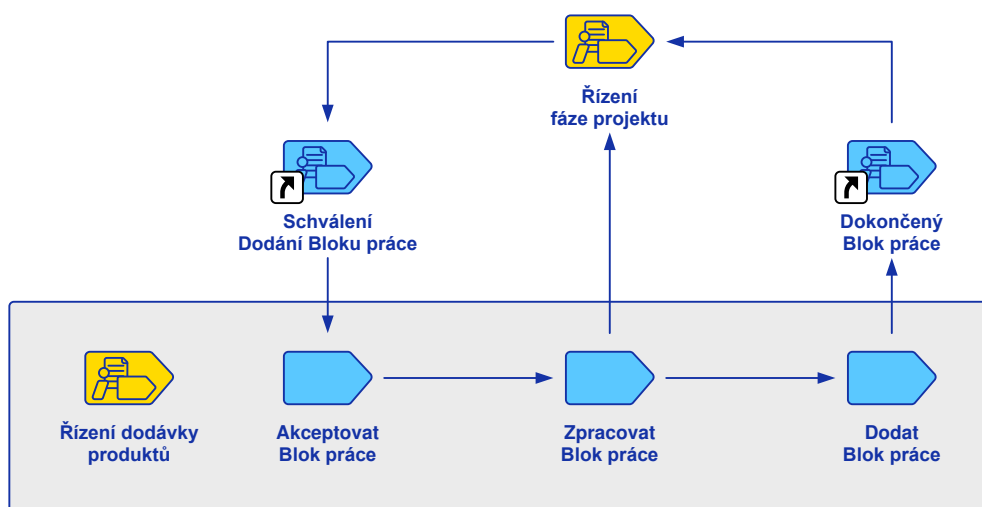
### 6.3.7 Řízení dodávky produktů

Z hlediska počtu aktivit je proces Řízení dodávky produktů nejmenší, obsahuje pouhé tři aktivity, nicméně odehrává se v rámci něj téměř veškerá práce na projektu. V tomto procesu dochází k samotné tvorbě produktů projektu. Manažer týmu dostává od manažera projektu

zadání práce a řídí výrobu produktů (Graham 2010). Cílem procesu tedy je (The Office of Government Commerce 2009):

- Autorizovat a schvalovat práci na produktech jednotlivým týmům.
- Dodat plánované produkty dle očekávání a v daných mírách tolerance.
- V odsouhlasených intervalech informovat Manažera projektu o postupu prací.

Proces Řízení dodávky produktů reprezentuje náhled na projekt ze strany Manažera týmu. Manažer týmu skrze tento proces zajišťuje vytvoření a dodání produktů podle schválených plánů (Graham 2010). Obrázek 9 znázorňuje diagram procesu.



Obrázek 9 – Diagram procesu Řízení dodávky produktů. Podle Graham (2010)

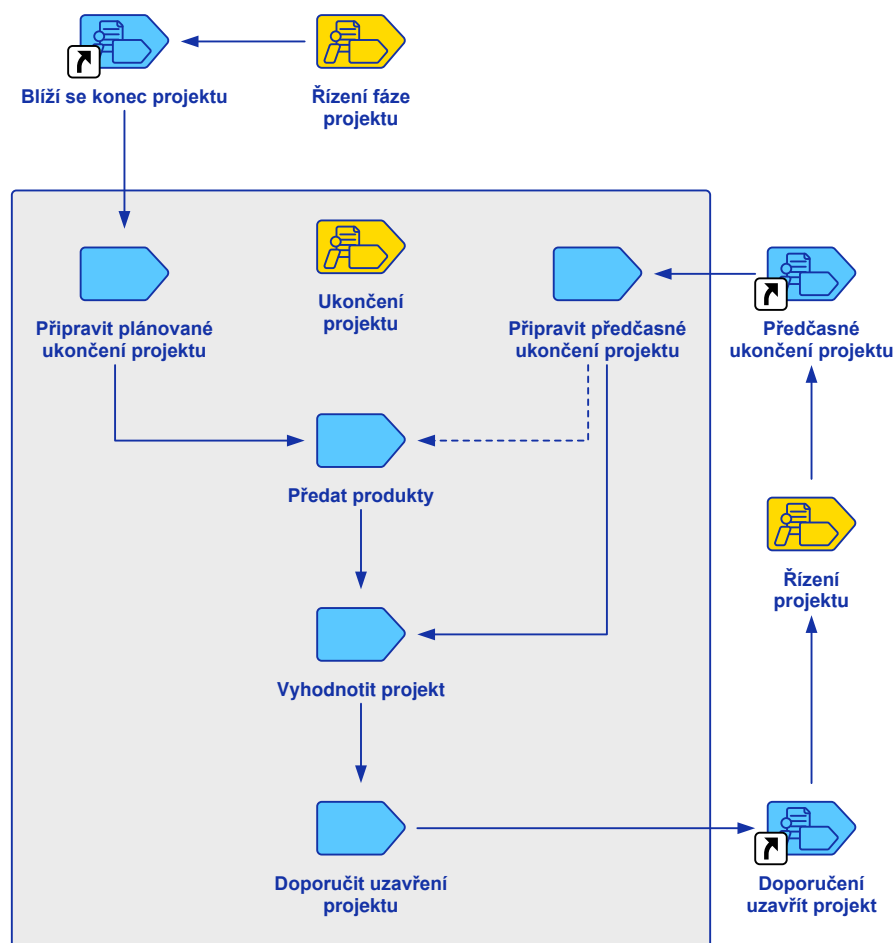
### 6.3.8 Ukončení projektu

Poslední proces pokrývá finální část projektu, ať už se jedná o ukončení plánované nebo předčasné. Předčasně je možné projekt ukončit například z důvodů změny vnějších podmínek. Cílem procesu je:

- Předat akceptované produkty zákazníkovi
- Zrevidovat průběhu projektu s ohledem na výchozí stav
- Ohodnotit získané přínosy, aktualizovat předpovědi dalších přínosů projektu a naplánovat jejich budoucí revize
- Zajistit a naplánovat vyřešení neuzavřených událostí a rizik spolu s doporučením pro následné po projektové činnosti

Jelikož je projekt časově omezen, základní funkcí je definovat jeho konec. Konec projektu se sestává z revize dosažených cílů, předání produktů, rozpuštění projektového týmu a vyřešení či naplánování vyřešení otevřených událostí a rizik.

Obrázek 10 znázorňuje diagram procesu.



Obrázek 10 - Diagram procesu Ukončení projektu. Podle Graham (2010)

## 6.4 Dokumenty

Metodika PRINCE2 definuje a doporučuje vytvoření dokumentů, pomocí kterých je řízen průběh projektu, nejedná se tedy o výsledné produkty projektu. Pro každý dokument existuje vzorová osnova, nicméně je velmi vhodné je přizpůsobit na míru konkrétnímu projektu (Portman 2009). PRINCE2 definuje 3 základní skupiny dokumentů (The Office of Government Commerce 2009):

### 6.4.1 Základní dokumenty

Kategorie obsahuje řídicí dokumenty, které definují aspekty projektu. Jakmile jsou schváleny, jejich úpravy podléhají změnovému řízení. Mezi základní dokumenty patří (The Office of Government Commerce 2009):

- Plán revize přínosů
- Business case
- Strategie řízení komunikace
- Strategie řízení konfigurace



- Plán (Plán projektu, Plán fáze, Plán bloku práce, Plán pro výjimečné situace)
- Popis produktu
- Stručný popis projektu
- Zahajovací dokumentace projektu
- Popis produktu projektu
- Strategie řízení kvality
- Strategie řízení rizik
- Blok práce.

#### 6.4.2 Záznamy

Záznamy jsou dle metodiky PRINCE2 dynamické řídicí dokumenty, které uchovávají informace o postupu prací na projektu. Mezi záznamy patří (The Office of Government Commerce 2009):

- Konfigurační záznamy
- Denní záznamy
- Rejstřík událostí
- Záznamník zkušeností
- Rejstřík kvality
- Rejstřík rizik

#### 6.4.3 Zprávy

Řídicí dokumenty poskytující přehled o stavu určitých aspektů projektu v konkrétním čase. Mezi zprávy patří (The Office of Government Commerce 2009):

- Zpráva o milníku
- Zpráva o ukončení projektu
- Zpráva o ukončení fáze
- Zpráva o výjimečné situaci
- Pravidelné hodnocení
- Zpráva o události
- Zpráva o zkušenostech
- Zpráva o stavu produktu.

## 7 Srovnání standardů projektového řízení

Jak je z rozsahu předchozí kapitoly o metodice PRINCE2 patrné, následující části práce se budou zabývat výhradně jí, nicméně je vhodné zmínit její srovnání s PMI a IPMA.

Velmi zjednodušeně je možné standardy projektového řízení přirovnat ke kuchyni. Zatímco PRINCE2 představuje kuchařku, tedy technologický postup pro přípravu projektů, IPMA popisuje jednotlivé ingredience, kterými by měl manažer projektu disponovat, a PMI je návodem pro vedení kuchyně a vytvoření prostředí pro správné vaření (Krátký et al. 2012). Standardy projektového řízení jsou jednotné v důrazu na zvýšení úspěšnosti projektů, nicméně každý z nich klade důraz na jiné kompetence. PMI zdůrazňuje opakovatelné procesy, IPMA se zaměřuje na kompetence manažera projektu a PRINCE2 je zaměřen na finální produkt projektu (Ghosh et al. 2012). PRINCE2 také, na rozdíl od PMI a IPMA důrazně odlišuje úrovně řízení projektu a odpovědnosti. Odděluje tak role rady projektu, zodpovědné za celý projekt, manažera projektu, který odpovídá za každodenní řízení projektu a manažery jednotlivých výrobních týmů, kteří jsou odpovědní za produkty, které jim byly přiděleny přes odpovídající Bloky práce (Al-Maghraby 2010). Dále PRINCE2 vůbec neřeší lidskou oblast projektu, tedy řízení lidských zdrojů, kterým se naopak IPMA i PMI věnuje (Doležal et al. 2009; Project Management Institute 2009). Na druhou stranu metodika PRINCE2 velmi podrobně definuje životní cyklus projektu, jednotlivé projektové role a doporučené dokumenty (The Office of Government Commerce 2009). Proto tedy PRINCE2 ze srovnání vychází jako nejvhodnější metodika pro účely implementace formou nástroje pro řízení projektů.

## 8 Unicorn Universe

Unicorn Universe (dále také UU) je informační systém společnosti Unicorn postavený nad platformou Unicorn Enterprise System Platform a provozovaný jako SaaS<sup>12</sup> (Unicorn Universe 2013b).

Mezi základní myšlenky UU patří (Kovář 2011):

- Každá důležitá informace je uložena v systému ve formě artefaktu<sup>13</sup> nebo jako jeho nedílná součást.
  - Artefakt má svou šablonu, tedy metaartefakt<sup>14</sup>.
  - Za každý artefakt je kompetentní specifická role<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Software As A Service – Software jako služba. Informační systém je nasazen na serverech provozovatele a zákazník ke službě přistupuje přes internet, typicky formou webové aplikace v prohlížeči.

<sup>13</sup> Význam artefaktu je podrobněji popsán v kapitole 8.1 Artefakt.

<sup>14</sup> Význam metaartefaktu je podrobněji popsán v kapitole 8.2 Metaartefakt.

- Artefakt je uložen v organizační jednotce či složce<sup>16</sup>
- Artefakt má životní cyklus<sup>17</sup>.
- Lidé v informačním systému vystupují v rolích.
- Přístup k artefaktům je řízen tak, aby se člověk dostal k informacím, které potřebuje, ale zároveň neviděl informace, ke kterým se dostat nemá.
- Informace spolu mohou jakkoliv souviset, je tedy nutné mít možnost artefakty mezi sebou provazovat.
- Systém je dostupný po internetu.

Dále jsou v kapitolách 8.1 až 8.3 popsány nejdůležitější elementy informačního systému Unicorn Universe.

## 8.1 Artefakt

Artefakt je základním elementem informačního systému Unicorn Universe. Uchovává statické (obsahové) i dynamické (řídící) informace a řídí k nim přístup. Každá informace uchovávaná v Unicorn Universe je artefakt nebo jeho součást. Každý artefakt je odvozen podle svého vzoru, metaartefaktu. Vztah mezi artefaktem a metaartefaktem zachycuje Obrázek 12 (Kovář 2011).

Informace jsou uchovávány v obsahu artefaktu, který se skládá z (Unicorn Universe 2010a):

- **Listů** – uchovávají text, obrázky, tabulky a další obsah, který lze vytvořit vizuálním komponentovým editorem integrovaným v Unicorn Universe. Výsledný dokument je ukládán ve formátu XML.
- **Příloh** – soubory libovolného datového formátu připojené k artefaktům jako například příloha emailu. Na přílohy je možné se odkazovat v obsahu listů.
- **Vlastností** – do proměnných je možné uložit strukturované informace podle definovaných datových typů. Jsou využitelné pro tvorbu formulářů (je možné je odkázat a následně měnit jejich hodnotu na listech artefaktu) či při běhu skriptů (jako například úložiště konfiguračních informací).
- **Komentářů** – krátké poznámky, které lze vkládat pomocí komentářních bodů rozmístěných na listech artefaktu.

Životní cyklus artefaktu tvoří následující objekty (Unicorn Universe 2010a):

---

<sup>15</sup> Význam role je podrobněji vysvětlen v kapitole 8.3.2 Role

<sup>16</sup> Organizační jednotky a složky jsou popsány v kapitole 8.3.1 Organizační jednotka a složka

<sup>17</sup> Více je o životním cyklu pojednáno v kapitole 8.1 Artefakt

- **Stavy artefaktu** – vyjadřují stav informací, které jsou v artefaktu uloženy nebo stav objektů z reálného světa, které artefakt reprezentuje.
- **Aktivity** – slouží k řízení elementárních činností nad artefakty, které je možné splnit v horizontu hodin, maximálně dnů. Existuje několik základních typů aktivit pro různé účely (například Zpráva, Úkol, Dotaz, Schůzka, atd.) a dále je možné definovat vlastní typy aktivit ve vzorovém životním cyklu.
- **Stavy aktivit** – vyjadřují stav činnosti v aktivitě, ke které přísluší.
- **Podmínky** – stanovují okolnosti, které spustí založení aktivity.
- **Akce** – jsou automatickými operacemi, které na základě reakce na stav aktivity nastavují stav aktivity, stav artefaktu nebo spouští skript.

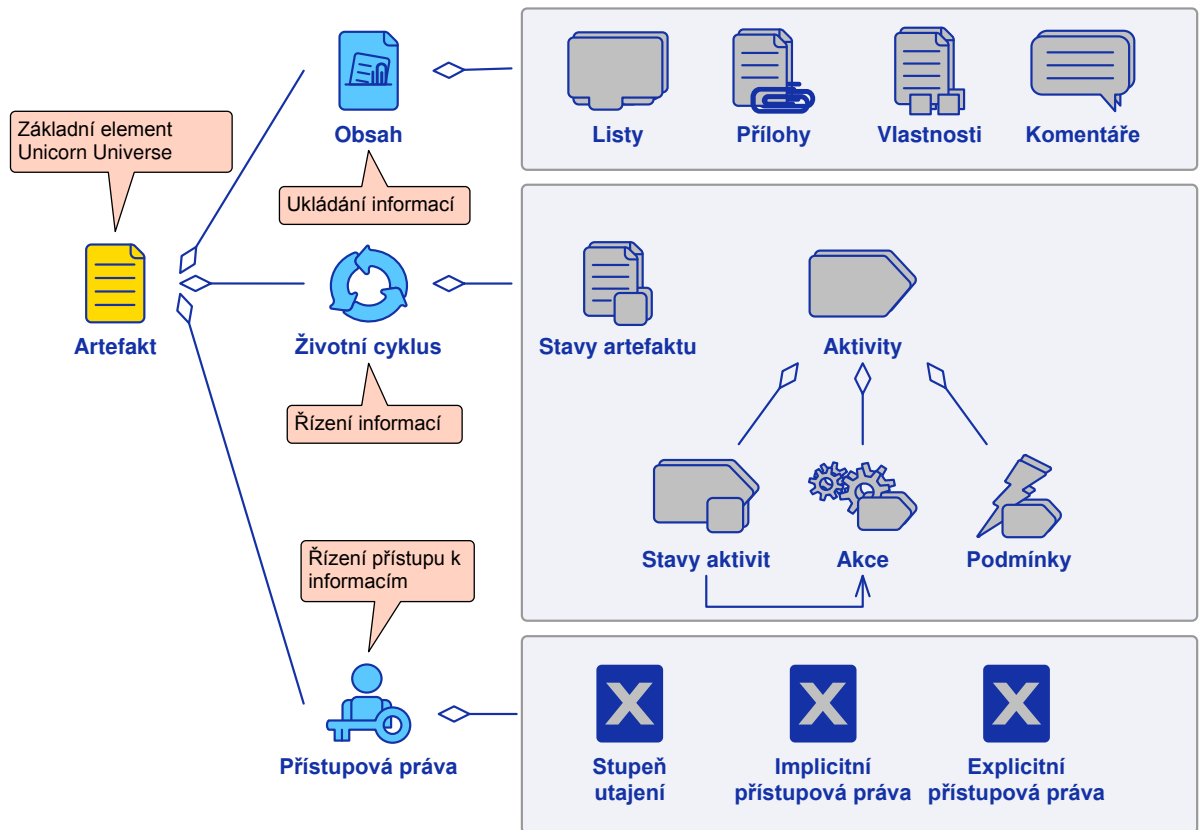
Přístupová práva jsou tvořena (Unicorn Universe 2010a):

- **Stupněm utajení** – každý artefakt má definován stupeň utajení<sup>18</sup> a uživateli je umožněn přístup pouze na artefakty s nižším nebo stejným stupněm utajení, než je jeho stupeň prověření nastavený na přístupové roli.
- **Implicitní přístupová práva** – určují práva na spouštění funkcí nad artefaktem v závislosti na vztahu role k artefaktu z hlediska organizační struktury či z kontextu jejího vztahu k artefaktu (například role, které je zadána aktivita nad artefaktem). Implicitní přístupová práva je možné definovat pouze na metaartefaktu, nikoliv pro konkrétní artefakty.
- **Explicitní přístupová práva** – definují přístupová práva pro konkrétní roli na spouštění specifikovaných funkcí nad artefaktem bez ohledu na umístění role v organizační struktuře.

Celkovou skladbu artefaktu popisuje Obrázek 11.

---

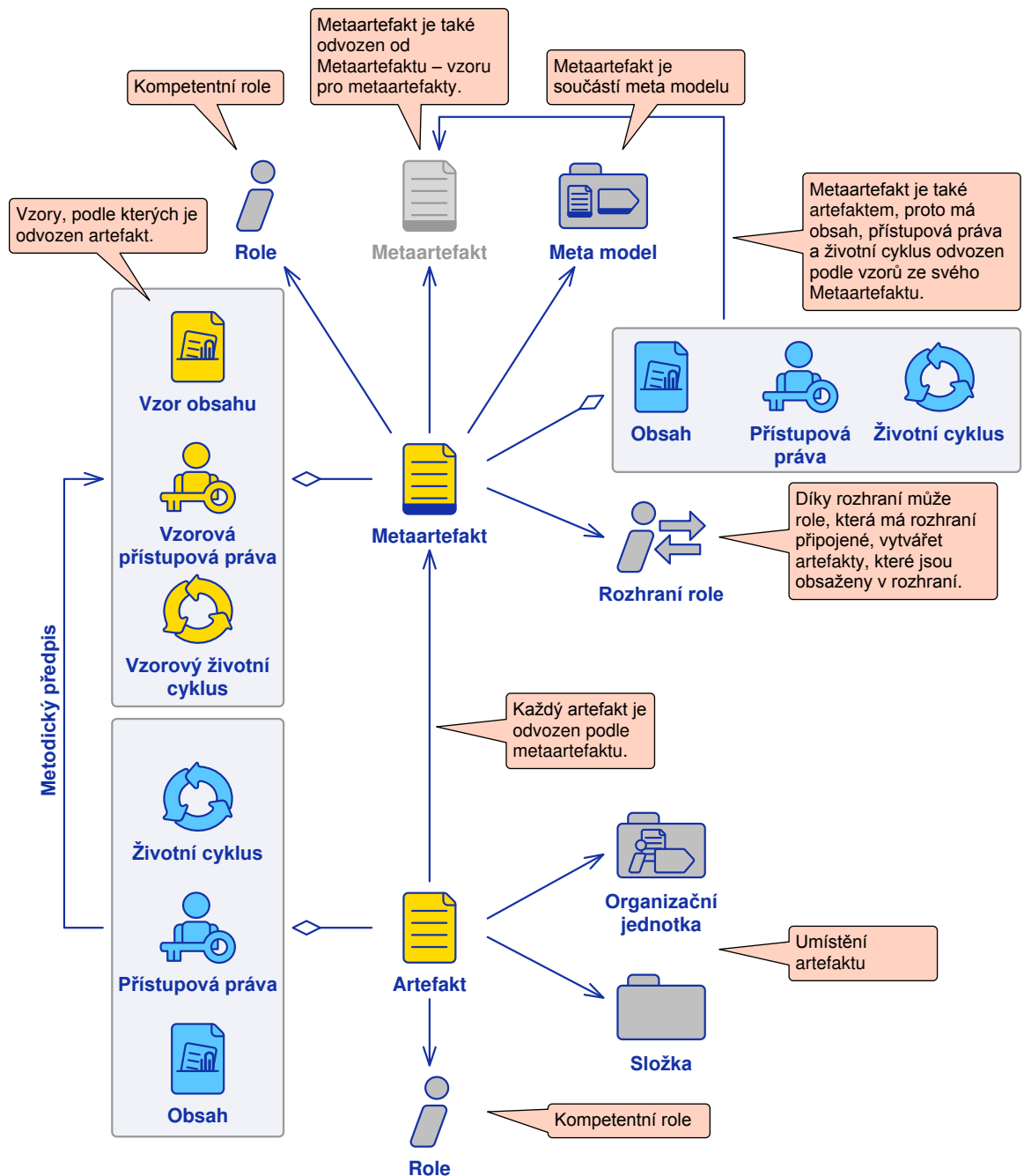
<sup>18</sup> Stupně utajení, popřípadě prověření na stupeň utajení jsou Přísně tajné, Důvěrné, Pro vnitřní potřebu a Žádné utajení (Unicorn Universe 2010a).



Obrázek 11 - Skladba artefaktu. Podle Unicorn Universe (2010a).

## 8.2 Metaartefakt

Ukládání a řízení dat může probíhat libovolně a nahodile, což však není ideální, pokud je nutné v podniku udržet pořádek. Standardizace v oblasti ukládání informací, jejich řízení a řízení přístupových práv znamená, že zaměstnanci budou činnosti provádět určitým předvídatelným způsobem. Toto je základ standardizace podnikových procesů dle metodiky UESPC. Každý artefakt má tedy svůj metaartefakt, který pro něj představuje vzor obsahu, životního cyklu a nastavení přístupových práv. Metaartefakt tak definuje základní obsah odvozeného artefaktu, výchozí průběh životního cyklu a nastavení přístupových práv. (Unicorn Universe 2010a). Obrázek 12 zachycuje celkový vztah artefaktu a metaartefaktu.



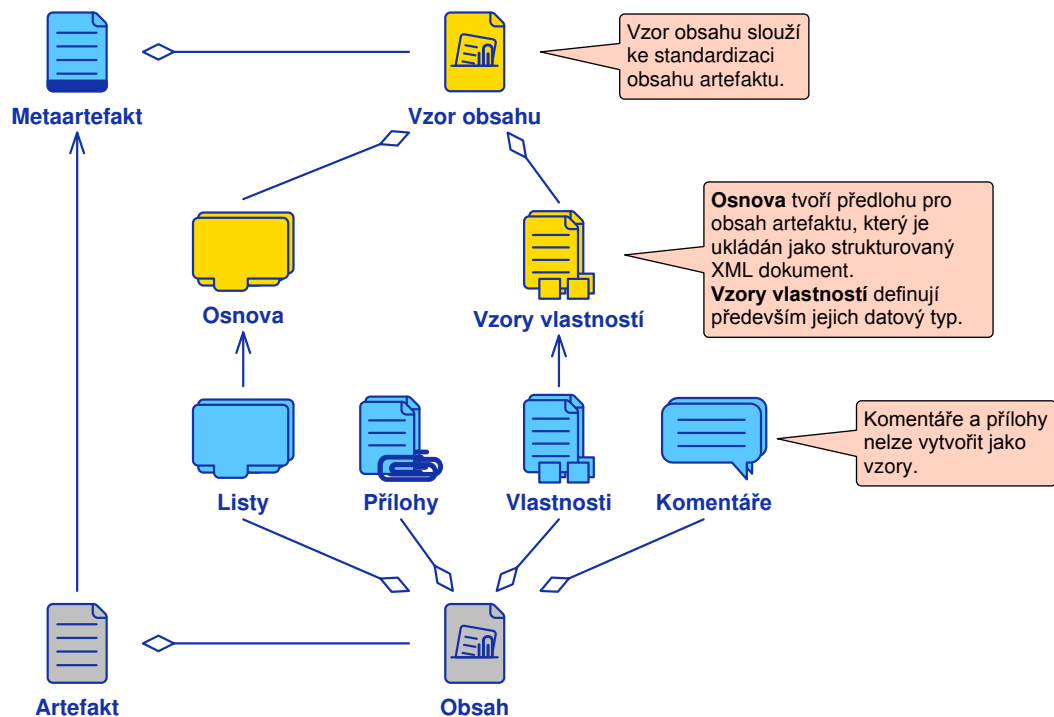
Obrázek 12 - Artefakt a metaartefakt. Podle Unicorn Universe (2010a).

### 8.2.1 Vzor obsahu artefaktu

Pro standardizaci obsahu artefaktu lze využít osnovu (vzory listů) a vzory vlastností. Na metaartefaktu nelze aktuálně specifikovat vzorové přílohy a komentáře (Unicorn Universe 2010a):

- **Osnova** – osnova se definuje pomocí stejného komponentového editoru, jakým jsou upravovány jednotlivé listy, je tedy také uložena ve formátu XML. Při založení artefaktu dojde ke zkopírování osnovy na jednotlivé listy artefaktu.
- **Vzory vlastností** – u vzorů vlastností je možné definovat datový typ, název, kód či výchozí hodnotu. Hodnotu je také možné omezit pomocí combo boxu nebo regulárním výrazem. Při založení artefaktu dojde ke zkopírování vlastností na nově založený artefakt.

Obrázek 13 vyjadřuje vztah obsahu artefaktu a vzoru obsahu artefaktu.



Obrázek 13 - Vzor obsahu artefaktu. Podle Unicorn Universe (2010a).

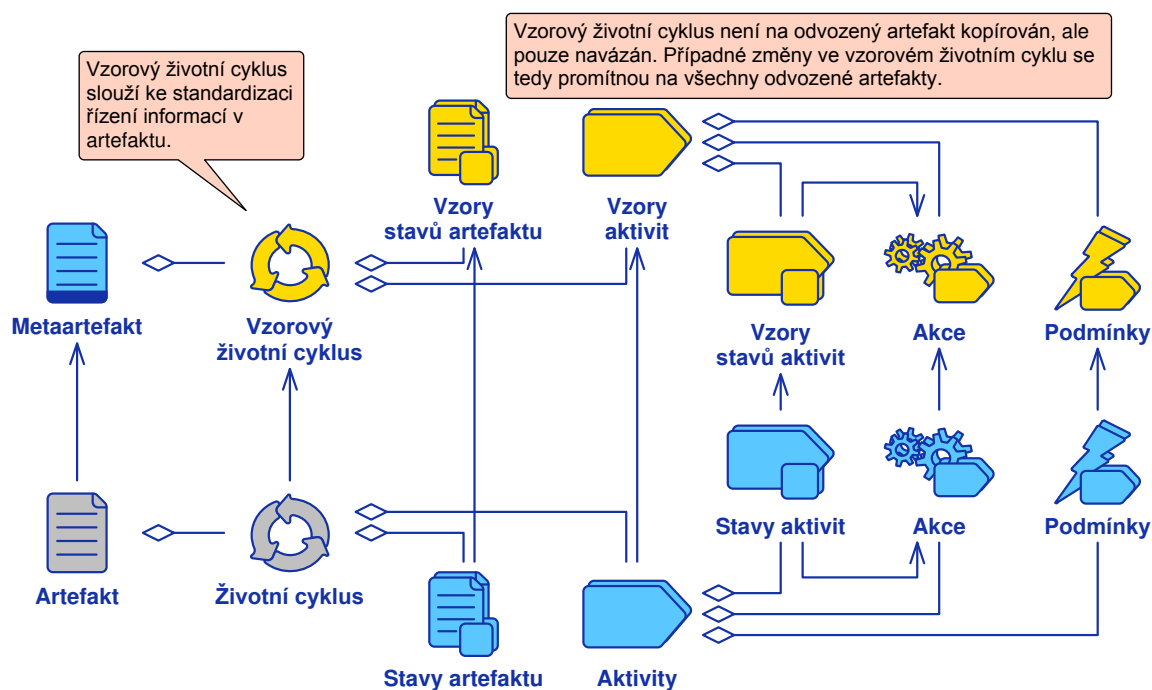
### 8.2.2 Vzorový životní cyklus

Vzorový cyklus není na odvozený artefakt kopírován tak, jako se to děje v případě vzoru obsahu. Místo toho jsou vzorový a odvozený životní cyklus mezi sebou jednosměrně provázány. V případě úpravy vzorového životního cyklu na metaartefaktu se tato změna promítne i do všech odvozených artefaktů. Na metaartefaktu lze standardizovat životní cyklus artefaktu v následujících aspektech (Unicorn Universe 2010a):

- **Vzory stavů artefaktu** – určují, jaké stavy bude možné nastavovat na odvozených artefaktech.
- **Vzory aktivit** – definují aktivity, které bude možné následně v životním cyklu založit.

- **Vzory stavů aktivit** – pro každou vzorovou aktivitu je dále možné definovat stavy, kterými bude procházet, jaké role (zadavatel či řešitel aktivity nebo systém) mohou stav aktivity nastavit a jaké role jej vidí ve svém seznamu úkolů.
- **Podmínky** – určují vzorové okolnosti, za kterých bude aktivita spuštěna.
- **Akce** - automatické operace nastavující stav aktivity, stav artefaktu nebo spouštějící skript.

Obrázek 14 popisuje vztah mezi vzorovým životním cyklem a životním cyklem na odvozených artefaktech.



Obrázek 14 - Vzor životního cyklu artefaktu. Podle Unicorn Universe (2010a).

### 8.2.3 Typy vzorů stavů artefaktů a vzorů stavů aktivit

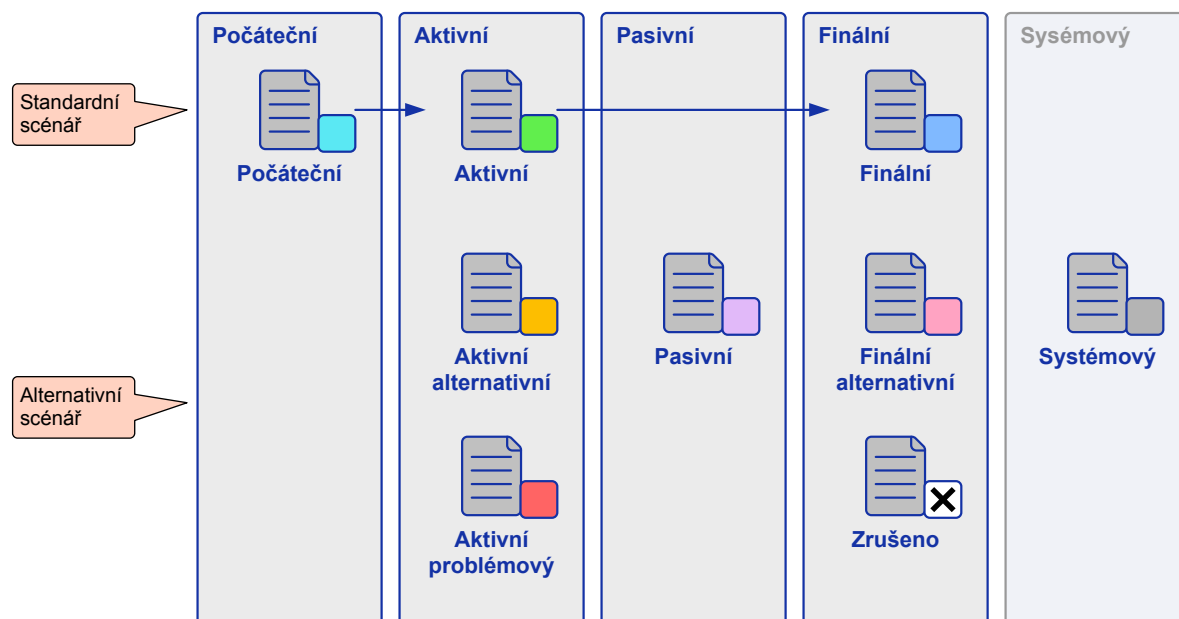
Stav artefaktu určuje reálný stav informací obsažených v artefaktu nebo stav objektu reálného světa, který artefakt reprezentuje. Stavy aktivit reprezentují stav činnosti, kterou aktivita reprezentuje. V Unicorn Universe je možné nastavit celkem 9 typů stavů, které jsou sdruženy do 5 skupin (Unicorn Universe 2010a):

- **Počáteční** – artefakt či aktivita byla založena a s obsaženými informacemi se začíná pracovat.
- **Aktivní** – s artefaktem se aktuálně aktivně pracuje nebo probíhá činnost reprezentována aktivitou. Typy stavů Aktivní, Aktivní alternativní a Aktivní problémový reprezentují, zda je vše v pořádku, je třeba věnovat zvýšenou pozornost nebo zda existuje závažnější problém.
- **Pasivní** – práce s informacemi či činnost byla pozastavena.



- **Finální** – práce s informacemi nebo činnost byla dokončena obvyklým (pozitivním) způsobem (typ stavu Finální), nestandardním (nepříznivým) způsobem (typ stavu Finální alternativní) nebo byla zcela zrušena a zahozena (typ stavu Zrušeno).
- **Systémový** – s artefaktem nebo činností pracuje systém, tedy zpravidla jsou zakládány. Tento typ stavu není uživatelsky nastavitelný a má typicky krátkou dobu trvání.

Jednotlivé typy stavů a jejich příslušnost do skupin shrnuje Obrázek 15.



Obrázek 15 - Vzory stavů artefaktů a aktivit. Podle Unicorn Universe (2010a).

#### 8.2.4 Vzorová přístupová práva

Vzorová přístupová práva nejsou kopírována na artefakty odvozené podle metaartefaktu, ale jsou vyhodnocována přímo na artefaktu, proto se jejich změna projevuje na všech odvozených artefaktech. Pro standardizaci autorizace uživatelů ke spouštění funkcí nad artefakty je možné definovat následující charakteristiky (Unicorn Universe 2010a):

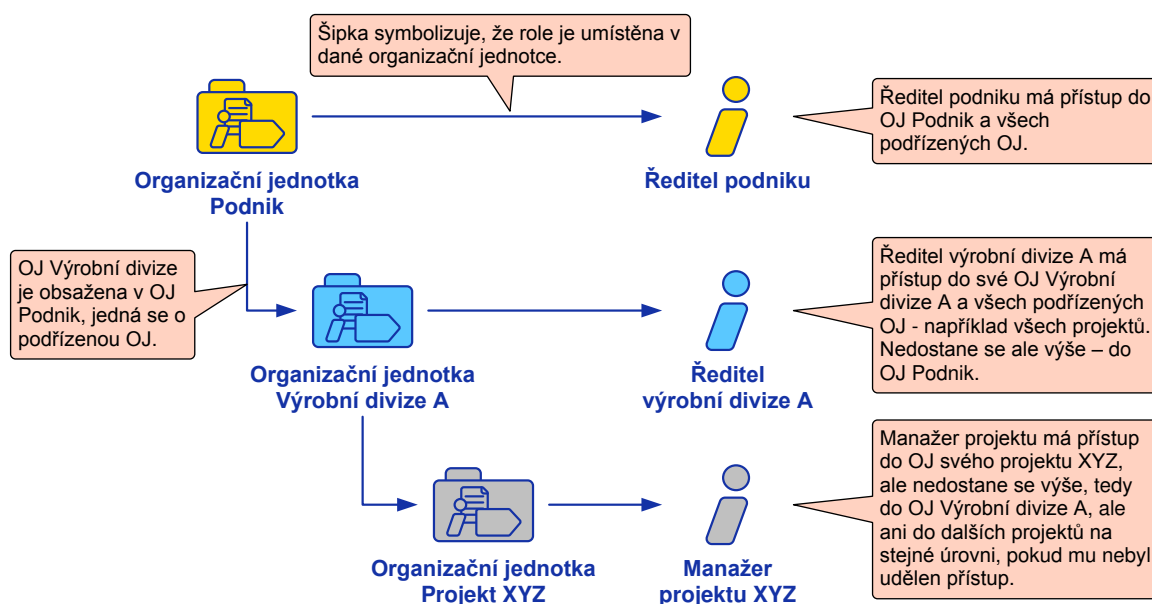
- **Výchozí stupeň utajení** – určuje stupeň utajení, který je přednastaven jako výchozí při zakládání artefaktu.
- **Vzorová implicitní práva** – definují relativní přístupová práva pro skupiny uživatelů podle jejich vztahu k artefaktu z hlediska organizační struktury, artefaktu samotnému nebo jeho agregovaným objektům.
- **Vzorová explicitní práva** – umožňují nastavit práva na spouštění jednotlivých funkcí nad všemi artefakty odvozenými od metaartefaktu pro konkrétní role.

## 8.3 Organizační struktura Business teritoria

Business teritorium je logická oblast v Unicorn Universe, která reprezentuje informační systém podniku. Data jsou uvnitř oddělena a zabezpečena tak, aby k nim nezískal přístup nikdo bez patřičného oprávnění. Uvnitř business teritoria je organizační struktura podniku vytvořena pomocí organizačních jednotek a složek a systému rolí (Unicorn Universe 2010b).

### 8.3.1 Organizační jednotka a složka

Organizační jednotky (dále také OJ) v Unicorn Universe reprezentují skutečné organizační jednotky ve firmě (například produkční divize, oddělení, projekt, apod.) a pro přehlednost je možné je dělit pomocí složek. Hlavní rozdíl mezi organizační jednotkou a složkou tvoří přístupová práva automaticky odvozená z organizační struktury v případě organizačních jednotek. Tyto práva tedy není nutné (a ani možné) ručně nastavovat. Obrázek 16 zobrazuje princip odvození přístupových práv z organizační struktury (Unicorn Universe 2010b).

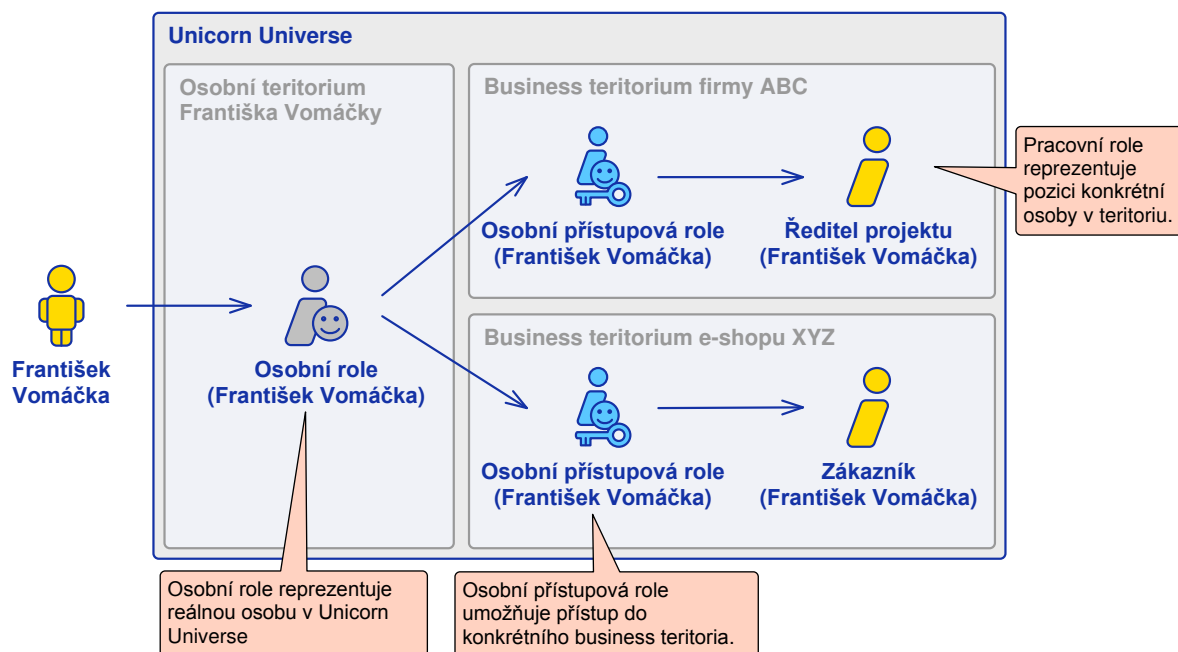


Obrázek 16 - Přístupová práva odvozená z organizační struktury. Podle Unicorn Universe (2010b).

### 8.3.2 Role

Skuteční lidé vystupují v Unicorn Universe prostřednictvím svých rolí. Pomocí přístupové role je uživateli udělen přístup do business teritoria a následně je skrze tuto přístupovou roli obsazen do jedné či více pracovních rolí, ve kterých vykonává zadané úkoly. Je nutné rozlišovat skutečného a zaměstnance a roli, protože v rámci role je možné snadno změnit obsazení a tím přesunout veškeré úkoly a kompetence role na jiného zaměstnance. Struktura pracovních rolí v business teritoriu reprezentuje a virtualizuje skutečnou organizační strukturu podniku. Za

každou roli je kompetentní jiná konkrétní role<sup>19</sup> a tímto způsobem je nastaven vztah podřízenosti a nadřízenosti v podniku. Umístěním rolí ve struktuře organizačních jednotek podniku jsou rolím přidělována přístupová práva odvozená z organizační struktury. Speciálním typem role je skupinová role, která sdružuje více rolí do ní obsazených a zjednodušuje tak hromadné operace jako například nastavování explicitních práv či zadávání hromadných úkolů (Unicorn Universe 2010b). Princip obsazování rolí znázorňuje Obrázek 17.



Obrázek 17 - Struktura rolí v Unicorn Universe. Podle Unicorn Universe (2010b)

## 8.4 Metodika jako podproces Unicorn Enterprise System Powered Company

Metodikou je v této kapitole rozuměn podproces procesu Systém a podpora, který je jedním z podpurných procesů v rámci metodiky UESPC. Cílem metodiky je provést v systému nastavení, která efektivně podpoří řízení procesů dle požadavků a potřeb podniku. Nastavení systému znamená především standardizaci ukládaných informací a způsobu jejich řízení, tedy vytváření metaartefaktů a dále automatizace opakovaných činností pomocí skriptů. Z dynamického pohledu je metodika sadou činností, které slouží k nastavení systému. Ze statického pohledu se jedná o soubor informací uložených v Unicorn Universe, které slouží k jeho nastavení (Unicorn Universe 2010a).

<sup>19</sup> Stejným způsobem, jakým je role kompetentní za jakýkoliv jiný artefakt, protože role je také artefakt.

## 9 Metodika řízení firmy Unicorn Enterprise System Powered Company

Unicorn Enterprise Systém Powered Company (dále také UESPC) je metodika pro řízení podniku pomocí informačního systému Unicorn Universe, vybudovaného nad platformou Unicorn Enterprise System<sup>20</sup> (dále jen UES), vyvinutá společností Unicorn. Základem metodiky UESPC je Unicorn Approach<sup>21</sup> (Kovář et al. 2010):

*„Unicorn Approach (Přístup Unicorn) je principiální přístup k podniku a podnikání, ve kterém z vámi zvoleného portfolia produktů a služeb a s ohledem na vámi preferovanou dělbu práce, preferované technologie a odhadovaná rizika, odvodíte organizační strukturu, popíšete a předepíšete pracovní postupy jednotlivých podnikových procesů pro všechny zúčastněné role, zdůrazníte klíčové produkty a meziprodukty, pro které rovněž předepíšete strukturu informací a uvedete tento mechanismus v život. Váš podnik se pak stane dobrým systémem, který více méně předvídatelně plní účel, pro který byl zřízen.“* (Kovář 2011)

Základním objektem metodiky UESPC je podnik:

*„Podnik přidává hodnotu zákazníkům prostřednictvím svých produktů a služeb (P&S), a to tak, aby bylo dosaženo dlouhodobé prosperity.“* (Kovář 2011).

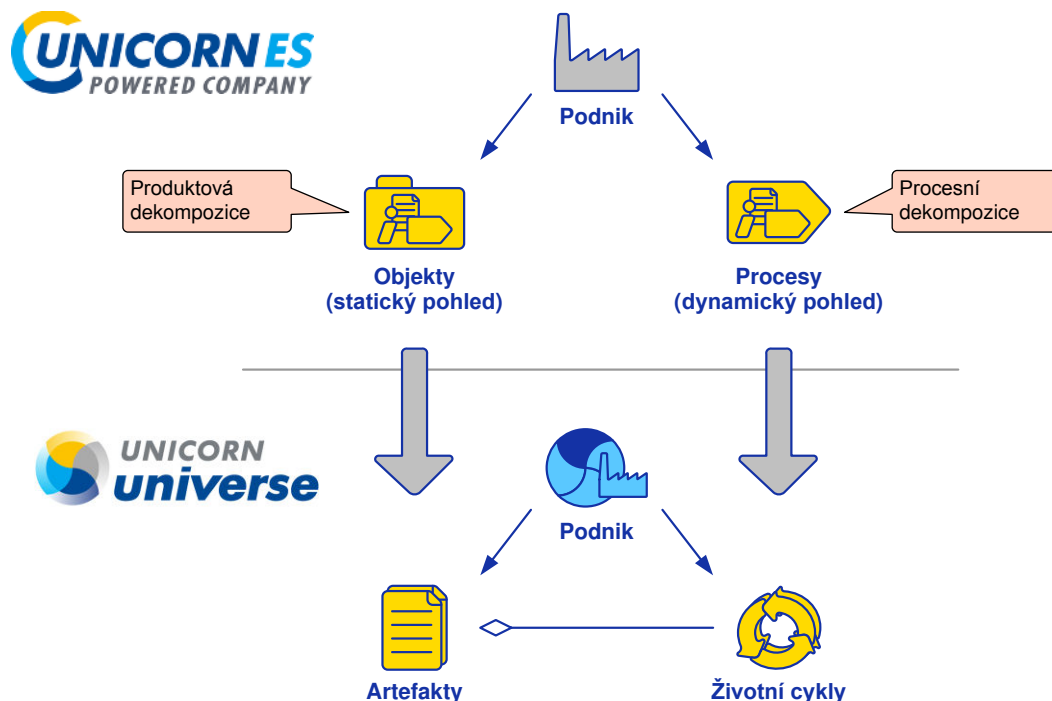
### 9.1 Statický a dynamický pohled na podnik

Podnik je v metodice UESPC zobrazen ze statického a dynamického pohledu. Statický pohled zachycuje objekty ve struktuře podniku, od organizačních jednotek na nejvyšší úrovni až po reprezentaci výstupů podniku (v podobě produktů a meziproduktů) na úrovni nejnižší. Tyto objekty jsou v informačním systému Unicorn Universe reprezentovány artefakty. Dynamický pohled zachycuje procesy a aktivity, které s artefakty manipulují v čase. Tyto činnosti jsou v Unicorn Universe zachyceny v životním cyklu, který je pevnou součástí každého artefaktu. Jsou tak propojeny věcné a řídicí informace (Kovář 2011). Statický a dynamický pohled na podnik a jeho reprezentaci v informačním systému Unicorn Universe zachycuje Obrázek 18.

---

<sup>20</sup> Metodiku UESPC je možné využívat i bez podpory platformy UES, tedy s podporou jiných nástrojů, nicméně tato možnost není doporučena, především z důvodů neexistence obdobného informačního systému, jakým je UES (Kovář 2011).

<sup>21</sup> Přístup Unicorn



Obrázek 18 - Reprezentace podniku v Unicorn Universe. Podle Kovář (2011)

„UESPC se zabývá navrhováním metodiky (metaartefaktů, skriptů, popř. celých subsystémů) pro řízení konkrétních podnikových procesů.“ (Kovář 2011)

## 9.2 Procesy UESPC

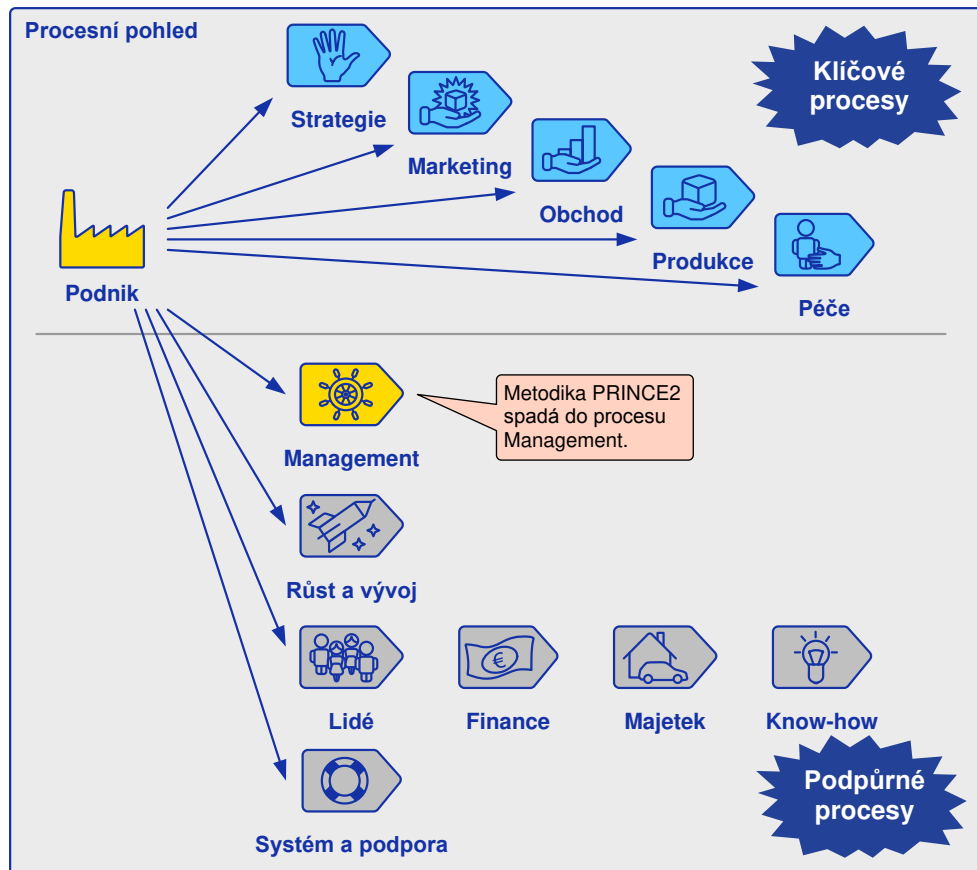
UESPC identifikuje v podniku celkem 12 procesů<sup>22</sup> (Kovář, Kalíšek, et al. 2009):

- **Klíčové procesy** (vytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníka): strategie, marketing, prodej, produkce, péče
- **Podpůrné procesy** (vytvářejí podmínky pro fungování podniku): management, růst a vývoj, lidé, finance, majetek, know-how, systém a podpora

Pro každý z procesů jsou definovány základní myšlenky, postupy, návody a především sada metaartefaktů pro Unicorn Universe. Při implementaci metodiky do konkrétního podniku je nutné transformovat UESPC pro potřeby konkrétního zákazníka (Kovář 2011).

Dle procesního pohledu na metodiku UESPC spadá Management mezi podpůrné procesy. Do procesu Management dále patří podproces Management projektů dle metodiky PRINCE2 (Kovář, Kimr, et al. 2009), jak znázorňuje Obrázek 19.

<sup>22</sup> Viz. také Obrázek 19 - Procesní pohled na UESPC. Podle Kovář, Kimr, et al. (2009)



Obrázek 19 - Procesní pohled na UESPC. Podle Kovář, Kimr, et al. (2009)

### 9.3 Metodické sady a jejich vývoj

Vývoj metodiky je prováděn v etapách a iteracích, v rámci kterých vznikají metodické sady, které odpovídají jednotlivým procesům a podprocesům<sup>23</sup>. Každá metodická sada se skládá z šesti produktových sad (Kovář 2011):

- **Basic Set** – soubor úvodních myšlenek a analýz z dané oblasti. Obsahuje dokumentaci jako A4, High Level Concept, struktura meta modelu, popisy meta artefaktů a popisy skriptů. Basic Set tvoří základ pro ostatní sety.
- **Dokument A4** – dokument shrnuje krátkou úvodní analýzu procesní oblasti. Obsahuje jasnou a stručnou specifikaci cíle projektu a jakým způsobem ho bude dosaženo. Název je odvozen od délky dokumentu; měl by se vejít na jednu stranu papíru formátu A4 (Unicorn Universe 2012a).
- **High Level Concept** – zkráceně dokument HLC. Popisuje a rozvádí klíčové myšlenky, které byly nastíněny v dokumentu A4. Dokument obsahuje produktovou a procesní

<sup>23</sup> Například metodická sada Management, metodická sada PRINCE2, apod.

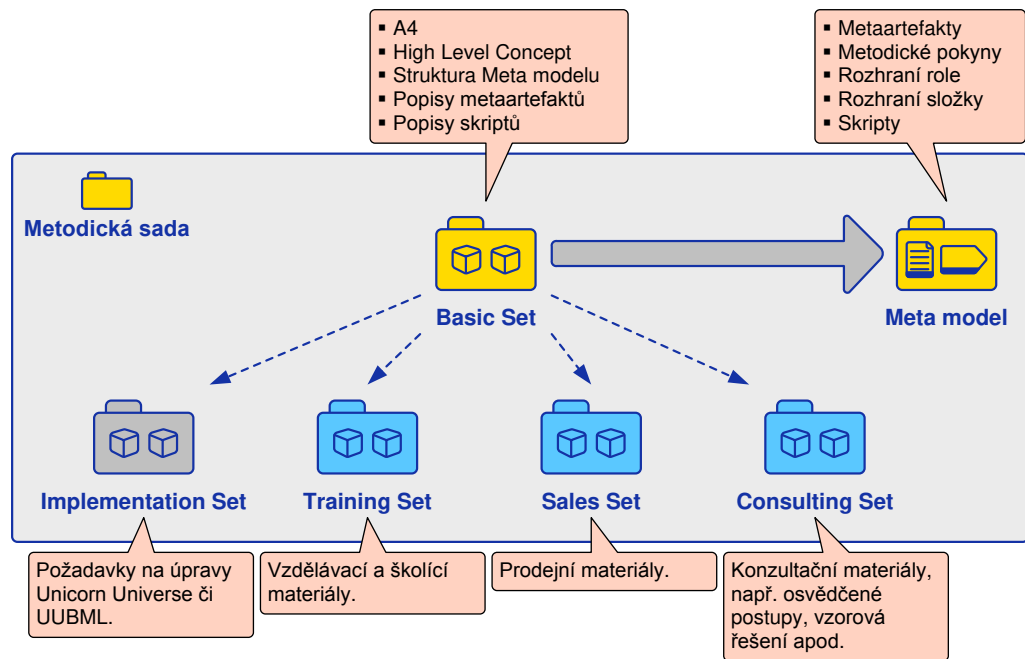
dekompozici, organizační strukturu, kompetence a práva, strukturu složek a artefaktů a základní use case model budoucí metodické sady.

- **Implementation Set** – požadavky na úpravy Unicorn Universe nebo rozvoj jazyka UUBML<sup>24</sup>. Využívá se pouze v případě, kdy je v průběhu analýzy objevena funkčnost, která je nutná pro následnou implementaci, ale Unicorn Universe ji nepodporuje. Implementation Set následně slouží jako podklad vývojářům pro implementaci požadovaných funkcí.
- **Training Set** – vzdělávací a školící materiály jako například příručky, demo verze, guidelines nebo technická dokumentace. Je určen pro seznámení se s metodikou v dané oblasti.
- **Sales Set** – prodejní materiály k danému procesu, například prodejní A4, případové studie, referenční využití procesu apod. Sales Set využívají především obchodníci.
- **Consulting Set** – konzultační materiály jako jsou například osvědčené postupy, vzorová řešení či návody na implementaci procesu. Consulting Set je určen pro konzultanty, kteří daný proces zavádějí u klienta.
- **Meta model** – výsledná sada objektů v Unicorn Universe, pomocí které je možné v business teritoriu virtualizovat konkrétní proces. Z hlediska fyzického uložení tvoří kontejner pro všechny tyto objekty. Meta model se skládá z následujících komponent:
  - **Metaartefakt** – vzor, podle kterého jsou odvozovány artefakty.
  - **Metodický pokyn** – pokyny pro práci s metamodelem, které nejsou přímo zachyceny ve vzorech na metaartefaktu.
  - **Rozhraní role** – balíček, který roli opravňuje k zakládání metaartefaktů, které jsou v balíčku obsaženy.
  - **Rozhraní složky** – pomocí rozhraní složky je možné omezit zakládání artefaktů pouze na artefakty v rozhraní obsažené.
  - **Skript** – krátký program, který typicky automatizuje opakovanou činnost v Unicorn Universe. Je reprezentován artefaktem, na kterém je kód skriptu uložen v příloze.

Obrázek 20 popisuje strukturu metodické sady.

---

<sup>24</sup> Unicorn Unified Business Modeling Language je nástrojem pro vizuální modelování a komunikaci (Unicorn Universe 2013c). V jazyce UUBML jsou nakresleny veškeré diagramy v této práci. Podrobněji UUBML popisuje Příloha 3 – UUBML .



Obrázek 20 - Struktura metodické sady. Podle Kovář (2011)

Proces vývoje nové metodické sady probíhá ve čtyřech fázích; Incepce, Elaborace, Konstrukce a Zavedení. Jednotlivé fáze jsou v UESPC odvozeny z metodiky RUP<sup>25</sup> a také je z ní přebrán iterativní přístup, tedy rozdělení vývoje produktu na menší části (metodické sady). Konkrétní průběh jednotlivých fází je upraven pro potřeby UESPC (Kovář 2011):

- **Incepce**

V rámci fáze Incepce probíhá definice účelu a cíle procesu, určení klíčových myšlenek, základní procesní a produktové dekompozice a umístění procesu v hierarchii UESPC. Cílem Incepce je vymezení realizované oblasti a vytvoření dokumentu A4, který závěry stručně shrnuje a je základem pro dokument High Level Concept (Kovář 2011). Metodika RUP navíc zdůrazňuje pro fázi Incepce stanovení rozsahu a hranic projektu, určení klíčových případů užití a odhad finanční náročnosti projektu (IBM 2006).

- **Elaborace**

Fáze Elaborace představuje podrobnější analýzu řešeného procesu, detailnější specifikace podprocesů, produktů a jejich návazností. Všechny tyto informace jsou zaznamenány do dokumentu High Level Concept, který obsahuje především produktovou a procesní dekompozici, popis organizační struktury procesu, nastavení kompetencí a práv, strukturu složek a artefaktů a základní use case model budoucí metodické sady. V případě identifikace potřeby nových funkcí Unicorn Universe či ikon jazyka UUBML jsou vytvořena zadání do

<sup>25</sup> RUP – Rational Unified Process je metodika pro vývoj software.



Implementation Set (Kovář 2011). Celkově je tedy řešeno, jak bude výsledný produkt vyroben. Funkčnost návrhu je vhodné ověřit funkčním prototypem (IBM 2006).

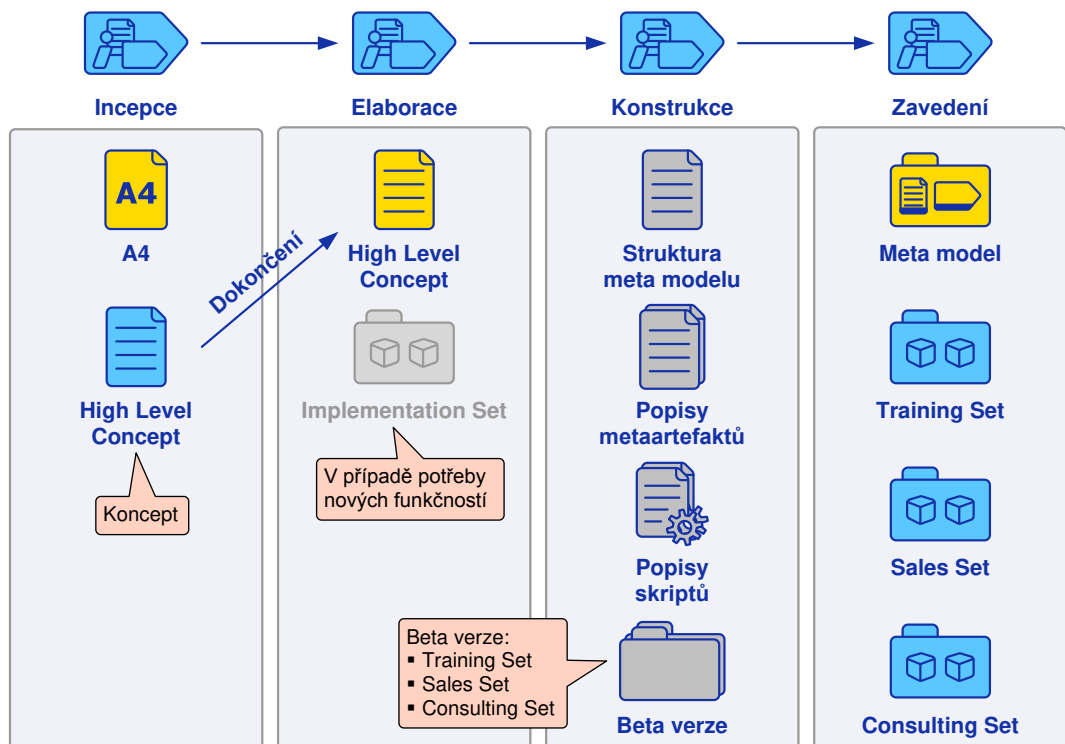
- **Konstrukce**

Představuje finální návrh a design metodické sady, tedy struktury metamodelu, definic metaartefaktů a definic skriptů, které jsou vzorem pro následně vytvořený meta model. Dále vznikají beta verze Training Setu, Sales Setu a Consulting Setu (Kovář 2011). Na rozdíl od metodiky RUP v této fázi ještě neprobíhá výroba finálního produktu, ale pouze detailních definic, podle kterých je možné meta model nasadit v konkrétním teritoriu (IBM 2006; Kovář 2011).

- **Zavedení**

Během této fáze je meta model vytvořen a nasezen do provozu. Podle vzorů z fáze Konstrukce jsou vytvářeny v konkrétním business teritoriu metaartefakty a nasazovány skripty. Jsou dokončovány materiály, které jsou součástí Training Setu, Sales Setu a Consulting Setu. Dále je vytvářena podrobná uživatelská dokumentace a během pilotní implementace jsou zjišťovány zkušenosti s užíváním a zpětná vazba od uživatelů (Kovář 2011). Tato fáze je shodná s metodikou RUP, která pro ni taktéž uvádí předání projektu do produkčního prostředí (IBM 2006).

Obrázek 21 znázorňuje proces vývoje metodické sady a rozdělení produktů do fází.



Obrázek 21 - Proces vývoje metodické sady. Podle Kovář (2011)

# Praktická část

---

## 10 Úvod do praktické části

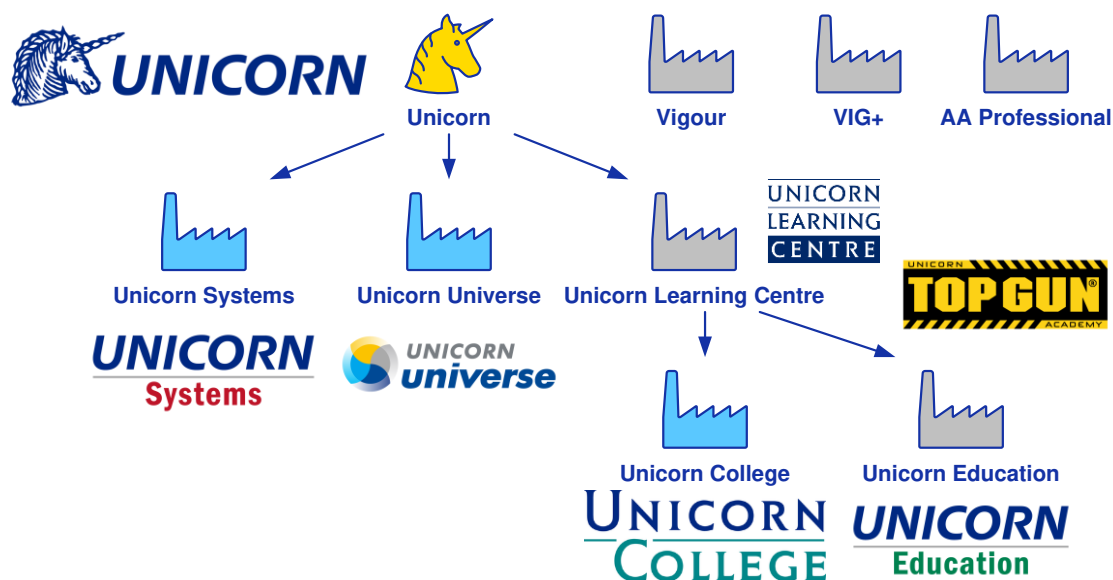
V této části práce je nejprve v krátkosti představena firma Unicorn a její hlavní součásti, Unicorn Systems, Unicorn Universe a Unicorn College. V dalších kapitolách praktické části diplomové práce autor popisuje, jakým způsobem postupoval během výroby PRINCE2 metodické sady ve fázích Incepce, Elaborace, Konstrukce a Zavedení. Veškeré produkty a návrhy implementací, tedy například definice artefaktů, definice skriptů, metodické pokyny či metaartefakty, které během praktické části práce vznikly, navrhl a vytvořil autor diplomové práce, pokud není výslovně uvedeno jinak.

V rámci fáze Incepce autor provedl úvodní analýzu problematiky PRINCE2 a v dokumentu A4 nastínil základní myšlenky, na jejichž základě následně rozpracoval implementační projekt v další fázi; Elaboraci. Hlavním produktem fáze Elaborace je dokument High Level Concept, ve kterém autor práce detailně rozpracovává myšlenky z úvodního dokumentu A4 a navrhuje způsob implementace jednotlivých elementů metodiky PRINCE2 do Unicorn Universe; principů, témat, procesů a manažerských dokumentů. V následující fázi, Konstrukci, autor nejprve vytvořil dokument Struktura meta modelu, stručně popisující jednotlivé elementy meta modelu, tedy meta modely, metaartefakty, rozhraní role a metodické pokyny, a dále jednotlivé prvky meta modelu detailně popsal definičními dokumenty pro následnou implementaci. V této fázi také uvádí příklady rozpracování vybraných ukázkových definic metaartefaktů a definic skriptů. V poslední fázi, Zavedení, autor uvádí přehled vytvořených elementů meta modelu, tedy metaartefaktů, rozhraní a metodických pokynů. Na závěr jsou uvedeny skripty, které byly, v rámci verifikace praktické využitelnosti produktu diplomové práce, autorem zadány k implementaci.

## 11 Unicorn a.s.

Unicorn a.s. je holding společností, který v roce 1990 založil Vladimír Kovář. Unicorn a.s. se postupně rozrůstal a v roce 1998 došlo k rozdělení do samostatných dceřiných společností Unicorn Group. Od roku 2000 tato firma expandovala do dalších měst České republiky a také do zahraničí. V roce 2006 se ustálilo dnešní rozdělení holdingu na Unicorn, Vigour a VIG+. V roce 2007 byla založena soukromá vysoká škola Unicorn College. V roce 2012 měla společnost tržby 1,72 mld. Kč a 1049 zaměstnanců (Unicorn Universe 2013a; Unicorn 2013a).

Unicorn poskytuje komplexní služby oblasti informačních systémů a informačních a komunikačních technologií. Základem skupiny společností jsou firmy Unicorn Systems, Unicorn Universe a Unicorn College a dále společnosti Vigour, VIG+ a AA Professional (Unicorn 2013b). Obrázek 22 zobrazuje strukturu holdingu Unicorn.



Obrázek 22 - Struktura holdingu Unicorn. Podle Unicorn Universe (2013a)

Unicorn Systems poskytuje služby a řešení zahrnující systémovou integraci, zakázkový vývoj, provoz, primární podporu a sekundární podporu. Dále společnost zajišťuje dodávky ICT infrastruktury, školení a konzultace. Unicorn Systems působí v celé Evropě především v oblastech bankovníctví, pojišťovnictví a dalších finančních institucí, energetiky, telekomunikace, obchodu a služeb, průmyslu, zdravotnictví a státní správy a samosprávy. Hlavním produktem společnosti jsou velké zakázkové informační systémy (Unicorn Systems 2013).

Společnost Unicorn Universe poskytuje stejnojmennou internetovou službu pro podporu firemní komunikace, spolupráce a řízení. Unicorn Universe v roce 2012 využívalo více než 270 organizací a 37000 jednotlivců (Unicorn Universe 2013a). Unicorn Universe nabízí 3 typy služeb; řízení úkolů, standardizované řešení určené pro menší firmy; řízení zakázek, flexibilní řešení, které je možné přizpůsobit na míru cílové firmě a řešení na míru, které je kompletně upravováno podle požadavků zákazníka (Unicorn Universe 2013d).

Soukromá vysoká škola Unicorn College nabízí vzdělání v oblastech informačních technologií, ekonomie a managementu. Byla založena v roce 2007 a od té doby ji absolvovalo celkem 71 studentů. V současné době na škole studuje 370 studentů. Unicorn College je součástí Unicorn Learning Centre, které zastřešuje vzdělávání ve společnosti Unicorn, a které dále zahrnuje Top

Gun, poskytující interní vzdělávání zaměstnancům Unicornu, a Unicorn Education, společnost nabízející vzdělávací školení, kurzy a certifikace široké veřejnosti (Unicorn Universe 2013a).

## 12 Incepce

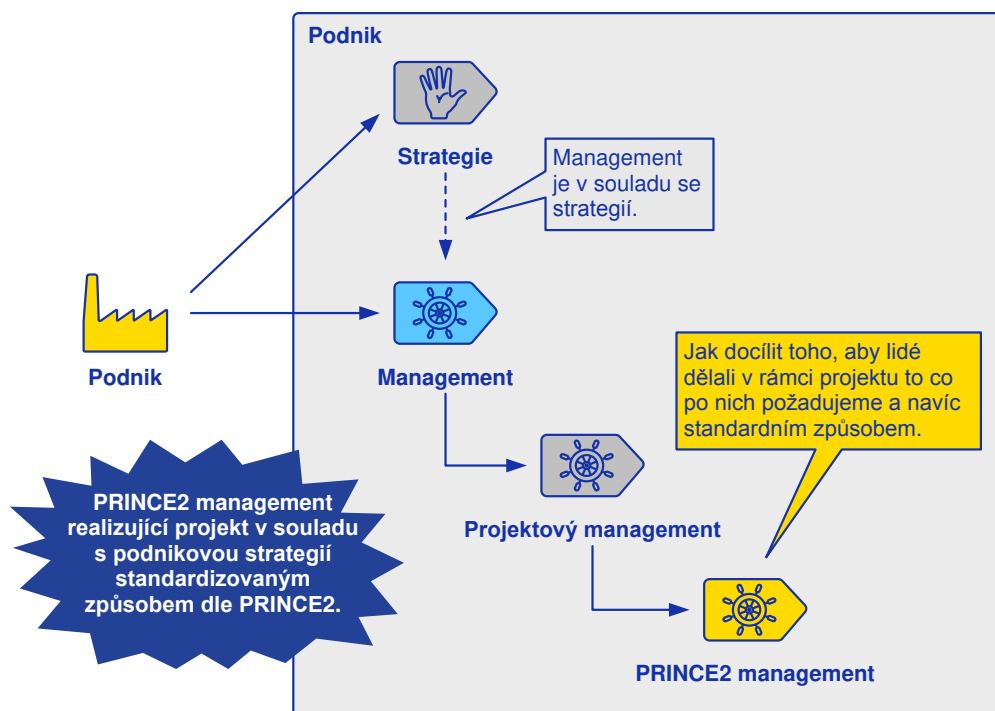
### 12.1 Úvod

Incepce představuje první fázi v procesu vývoje metodické sady. Cílem je stručně popsat realizovaný proces a způsob jeho implementace. Podrobněji průběh fáze popisuje kapitola 9.3 Metodické sady a jejich vývoj. Ve fázi Incepce autor práce provedl základní analýzu procesu a vytvořil dokument A4, který je hlavním produktem této fáze.

### 12.2 Dokument A4

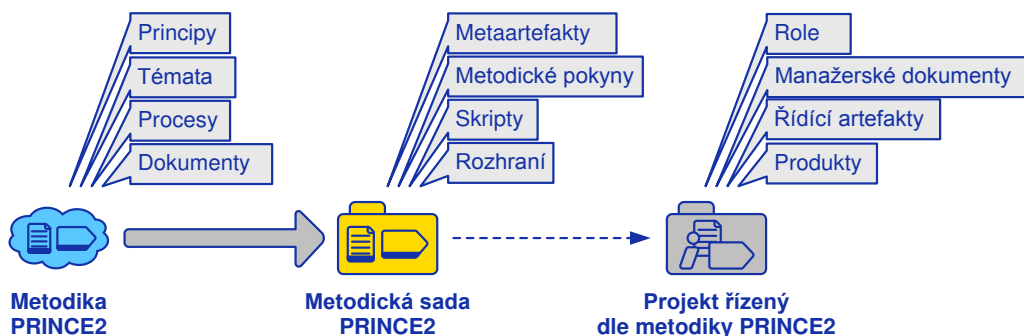
Cílem projektu je integrovat metodiku pro řízení projektů PRINCE2 do internetové služby Unicorn Universe, využívající metodiku řízení podniku UESPC, tak, aby bylo možné v informačním systému řídit projekty podle PRINCE2 v souladu s UESPC.

PRINCE2 management je možné zařadit v rámci UESPC do procesu Management, konkrétně do podprocesu Projektový management. Proces zajišťuje realizaci projektů v souladu s podnikovou strategií standardizovaným způsobem dle metodiky PRINCE2. Obrázek 23 zobrazuje kontext metodiky PRINCE2 v UESPC.



Obrázek 23 - Kontext metodiky PRINCE2 v UESPC. Zdroj – autor.

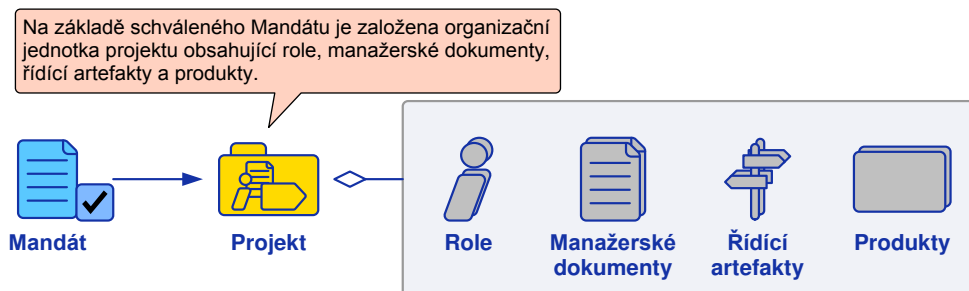
Díky metodické sadě PRINCE2 bude možné řídit projekty standardizovaným způsobem podle metodiky PRINCE2 za použití informačního systému Unicorn Universe. Kombinací metodiky a informačního systému je docíleno řešení, které odpovídá standardům PRINCE2 a navíc umožňuje mnohé procesy automatizovat a zjednodušovat pomocí funkcí Unicorn Universe.



Obrázek 24 - Transformace metodika - metodická sada - projekt. Zdroj – autor.

Cíle bude dosaženo implementací jednotlivých elementů metodiky PRINCE2 do Unicorn Universe. Pro řízení projektů dle PRINCE2 je nutná existence velkého množství dokumentů s předpřipravenou šablonou a životním cyklem, řízení několik souběžných procesů a zároveň komplexní hierarchie rolí. Základními elementy, navrženými pro implementaci do Unicorn Universe jsou:

- Metaartefakty – šablony dokumentů, řídicích artefaktů a rolí.
- Metodické pokyny – návody pro práci s meta modelem a další příručky.
- Skripty – pro automatizaci složitějších činností.
- Rozhraní rolí – sady metaartefaktů, které jednotlivým rolím umožní zakládání příslušných artefaktů.



Obrázek 25 - Základní struktura projektu. Zdroj – autor.

## 13 Elaborace

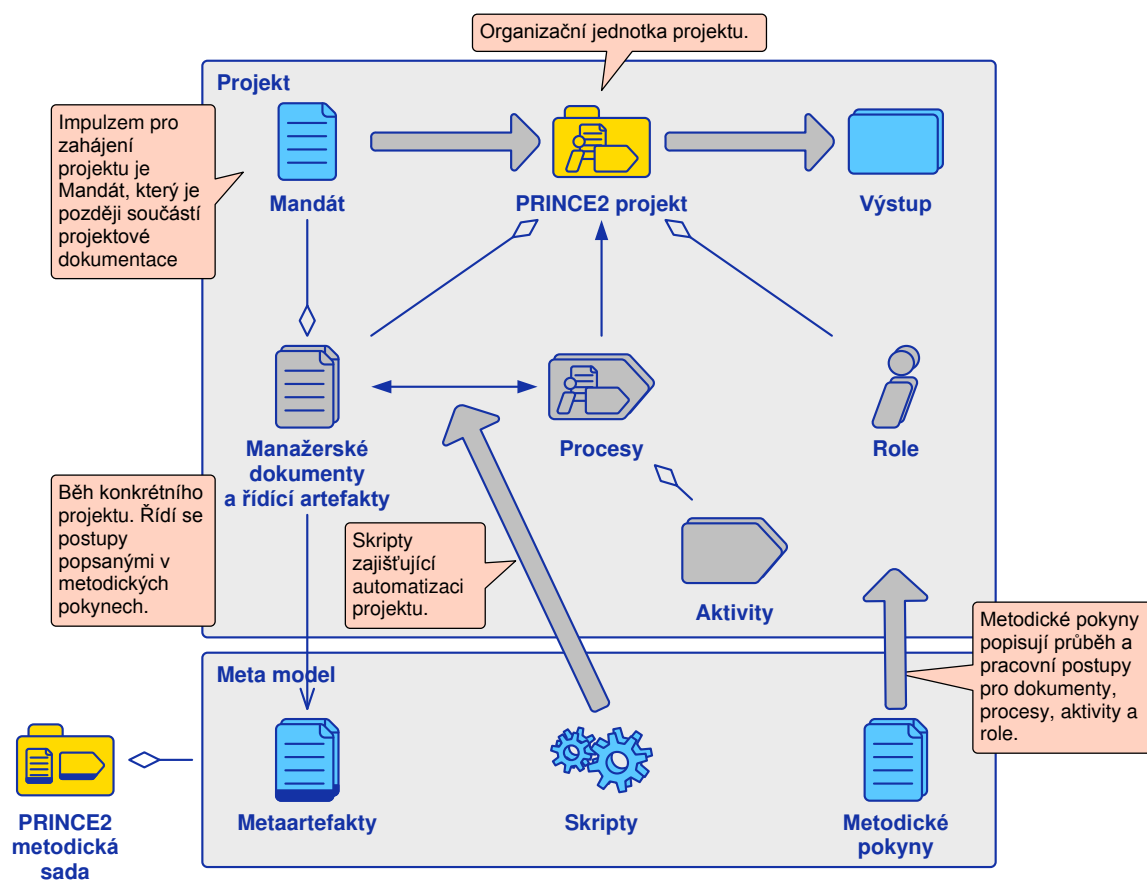
### 13.1 Úvod

Cílem fáze Elaborace je podrobnější analýza řešeného procesu, detailnější specifikace podprocesů, produktů a jejich návazností. Hlavním produktem fáze Elaborace je dokument High Level Concept. Podrobněji fázi popisuje kapitola 9.3 Metodické sady a jejich vývoj. V rámci fáze Elaborace autor práce vytvořil dokument High Level Concept, ve kterém podrobněji a konkrétněji rozpracoval myšlenky z úvodní fáze Incepce a dokumentu A4 do detailních popisů jednotlivých elementů výsledné metodické sady.

### 13.2 Dokument High Level Concept

#### 13.2.1 Úvod

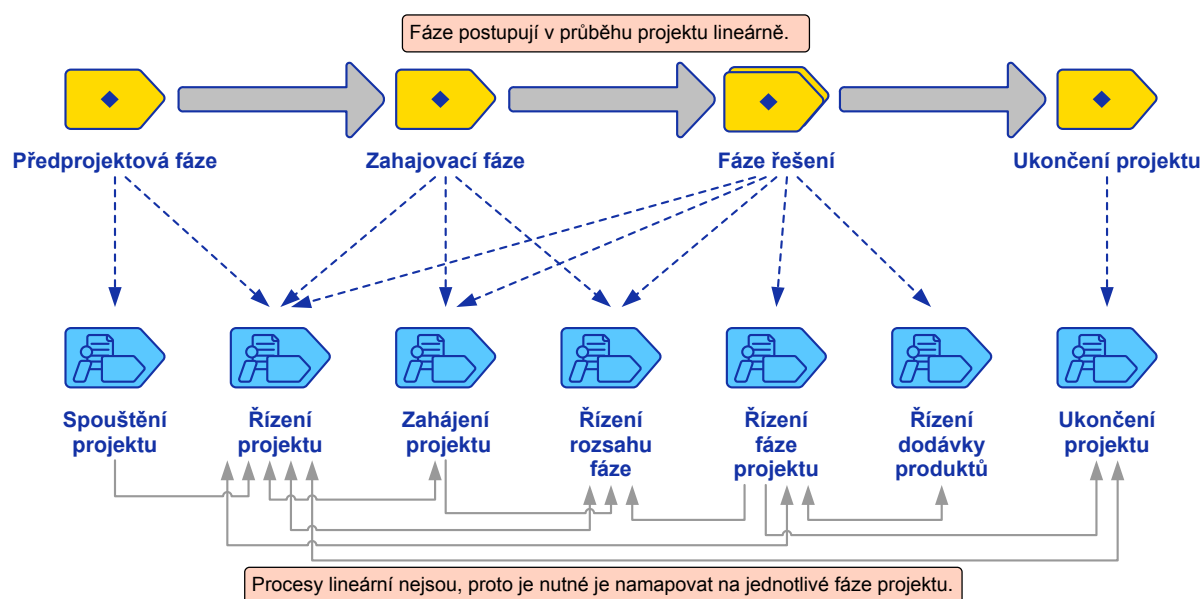
Základní a zjednodušený životní cyklus projektu začíná Mandátem projektu, který v případě schválení spouští samotný projekt, na jehož konci jsou, pokud vše proběhlo hladce, výstupy projektu, tedy konkrétní produkty. Projektová dokumentace, procesy a role jsou definovány meta modelem. Průběh projektu v kontextu organizační jednotky projektu znázorňuje Obrázek 26.



Obrázek 26 - Kontext průběhu projektu. Zdroj – autor.

### 13.2.2 Procesní dekompozice

Procesy jsou díky standardizaci metodiky v PRINCE2 pevně stanovené. Nicméně procesy nepředstavují časovou chronologii projektu, která je nutná k efektivnímu řízení projektu, tu představují fáze a proto je nutné procesy namapovat na jednotlivé fáze projektu, tedy ve výsledku určit, které aktivity (obsažené v jednotlivých procesech) budou probíhat v jakých fázích. Mapování procesů mezi jednotlivé fáze ukazuje Obrázek 27.



Obrázek 27 - Mapování procesů na fáze projektu. Zdroj – autor.

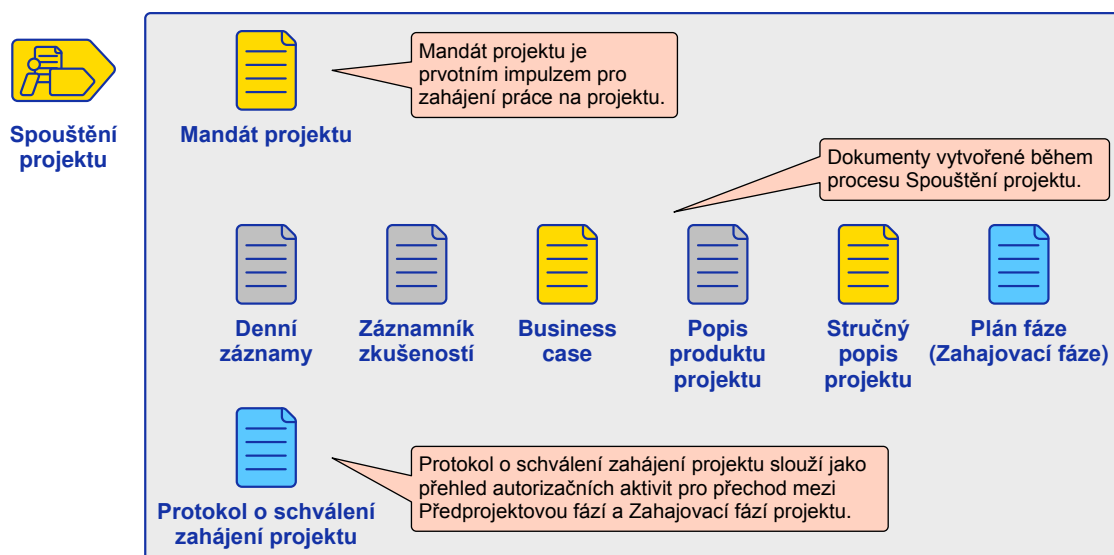
Díky namapování procesů do sekvence následně mohl autor práce navrhnout řídicí artefakt, Portál projektu, který odpovídá probíhajícím fázím stavy artefaktu ve svém životním cyklu. Namapované procesy, respektive aktivity, které jsou pro jednotlivé procesy doporučeny, jsou pak prováděny v příslušných fázích. Během Předprojektové fáze je cílem ověřit proveditelnost projektu, k čemuž slouží aktivity v rámci procesu Spouštění projektu. Na konci Předprojektové fáze je zapojen proces Řízení projektu, během kterého Rada projektu rozhodne o jeho zahájení či ukončení. Následuje Zahajovací fáze projektu a s ní i detailní příprava pro spuštění projektu. Před koncem Zahajovací fáze je spuštěn proces Řízení rozsahu fáze, který slouží k naplánování první Fáze řešení. Následně je opět na Radě projektu (v procesu Řízení projektu), aby rozhodla, jestli projekt bude definitivně spuštěn nebo ukončen. Poté se podle rozsahu projektu opakují Fáze řešení, během kterých jsou vytvářeny samotné produkty projektu. Dle metodiky PRINCE2 je poslední fází projektu Finální fáze řešení, která obsahuje stejné procesy jako standardní fáze řešení, pouze namísto procesu Řízení rozsahu fáze je posledním procesem Ukončení projektu. Nicméně pro účely implementace do Unicorn Universe byla jako poslední fáze projektu

stanovena fáze Ukončení projektu, do které byl namapován pouze proces Ukončení projektu, kvůli zachování konzistence řídicího artefaktu pro Fáze řešení a přehlednosti stavu projektu.

Detailní rozdělení aktivit mezi jednotlivé procesy a jejich přesnou návaznost ukazují diagramy v kapitole 6.3 Průběh PRINCE2 projektu a jejích podkapitolách. Kompletní procesní dekompozici, tak jak ji definuje UESPC (Unicorn Universe 2011), ukazuje Příloha 4 – Procesní dekompozice PRINCE2.

### 13.2.3 Produktová dekompozice

Produktová dekompozice ukazuje, jaké produkty během jednotlivých procesů vznikají. Každý manažerský a řídicí artefakt, který během projektu vzniká, představuje produkt, který patří do konkrétního procesu. Obrázek 28 představuje příklad produktové dekompozice pro proces Spouštění projektu. Obdobné dekompozice byly autorem vytvořeny i pro ostatních šest procesů.



Obrázek 28 - Produktová dekompozice procesu Spouštění projektu. Zdroj – autor.

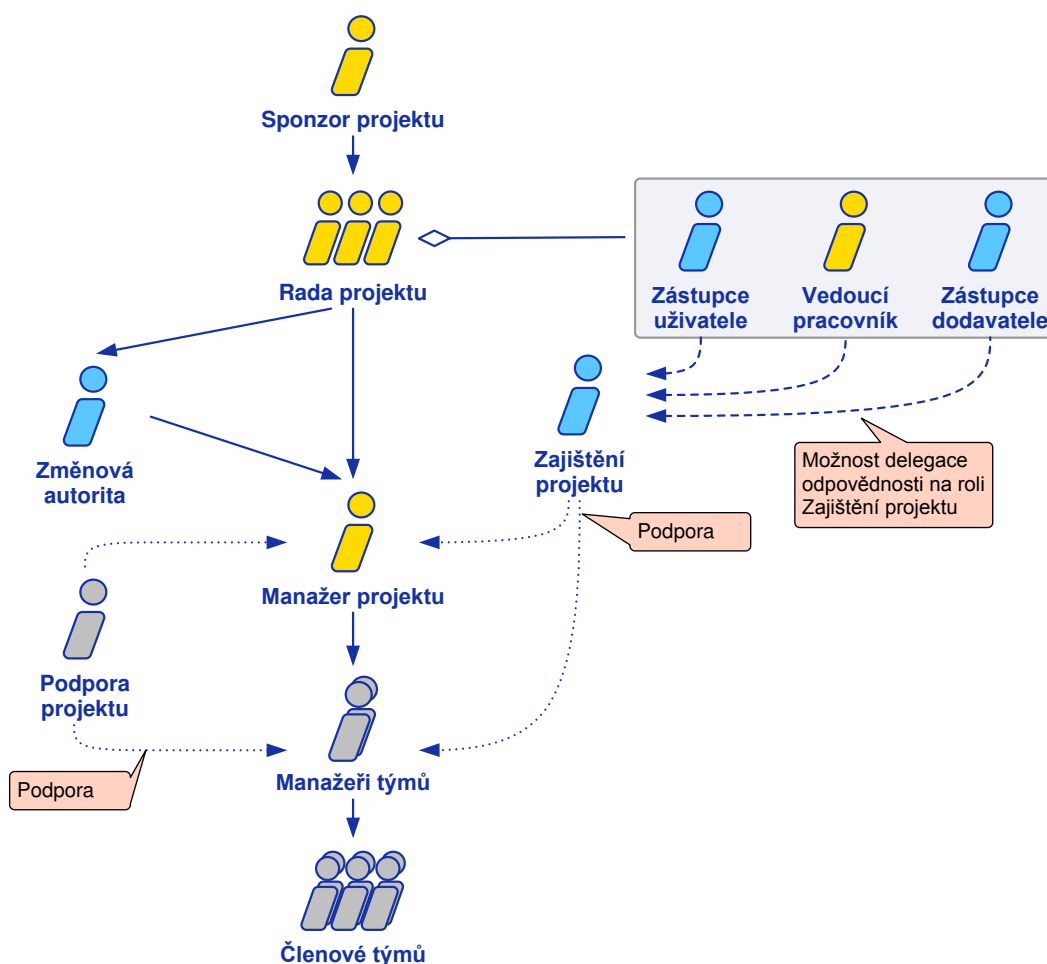
### 13.2.4 Organizační struktura

Metodika PRINCE2 definuje celkem 11 projektových rolí (The Office of Government Commerce 2009), nicméně není nutné, aby všechny projektové role byly reprezentovány artefakty rolí v Unicorn Universe.

Role Sponzor projektu na počátku zakládá artefakt Mandát projektu a následně spouští založení organizační jednotky projektu. Na založení Mandátu projektu roli stačí připojené rozhraní, ale v průběhu projektu Sponzor projektu dostává od Rady projektu zprávy o průběhu projektu a může být požádán o radu či doporučení, proto bude role Sponzora projektu založena jako artefakt. Manažer projektu je nejdůležitější role v projektu a vzhledem ke kompetenci za celou organizační jednotku projektu a všechny obsažené artefakty musí být jeho role založena.



Takto je také možná výměna Manažera projektu přeobsazením jeho role. Obdobně je nutné založit roli Vedoucího pracovníka. Dále bude založena skupinová role Rada projektu, do které už dále budou obsazovány běžné pracovní role. Role Zástupce uživatele a Zástupce dodavatele není nutné zakládat, stačí pracovní role spolupracovníků, kteří by měli role zastávat, obsadit do skupinové role Rada projektu. Zakládání rolí Změnová autorita, Zajištění projektu a Podpora projektu není nutné v případě menších projektů a je ponecháno na okolnostech konkrétní situace. Role Manažer týmu je naopak vhodné založit v případě, že jeho role nesplývá s rolí Manažer projektu, což se ale opět týká větších projektů. Členy týmu, kteří implementují konkrétní produkty specifikované v daném Bloku práce, je vhodné obsadit do role Členové týmu. Obrázek 29 zobrazuje kompletní organizační strukturu PRINCE2 projektu.



Obrázek 29 - Kompletní organizační struktura projektu. Zdroj – autor.

### 13.2.5 Rozhraní

Pro jednotlivé role autor definoval rozhraní role, které umožňuje těmto rolím zakládání příslušných artefaktů. Následuje přehled navržených rozhraní rolí:

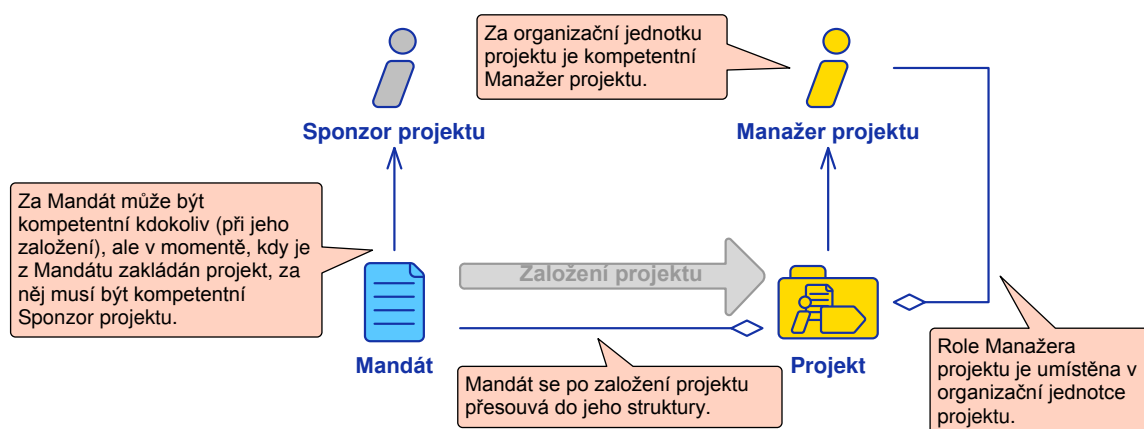
- Rozhraní Mandát projektu – umožňuje založení Mandátu projektu.

- Rozhraní Manažer projektu – obsahuje metaartefakty, které jsou nutné pro založení organizační jednotky projektu a všech rolí a manažerských a řídicích dokumentů.
- Rozhraní Manažer týmu – obsahuje všechny metaartefakty potřebné pro práci Manažera týmu a zhotovení finálních produktů projektu.
- Rozhraní Rada projektu – obsahuje metaartefakty nutné pro práci Rady projektu.
- Rozhraní Administrace – obsahuje všechny metaartefakty PRINCE2 meta modelu a umožňuje tak kompletní správu organizační jednotky projektu.

Rozhraní složky, umožňující omezení umístění artefaktů v organizační struktuře (Kovář 2011), nebylo během projektu implementace PRINCE2 do Unicorn Universe využito, proto zde není žádné uvedeno.

### 13.2.6 Kompetence a práva

Kompetence za artefakt je důležitá ještě před samotným započítím projektu; mandát projektu může vytvořit kdokoliv s příslušným rozhraním, nicméně v okamžiku kdy je z Mandátu zakládán projekt, za něj musí být kompetentní role Sponzora projektu. Po založení projektu se Mandát přesune do struktury dokumentů v organizační jednotce projektu a za celou organizační jednotku projektu se stává kompetentní role Manažera projektu, která je definována na Mandátu a následně taktéž založena do struktury organizační jednotky projektu. Obrázek 30 znázorňuje kompetence za Mandát a jednotku projektu.

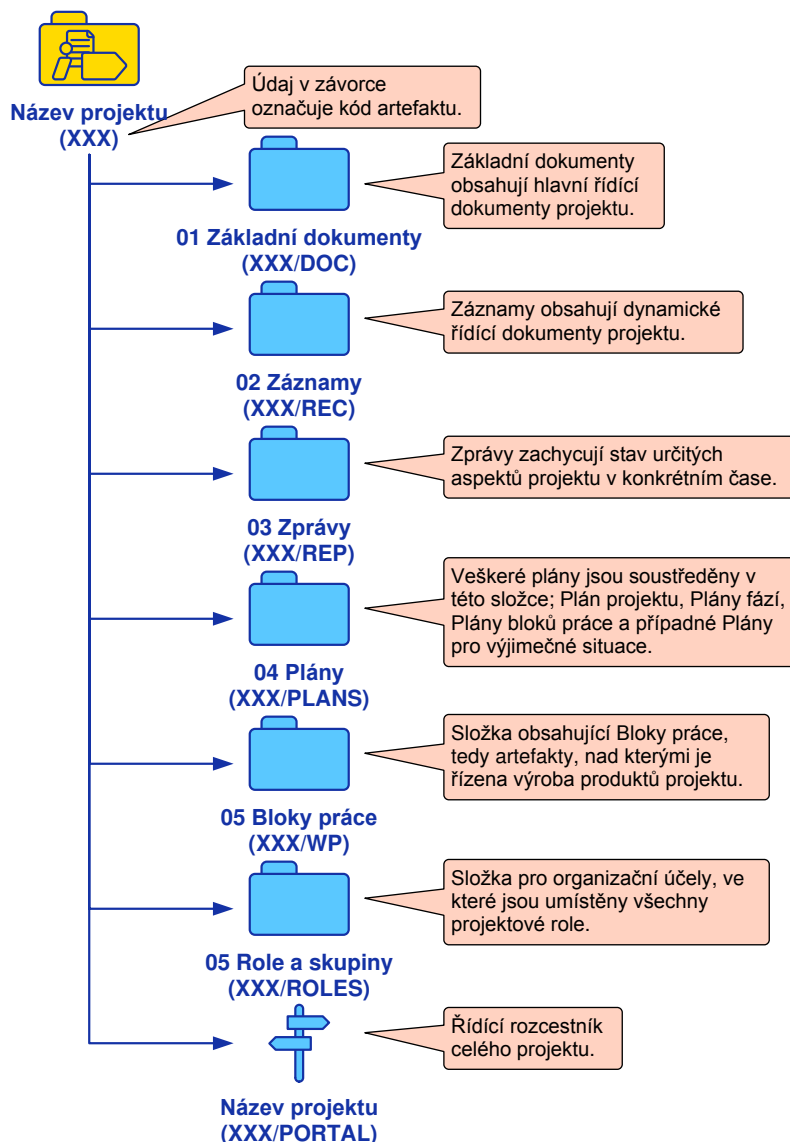


Obrázek 30 - Kompetence za Mandát a organizační jednotku projektu. Zdroj – autor.

### 13.2.7 Struktura složek a artefaktů

Struktura složek autor navrhl tak, aby veškerou dokumentaci a řídicí a organizační artefakty sdružovala organizační jednotka projektu, která se dále dělí na složky (viz. Obrázek 31) a obsahuje Portál projektu, který je hlavním rozcestníkem projektu. Organizační jednotka projektu, její

struktura a dokumenty příslušející aktuální fázi jsou zakládány skriptem. Obrázek 31 znázorňuje základní strukturu organizační jednotky projektu.



Obrázek 31 - Struktura organizační jednotky projektu. Zdroj – autor.

Metodická sada, obsahující metaartefakty, skripty a návody k použití, je uložena odděleně, v centrálním meta modelu pro celé teritorium.

### 13.2.8 Virtualizace dokumentů

Pro každý PRINCE2 dokument autor v rámci projektu definoval metaartefakt, tedy šablonu s předepsanou osnovou, vzorem životního cyklu a vzorovými přístupovými právy.

Všechny dokumenty, které spadají mezi Základní dokumenty, tedy Plán revize přínosů, Business case, Strategie řízení komunikace, Strategie řízení konfigurace, Plány (Plán projektu, Plán fáze, Plán bloku práce, Plán pro výjimečné situace), Popis produktu, Stručný popis projektu,

Zahajovací dokumentace projektu, Popis produktu projektu, Strategie řízení kvality a Strategie řízení rizik budou virtualizovány pomocí standardních metaartefaktů reprezentujících statické dokumenty.

Oproti Základním dokumentům, které jsou jednou vytvořeny typicky v počtu jednoho kusu, jsou Záznamy téměř vždy vytvářeny opakovaně. Pro Konfigurační záznamy, Rejstřík událostí, Záznamník zkušeností, Rejstřík kvality a Rejstřík rizik bude vytvořena stejnojmenná složka, do které teprve budou vytvářeny jednotlivé záznamy. Tyto záznamy budou vytvářeny jako artefakty typu požadavek<sup>26</sup>. Denní záznamy jsou v kontextu ostatních dokumentů tak drobné, že jim vyhovuje forma jednotlivých záznamů v tabulce, kterou ovšem je vhodné, pro pohodlnost zadávání záznamů, automatizovat skriptem.

Zprávy, stejně jako Záznamy, jsou vytvářeny opakovaně, nicméně typicky méně často, a jedná se svojí povahou více o statické dokumenty. Zpráva o milníku, Zpráva o ukončení projektu, Zpráva o ukončení fáze, Zpráva o výjimečné situaci, Pravidelné hodnocení, Zpráva o zkušenostech a Zpráva o stavu produktu budou vytvářeny jako statické artefakty. Zpráva o události bude sloučena se Záznamem události, tak, aby bylo možné zprávu, která na záznam navazuje, snadněji vytvořit.

Dalším typem dokumentů, který ovšem PRINCE2 přímo nedefinuje, jsou Protokoly (Protokol o schválení plánu fáze, Protokol o schválení zahájení projektu, Protokol o schválení projektu a Protokol o schválení ukončení projektu), sloužící jako přehled autorizačních aktivit pro přechod do další fáze projektu.

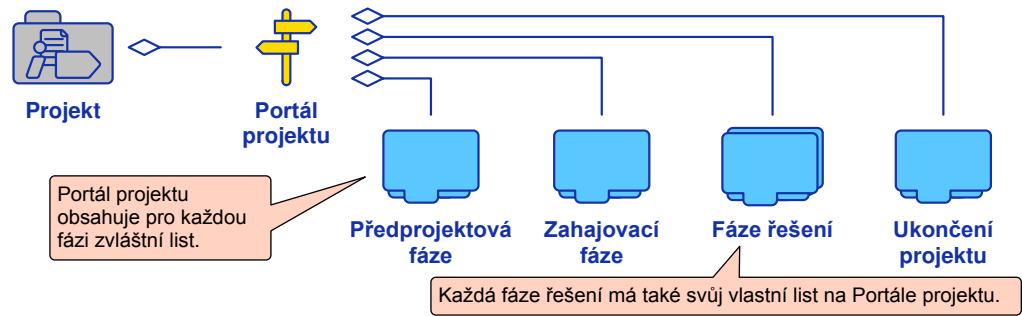
### 13.2.9 Portál projektu a Blok práce

Portál projektu je hlavním rozcestníkem projektu, obsahuje například odkazy na všechny důležité řídicí artefakty, ovládací tlačítka pro spouštění funkcí, přehled o stavu projektu nebo přehled rolí zainteresovaných na projektu. Pro každou fázi projektu je na Portále projektu vytvořen zvláštní list, který je podle aktuální fáze nastaven jako hlavní list<sup>27</sup>. Pro každou Fázi řešení je taktéž na Portále projektu vyčleněn zvláštní list. Obrázek 32 zobrazuje strukturu Portálu.

---

<sup>26</sup> Požadavek je artefakt, který se ihned po vytvoření zobrazí jako formulář a je možné do něj vyplnit hodnoty. Po vyplnění hodnot a odeslání požadavku dojde k přesunutí požadavku do cílové složky a kompetence přejde na řešitele požadavku.

<sup>27</sup> Hlavní list znamená, že se zobrazí jako první při zobrazení artefaktu.

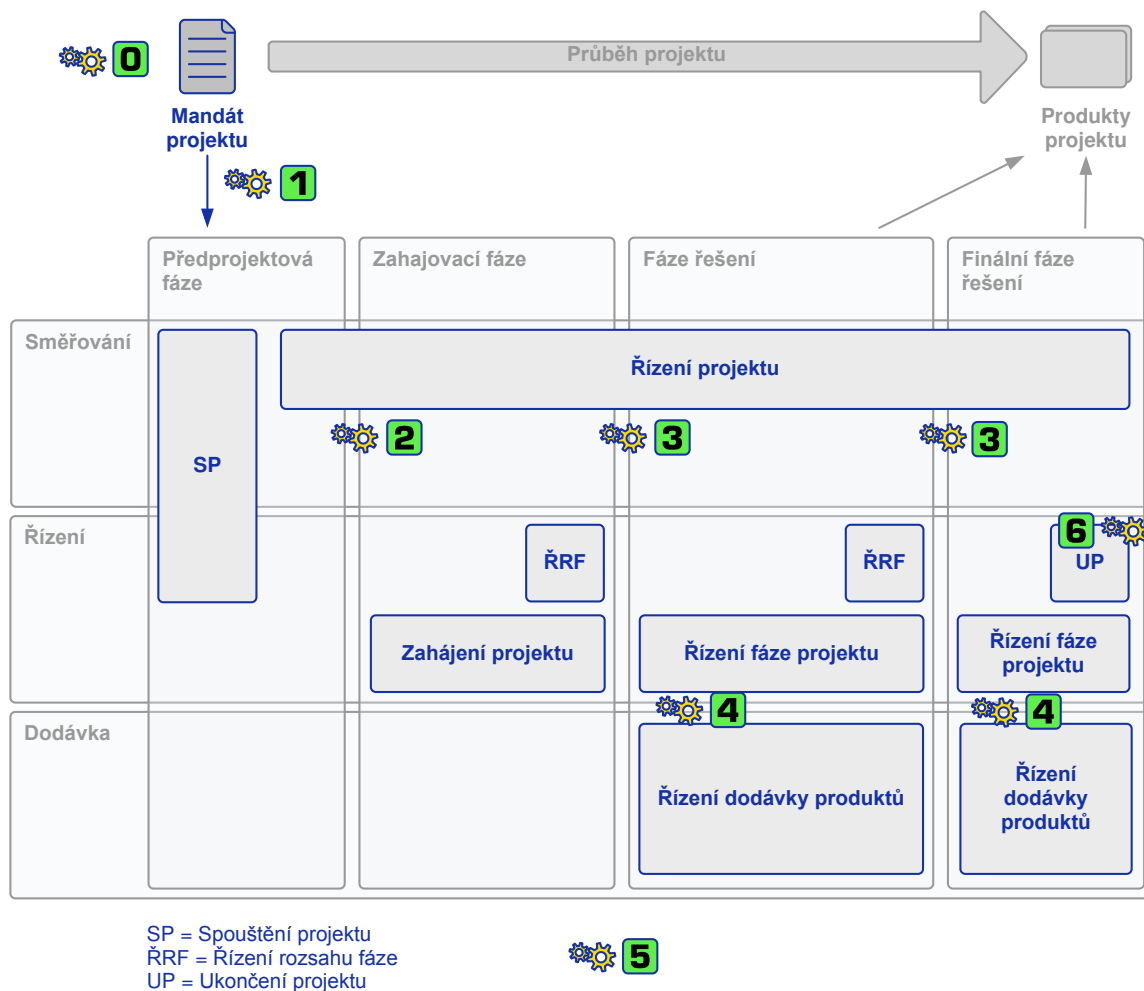


Obrázek 32 - Portál projektu. Zdroj – autor.

Druhým typem řídicího dokumentu je Blok práce, který shromažďuje informace týkající se jednoho či více samostatných produktů projektu. Zahrnuje jednotlivé aktivity vedoucí k vytvoření produktu, informace o postupu prací a další relevantní informace. Kompetenci za Blok práce má Manažer týmu, nicméně typicky v případě menších projektů role Manažera projektu a Manažera týmu splývá a tak jednotlivé úkoly zadává Manažer týmu. Blok práce je zakládán tlačítkem z Portálu projektu a odkázán na Portále projektu.

### 13.2.10 Use case model

Následující kapitola popisuje případy užití (use cases), které byly autorem vytipovány pro první etapu automatizace pomocí skriptů. Popsané situace představují moment, kdy by množství práce, kterou by bylo nutné provést ručně, přesáhlo únosnou mez a ohrožovalo celkovou efektivitu práce. Obrázek 33 znázorňuje přehledový diagram zasazení případů užití, tedy budoucích skriptů, do kontextu průběhu projektu.



Obrázek 33 - Přehled skriptů v kontextu projektu. Zdroj – autor.

Následuje stručný popis vytipovaných případů užití:

- **00 – Založení Mandátu**

Po stisknutí tlačítka na PRINCE2 řídicím panelu<sup>28</sup> dojde k založení Mandátu projektu do příslušné složky ve struktuře v managementu.

- **01 – Založení organizační jednotky projektu**

Po vyplnění a schválení Mandátu projektu dojde k vytvoření organizační jednotky projektu v určené lokaci, založení definované struktury složek a vytvoření dokumentů a řídicích artefaktů nutných pro fázi Spouštění projektu. Dále jsou vytvořeny projektové role. Kompetence za organizační jednotku a všechny obsažené artefakty je předána na Manažera projektu. Vytvořené dokumenty jsou odkázány na Portál projektu. Mandát je přesunut do struktury dokumentů v rámci organizační jednotky projektu a na původním místě je ponechán zástupce.

<sup>28</sup> Řídicí panel je řídicí artefakt, na kterém jsou shromážděny ovládací prvky pro spouštění skriptů typicky v dané organizační jednotce.

- **02 – Přejít do Zahajovací fáze projektu**

Stisknutím tlačítka na Protokolu o schválení zahájení projektu dojde k přechodu do Zahajovací fáze projektu, tedy založení nových dokumentů potřebných pro Zahajovací fázi a jejich odkázání na Portál projektu. Stav Portálu projektu je nastaven na stav Zahajovací fáze a list Zahajovací fáze je nastaven jako hlavní list.

- **03 – Přejít do (další) Fáze řešení**

Stisknutím tlačítka na Protokolu o schválení plánu fáze dojde k přechodu do Fáze řešení. Jsou založeny dokumenty potřebné pro Fázi řešení projektu a tyto jsou odkázány na Portál projektu. Stav Portálu projektu je nastaven na stav Fáze řešení a list Fáze řešení je nastaven jako hlavní list. Pokud se jedná o druhou a další fázi řešení, je list vytvořen a zařazen za aktuální list Fáze řešení.

- **04 – Vytvoření Bloku práce**

Po stisknutí tlačítka na Portálu projektu je do příslušné složky založen artefakt podle metaartefaktu Blok práce, pojmenován a nastaven jeho kód. Následně je Blok práce odkázán na příslušný list Fáze řešení na Portál projektu.

- **05 – Vytvoření položky do Denních záznamů**

Stiskem tlačítka na Portálu projektu je zobrazen formulář pro vytvoření položky do dokumentu Denní záznamy. Po vyplnění hodnot a odeslání formuláře je záznam vytvořen.

- **06 – Archivace projektu**

Nastavením finálního stavu na Protokolu o schválení ukončení projektu dojde k nastavení finálních stavů na organizační jednotce projektu a všech obsažených složkách, podložkách a artefaktech.

### **13.2.11 Implementace dalších elementů metodiky PRINCE2**

V rámci virtualizace metodiky PRINCE2 je nutné zohlednit všechny elementy metodiky, tedy principy, témata a procesy. Tyto prvky jsou součástí metodiky z procesního pohledu. Z produktového pohledu je nutné ukládat a řídit různé druhy manažerských dokumentů. V předchozích kapitolách bylo popsáno, jakým způsobem jsou virtualizovány procesy a manažerské dokumenty. V následujících dvou kapitolách je stručně popsáno jakým způsobem autor práce navrhl virtualizovat zbylé dvě složky metodiky; principy a témata.

### **13.2.12 Principy**

Principy, tak jak je definuje metodika PRINCE2, se prolínají celým projektem, proto není například možné implementovat určitý princip jedním konkrétním artefaktem, ale spíše je nutné zajistit, že při pohledu zpět na hotovou metodickou sadu a projekty, které podle ní byly řízeny,

bude možné říci, že byly všechny principy zastoupeny. Pouze v takovém případě se bude jednat o projekty, které byly doopravdy řízeny dle PRINCE2 metodiky (Turley 2010).

- **Průběžné ospravedlňování očekávaných přínosů** – v pravidelných intervalech, prakticky tedy na konci každé fáze, ověřovat očekávané přínosy projektu (pomocí revize Business case a dalších dokumentů) a následně rozhodnout o pokračování či ukončení projektu. Závěry zaznamenávat do Protokolu, na základě jehož stavu je projekt automaticky posouván do odpovídajících fází.
- **Učení se ze zkušenosti** – zpřístupnit oprávněným rolím databázi zkušeností z předchozích projektů a dále všem zainteresovaným rolím umožnit systematicky zaznamenávat zkušenosti získané během aktuálního projektu.
- **Definované role a odpovědnosti** – pro všechny relevantní role (viz. kapitola 13.2.4 Organizační struktura) v projektu vytvořit či obsadit pracovní role v organizační jednotce projektu a nastavit přístupová práva tak, aby měly přístup k dokumentům, které potřebují práci, ale zároveň se nedostaly na dokumenty, které nepotřebují nebo nemají vidět.
- **Etapizace projektu** – umožnit přechody mezi fázemi pro adekvátní řídicí artefakty, tedy na Portále projektu vytvořit pro každou fázi zvláštní list a aktuální stav projektu reflektovat stavem portálu projektu v jeho životním cyklu. Z implementačního hlediska souvisí s principem Průběžné ospravedlňování očekávaných přínosů, protože ověřování probíhá typicky na konci každé fáze.
- **Řízení dle výjimečných situací** – umožnit oprávněným rolím snadnou identifikaci, záznam a eskalaci událostí, rizik a dalších problémů, které se vyskytnou v průběhu projektu, a následně implementovat mechanismus řízení těchto událostí a rizik.
- **Zaměření na produkty** – umožnit záznam a řízení požadavků na výsledný produkt tak, aby došlo k naplnění očekávání zainteresovaných stran, definovaných v Business case.
- **Přizpůsobení metodiky na míru projektu** – umožnit parametrizaci při zakládání i průběhu projektu tak, aby množství dokumentace projekt byrokraticky nepohřbilo, ale zároveň byly evidovány všechny nezbytné informace.

### 13.2.13 Témata

Témata v PRINCE2 metodiky, stejně jako principy, prostupují celým projektem, nicméně je možné je o něco jednodušeji a konkrétněji uchopit a následně implementovat.

- **Business case** – je reprezentován stejnojmenným dokumentem, který je v průběhu projektu postupně konstruován. Základní nástin probíhá v procesu Spouštění projektu, detailní verze je dokončena v procesu Zahájení projektu. Dále je Business case aktualizován před koncem



každé fáze a je jedním z klíčových dokumentů, vůči kterému probíhá ověřování očekávaných přínosů projektu. Business case tedy bude mít, jakožto metaartefakt, definovaný vzorový životní cyklus, který odpovídá procesu jeho tvorby a doporučenou osnovu.

- **Organizace** – v rámci projektu lze identifikovat celkem 11 projektových rolí, z nichž jen některé je nutné zakládat jako samostatné artefakty. Detailní způsob implementace tématu Organizace popisuje kapitola 13.2.4 Organizační struktura.
- **Kvalita** – kvalitu výsledného produktu není možné definovat přímo v metodické sadě, pouze je možné uvést co nejlepší šablony a návody, jak požadavky na kvalitu výsledného produktu shromažďovat a evidovat, především v dokumentech Popis produktu projektu a Strategie řízení kvality, které popisují, jakým způsobem bude dosaženo vlastností výsledného produktu.
- **Plány** – veškeré plány jsou definovány jako samostatné artefakty. Celkový Plán projektu je vytvořen během procesu Zahájení projektu a následně je na konci každé fáze revidován.
- **Riziko** – umožnit zainteresovaným rolím zaznamenávat rizika, která během projektu nastanou a dále zajistit, že vše bude řádně zaznamenáno, vyhodnoceno, eskalováno a vyřešeno na příslušné úrovni řízení projektu tak, aby byl minimalizován nežádoucí dopad na výsledek projektu.
- **Změna** – principem implementace je téma Změna podobné předchozímu tématu Riziko. Je nutné umožnit zainteresovaným rolím záznam, hodnocení, eskalaci a řešení událostí, které se v průběhu projektu vyskytnou a mohou mít vliv na plány nebo výsledek projektu.
- **Postup** – základním elementem, který implementuje téma Postup, je Portál projektu. Díky němu má Manažer projektu a další zainteresované role přehled o aktuálním stavu projektu a také o řešených rizicích či událostech a právě vytvářených produktech projektu. Distribuce informací o stavu projektu je nejprve nastavena v procesu Zahájení projektu v dokumentu Strategie řízení komunikace a následně realizována formou Pravidelných hodnocení a dalších reportů.

### 13.3 Prototyp organizační jednotky PRINCE2 projektu

Na základě poznatků, shromážděných ve fáze Incepce a Elaborace, a dokumentů A4 a High Level Concept byl autorem práce vytvořen prototyp organizační jednotky fiktivního projektu za účelem prvotního testování a ověření navržených konceptů. V rámci prototypu byla vytvořena kompletní organizační jednotka projektu se strukturou a veškerými dokumenty, projektové role a portál projektu. Jednotlivé dokumenty byly dále naplněny testovacími daty. V této fázi nebyly pro žádné dokumenty zakládány metaartefakty ani nebyl projekt nijak automatizován pomocí skriptů.

Na základně autorem provedeného úspěšného testování prototypu a dokončení dokumentu High Level Concept projekt vytvoření metodické sady přešel do fáze Konstrukce, ve které autor fáze Incepce a Elaborace detailně rozpracoval do podoby konkrétních definic metaartefaktů a skriptů.

## 14 Konstrukce

### 14.1 Úvod

Cílem fáze Konstrukce je vytvoření konkrétních vzorů elementů metodiky; definic metaartefaktů a skriptů, které jsou předlohou pro výrobu meta modelu v závěrečné fázi Zavedení. Hlavními produkty fáze Konstrukce je dokument Struktura meta modelu a dále definice artefaktů a skriptů. Podrobněji fázi popisuje kapitola 9.3 Metodické sady a jejich vývoj. Autor práce v této fázi vytvořil nejprve dokument Struktura meta modelu a následně navrhl a vytvořil definice metaartefaktů a skriptů.

### 14.2 Struktura meta modelu

Dokument Struktura meta modelu charakterizuje strukturu uložení meta modelu procesu PRINCE2 management v systému. Přehledově popisuje vytvořený meta model, definice metaartefaktů, definice skriptů Jsou v něm popsány meta modelů, metaartefaktů, rozhraní rolí a metodických pokynů. Rozhraní složky v tomto procesu nebylo využito.

#### 14.2.1 Meta modely

V rámci práce byl vytvořen pouze jeden meta model, který zahrnuje veškeré metaartefakty, rozhraní i metodické předpisy.

Název	Kód	Popis
PRINCE2 meta model	PR2MMD	Hlavní meta model zastřešující všechny vytvořené metaartefakty

Tabulka 1 - Struktura meta modelu - meta modely. Zdroj – autor.

#### 14.2.2 Metaartefakty

Hlavní součástí meta modelu jsou metaartefakty, tedy šablony artefaktů v Unicorn Universe pro každý z PRINCE2 dokumentů. Celkem autor práce v rámci projektu implementace PRINCE2 do Unicorn Universe vytvořil 30 metaartefaktů dokumentů a 6 metaartefaktů rolí. Následuje celkový přehled metaartefaktů dokumentů, spolu s výchozím kódem a názvem, tedy jak je odvozený artefakt pojmenován a jaký je mu přidělen kód po založení:

<b>Název metaartefaktu</b>	<b>Kód</b>	<b>Výchozí název</b>	<b>Výchozí kód</b>
PR2 Blok práce	PR2MMD/WP	Blok práce XX	XXX/WPXX
PR2 Business case	PR2MMD/BC	Business case	XXX/BC
PR2 Denní záznamy	PR2MMD/DLOG	Denní záznamy	XXX/DLOG
PR2 Mandát projektu	PR2MMD/MAN	Mandát projektu	XXX/MAN
PR2 Organizační jednotka projektu	PR2MMD/OU	[Název projektu]	XXX <sup>29</sup>
PR2 Plán fáze	PR2MMD/SPLAN	Plán fáze XX	XXX/SPLANXX
PR2 Plán pro výjimečné situace	PR2MMD/EPLAN	Plán pro výjimečně situace XX	XXX/EPLANXX
PR2 Plán projektu	PR2MMD/PPLAN	Plán projektu	XXX/PPLAN
PR2 Popis produktu projektu	PR2MMD/PPD	Popis produktu projektu	XXX/PPD
PR2 Portál projektu	PR2MMD/PORTAL	[Název projektu] Portál projektu	XXX/PORTAL
PR2 Pravidelné hodnocení	PR2MMD/HREP	Pravidelné hodnocení XX	XXX/HREPXX
PR2 Protokol o schválení plánu fáze	PR2MMD/PLOG_AS	Protokol o schválení plánu fáze XX	XXX/PLOG_ASXX
PR2 Protokol o schválení projektu	PR2MMD/PLOG_AP	Protokol o schválení projektu	XXX/PLOG_AP
PR2 Protokol o schválení ukončení projektu	PR2MMD/PLOG_AU	Protokol o schválení ukončení projektu	XXX/PLOG_AU
PR2 Protokol o schválení zahájení projektu	PR2MMD/PLOG_IP	Protokol o schválení zahájení projektu	XXX/PLOG_IP
PR2 Strategie řízení	PR2MMD/CMS	Strategie řízení	XXX/CMS

<sup>29</sup> Z kódu organizační jednotky projektu (XXX) jsou odvozeny kódy všech ostatních dokumentů (XXX/[kód dokumentu])

komunikace		komunikace	
PR2 Strategie řízení konfigurace	PR2MMD/COS	Strategie řízení konfigurace	XXX/COS
PR2 Strategie řízení kvality	PR2MMD/QMS	Strategie řízení kvality	XXX/QMS
PR2 Strategie řízení rizik	PR2MMD/RMS	Strategie řízení rizik	XXX/RMS
PR2 Stručný popis projektu	PR2MMD/PD	Stručný popis projektu	XXX/PD
PR2 Zahajovací dokumentace projektu	PR2MMD/PID	Zahajovací dokumentace projektu	XXX/PID
PR2 Záznam řízení konfigurace	PR2MMD/CIREC	YYYY.MM.DD - HH:MM - Příjmení Jméno – Záznam řízení konfigurace - Název zadaný uživatelem	CIREC/YYYYMMDD_ZZZ
PR2 Záznam řízení kvality	PR2MMD/QREC	YYYY.MM.DD - HH:MM - Příjmení Jméno – Záznam řízení kvality - Název zadaný uživatelem	QREC/YYYYMMDD_ZZZ
PR2 Záznam rizika	PR2MMD/RREC	YYYY.MM.DD - HH:MM - Příjmení Jméno – Záznam rizika - Název zadaný uživatelem	RREC/YYYYMMDD_ZZZ
PR2 Záznam události	PR2MMD/IREC	YYYY.MM.DD - HH:MM - Příjmení Jméno – Záznam události - Název zadaný uživatelem	IREC/YYYYMMDD_ZZZ
PR2 Záznam zkušenosti	PR2MMD/LREC	YYYY.MM.DD - HH:MM - Příjmení Jméno –	LREC/YYYYMMDD_ZZZ

		Záznam zkušenosti - Název zadáný uživatelé	
PR2 Zpráva o milníku	PR2MMD/CREP	Zpráva o milníku XX	XXX/CREPXX
PR2 Zpráva o ukončení fáze	PR2MMD/ESREP	Zpráva o ukončení fáze XX	XXX/ESREPXX
PR2 Zpráva o ukončení projektu	PR2MMD/EPREP	Zpráva o ukončení projektu	XXX/EPREP
PR2 Zpráva o zkušenostech	PR2MMD/LREP	Zpráva o zkušenostech	XXX/LREP

Tabulka 2 - Struktura meta modelu - meta artefakty. Zdroj – autor.

### 14.2.3 Rozhraní role

Během projektu autor identifikoval a vytvořil celkem pět rozhraní rolí:

Název	Kód	Popis
PR2 Mandát projektu	PR2MMD/RIF-MAN	Umožňuje založení Mandátu projektu.
PR2 Manažer projektu	PR2MMD/RIF-PM	Rozhraní umožňuje založení všech rolí a manažerských a řídicích dokumentů.
PR2 Manažer týmu	PR2MMD/RIF-TM	Obsahuje metaartefakty potřebné pro práci Manažera týmu.
PR2 Rada projektu	PR2MMD/RIF-PB	Metaartefakty nutné pro práci Rady projektu.
PR2 Administrace	PR2MMD/RIF-ADM	Servisní rozhraní obsahující všechny metaartefakty a umožňující tak kompletní správu projektu.

Tabulka 3 - Struktura meta modelu - rozhraní role. Zdroj – autor.

### 14.2.4 Metodické pokyny

V rámci projektu autor diplomové práce vytvořil celkem dva metodické pokyny pro práci s meta modelem; guideline a technickou dokumentaci:

Název	Kód	Popis
Guideline – PRINCE2	PR2MMD/GUIDE	Představuje základní popis jednotlivých

		produktů, které byly v rámci projekty vytvořeny.
PRINCE2 Technická dokumentace	PR2/TD	Detailní popis metodiky PRINCE2 se zohledněním implementace do Unicorn Universe.

Tabulka 4 - Struktura meta modelu - Metodické pokyny. Zdroj – autor.

### 14.3 Definice metaartefaktů

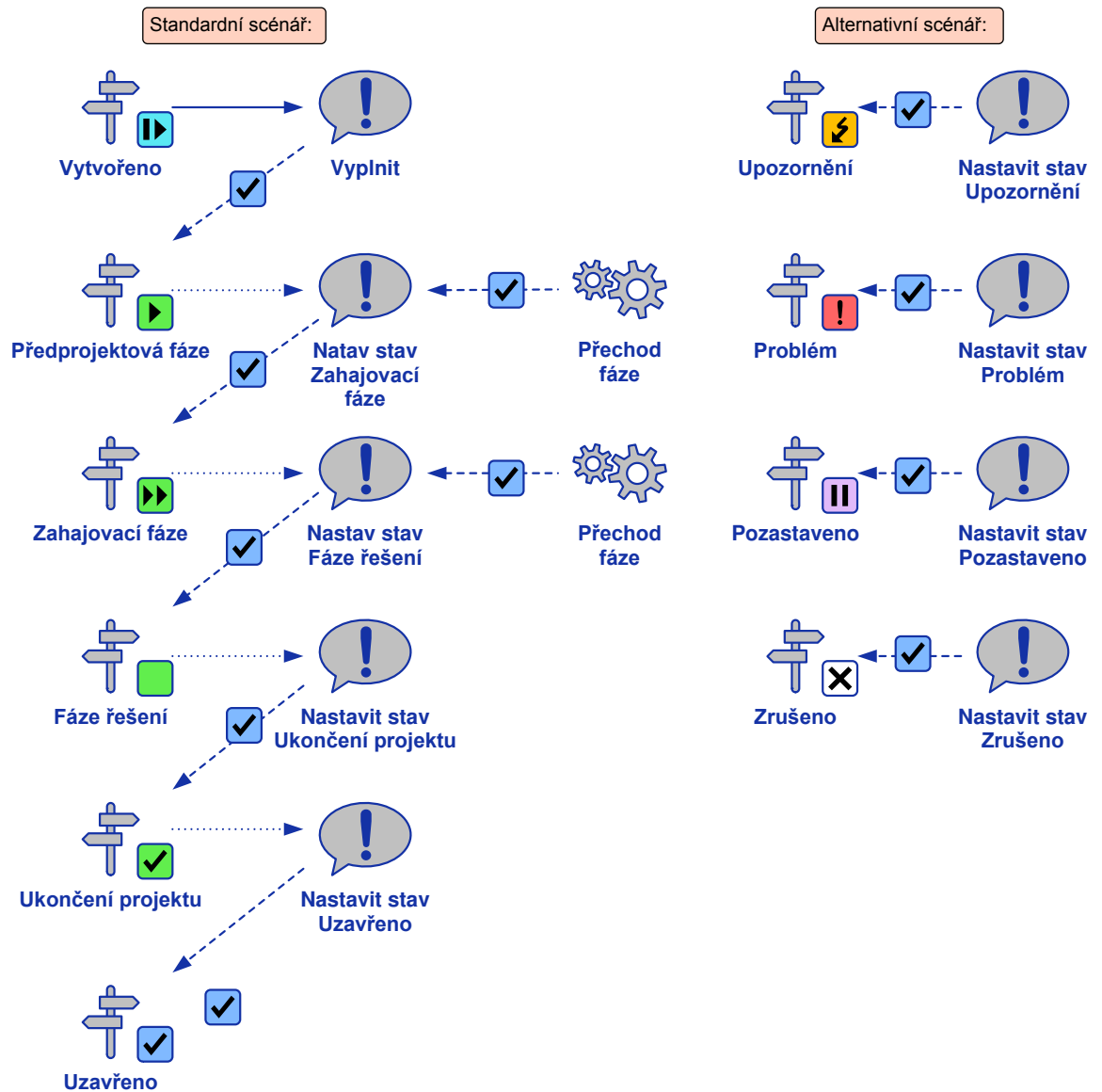
Definice artefaktu představuje podrobný popis aspektů metaartefaktu, podle které může být metaartefakt v Unicorn Universe vytvořen. Oproti definicím základních systémových metaartefaktů byly definice pro účely této práce autorem zjednodušeny tak, aby reflektovaly pouze nejdůležitější informace. U každého metaartefaktu autor definoval:

- Popis a základní vlastnosti metaartefaktu.
- Procesní a logický kontext určující zařazení dokumentu do PRINCE2 procesu a do struktury organizační jednotky projektu.
- Schéma vzoru životního cyklu určující postup stavů a aktivit v průběhu životního cyklu artefaktu.
- Osnova definující doporučenou strukturu dokumentu.
- Další atributy jako například přístupová práva.

V následujících kapitolách jsou podrobněji popsány čtyři typové metaartefakty pomocí svých definic. Portál projektu je hlavní řídicí artefakt celého projektu. Business case představuje příklad Základních dokumentů, který je ale navíc vytvářen ve dvou různých procesech. Denní záznamy jsou jednoduchým záznamovým artefaktem využívaným po celou dobu projektu a na druhé straně Záznam události spolu se Zprávou o události představují příklad komplexního záznamu, který je vytvářen z metaartefaktu typu požadavek.

#### 14.3.1 Portál projektu

Artefakt Portál projektu slouží jako hlavní portál organizační jednotky projektu. Sdružuje všechny informace o projektu a odkazuje veškeré manažerské a řídicí artefakty projektu. Portál projektu svými stavy informuje o aktuální fázi projektu a pro každou fázi je vyčleněn speciální list osnovy. Nejdůležitějším kritériem kvality Portálu projektu je vždy aktuálnost obsahu. Z procesního kontextu Portál projektu nepatří do žádného konkrétního procesu definovaného PRINCE2. Z logického kontextu je artefakt uložen přímo v organizační jednotce projektu.



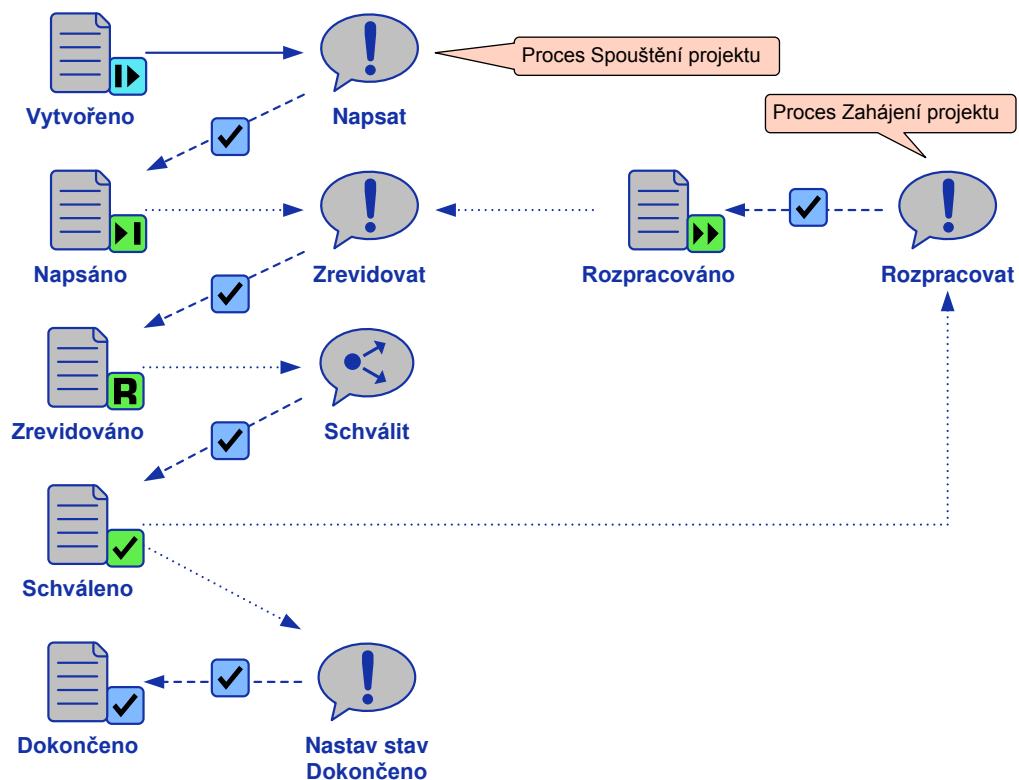
Obrázek 34 - Portál projektu - životní cyklu. Zdroj – autor.

Příloha 5 – Ukázka osnovy Portálu projektu obsahuje předlohu osnovy Portálu v Předprojektové fázi projektu.

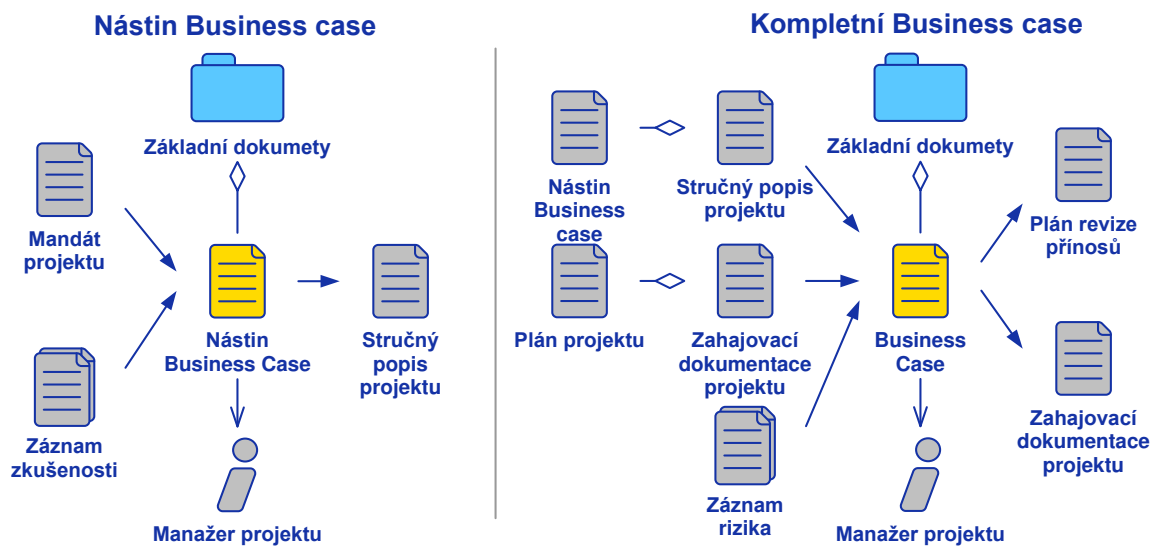
### 14.3.2 Business case

Dokument Business case popisuje odůvodnění samotné existence projektu, jeho přínosy, náklady a rizika. Business case je specifický svou dvoufázovou tvorbou; nejprve je vytvořen jeho nástin v procesu Spouštění projektu a následně je v procesu Zahájení projektu dále rozpracován. Tato postupná tvorba je zohledněna v logickém i procesním kontextu artefaktu. Životní cyklus Business case představuje průběh stavů typický i pro ostatní Základní dokumenty (napsáno – zrevidováno – schváleno), nicméně celý proces se díky další práci s dokumentem opakuje dvakrát.

Následují diagramy vzorového životního cyklu a logického a procesního kontextu dokumentu Business case.

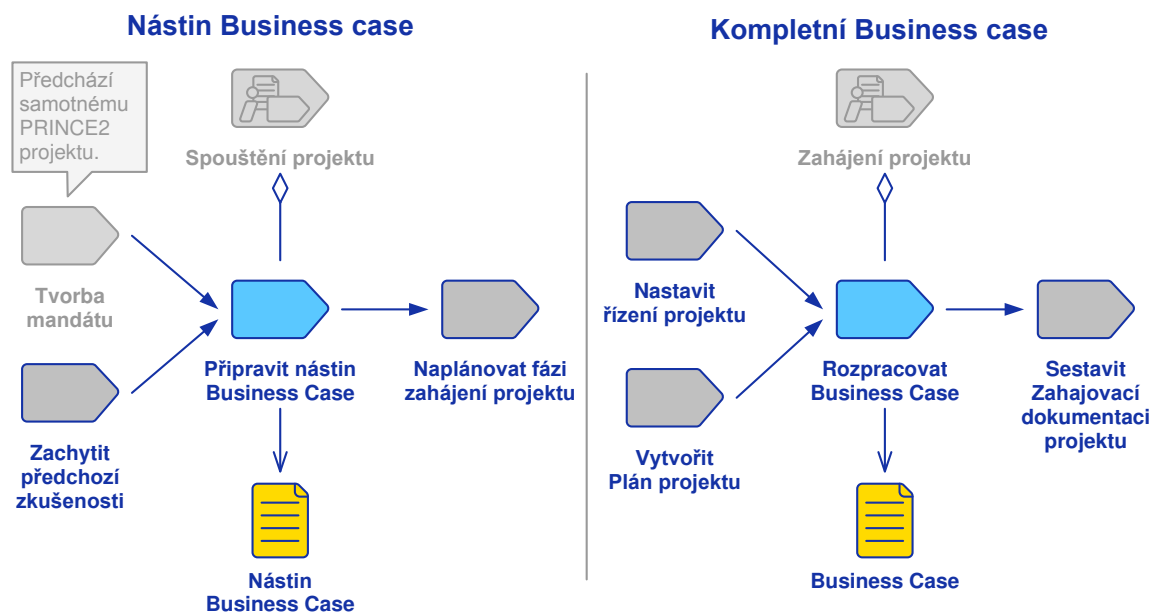


Obrázek 35 - Business case - životní cyklus. Zdroj – autor.



Obrázek 36 - Business case - logický kontext. Zdroj – autor.





Obrázek 37 - Business case - procesní kontext. Zdroj – autor.

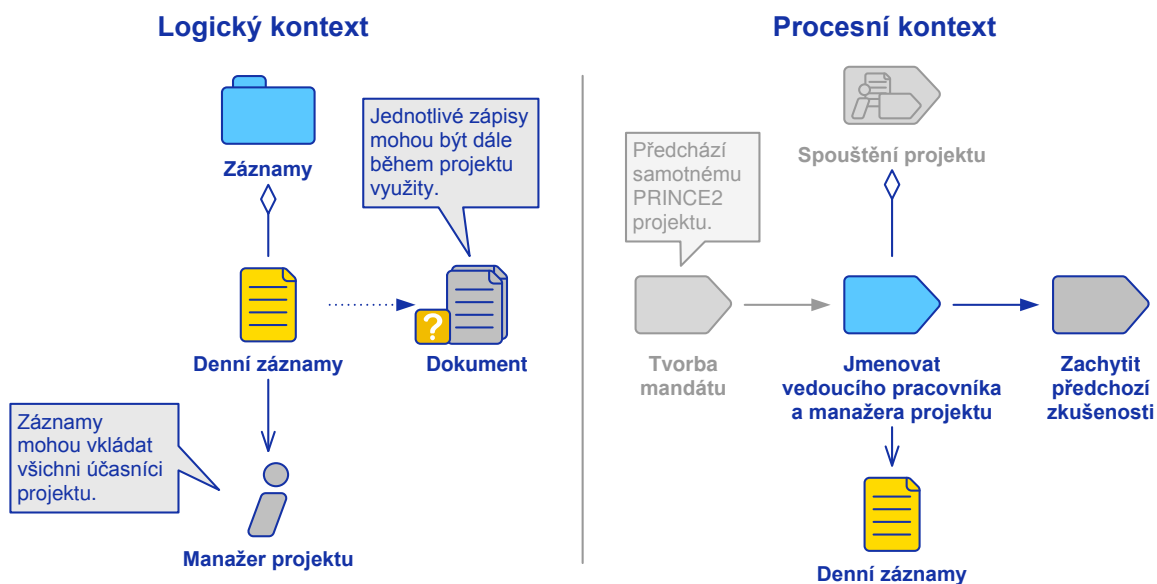
Příloha 6 – Ukázka osnovy Business case obsahuje předlohu osnovy dokumentu Business case s předpřipravenými návodnými texty.

### 14.3.3 Denní záznamy

Artefakt s denními záznamy slouží pro každodenní zapisování neformálních skutečností, významných událostí nebo nutných akcí týkajících se projektu, které zároveň nejsou zachycovány jinými dokumenty systému PRINCE2. Denní záznamy jsou jedním z prvních dokumentů vytvořených v rámci projektu. V předprojektové fázi slouží i pro záznamy rizik a dalších skutečností souvisejících s projektem. Tyto záznamy jsou později převedeny do více formálních dokumentů, například záznamu rizika. Jednotlivé záznamy jsou vytvářeny skriptem po stisknutí tlačítka na Portále projektu a následném vyplnění o odeslání formuláře. Následují diagramy vzorového životního cyklu a logického a procesního kontextu dokumentu Denní záznamy a ukázka formuláře pro vytvoření Denního záznamu.



Obrázek 38 - Denní záznamy - životní cyklus. Zdroj – autor.



Obrázek 39 - Logický a procesní kontext Denních záznamů. Zdroj – autor.

Přidání Denního záznamu

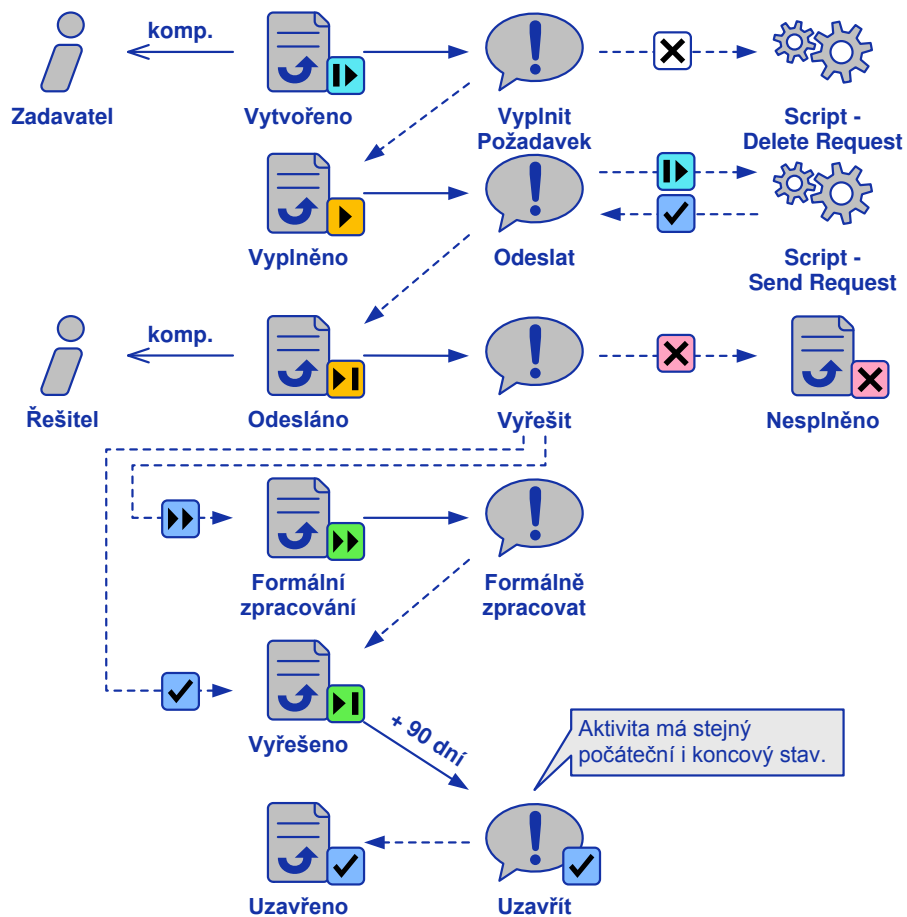
Datum zápisu	<input type="text" value="22.04.2013"/>	Cílové datum	<input type="text"/>
Zapsal	<input type="text"/>	Výsledek	<input type="text"/>
Zápis	<input style="width: 100%;" type="text"/>		

Po vyplnění a odeslání formuláře Denního záznamu je tato tabulka přidána do artefaktu Denní záznamy na list dle aktuálního měsíce.

Obrázek 40 -Ukázka formuláře pro vytvoření Denního záznamu. Zdroj – autor.

#### 14.3.4 Záznam události, Zpráva o události

Díky vlastnostem Unicorn Universe je možné některé dokumenty, jako například Záznam události a Zprávu o události sloučit a výrazně zjednodušit jejich tvorbu a zpracování. Pokud je během procesu vyhodnocení Záznamu události rozhodnuto o nutnosti jejího formálního zpracování, stačí na záznamu nastavit odpovídající stav artefaktu a na dalším listu artefaktu vypracovat dokument Zpráva o události. Během celého životního cyklu události jsou díky tomuto postupu všechna relevantní data zaznamenána společně v rámci jednoho artefaktu. Záznam události je vytvořen jako metaartefakt typu požadavek, takže je po vytvoření tlačítkem na Portále projektu automaticky uživateli zobrazen jako předpřipravený formulář k vyplnění. Po odeslání požadavku je na něm nastaven stav artefaktu Odesláno a Manažer projektu obdrží úkol Vyřešit, který může dále delegovat. V případě nutnosti formálního zpracování je možné na aktivitě Vyřešit nastavit finální stav Formální zpracování a následně dojde k nastavení stejnojmenného stavu artefaktu. Z procesního kontextu je Rejstřík událostí založen během Zahajovací fáze projektu a následně je možné až do ukončení projektu vytvářet jednotlivé záznamy. Logický kontext řadí Rejstřík událostí mezi záznamy. Obrázek 41 znázorňuje vzorový životní cyklus Záznamu události znázorňující jednotlivé vzorové stavy a aktivity.



Obrázek 41 - Záznam události, zpráva o události - životní cyklus. Zdroj – autor.

Příloha 7 – Ukázka osnovy Záznamu události obsahuje ukázkou formuláře pro vytvoření Záznamu události.

## 14.4 Definice skriptů

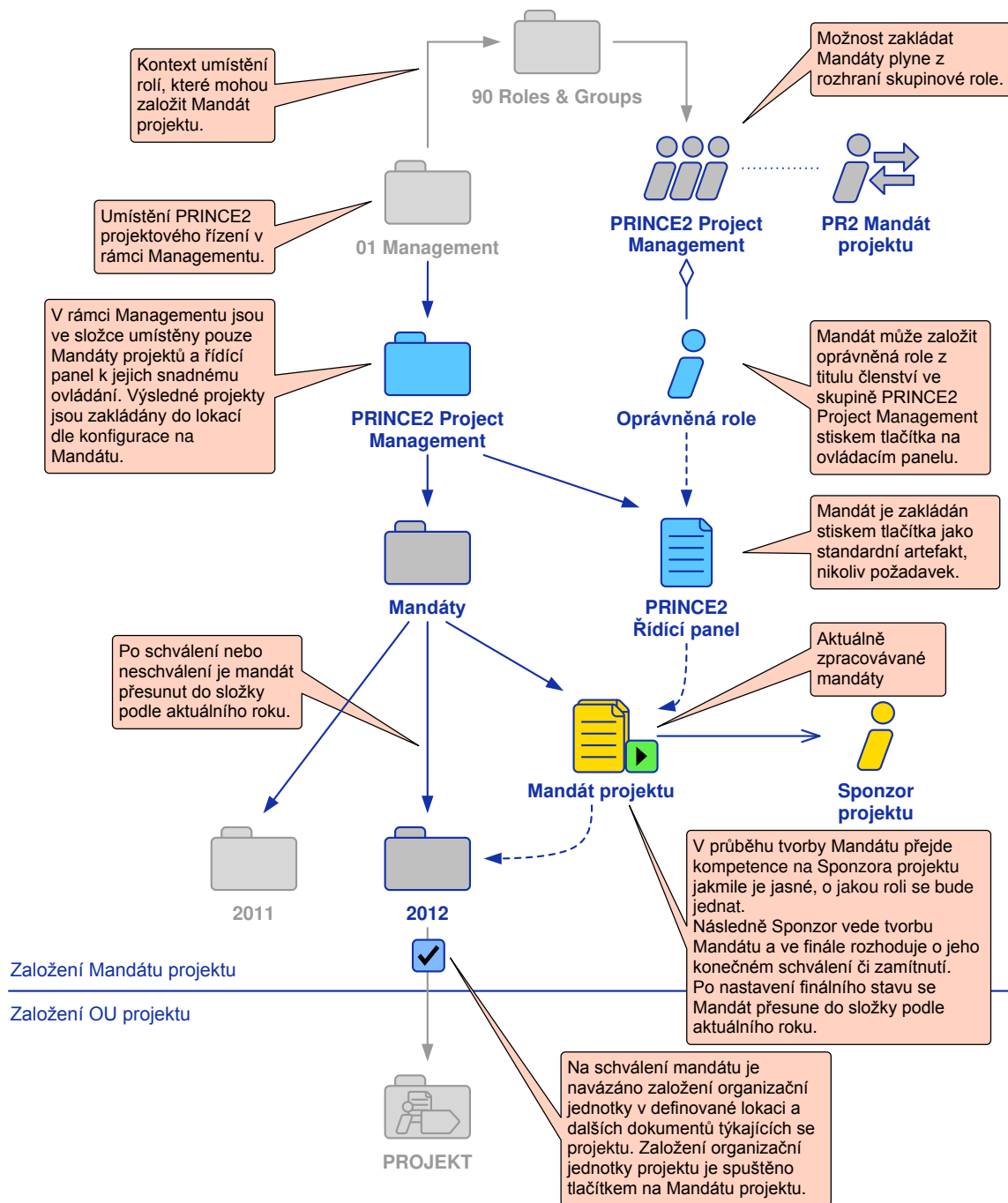
Definice skriptu představuje dokumentaci skriptu v Unicorn Universe. Popisuje základní vlastnosti skriptu, logiku jeho fungování a možnosti konfigurace. V rámci projektu diplomové práce autor vytypoval a popsal celkem 7 skriptů:

- Založení Mandátu projektu
- Založení organizační jednotky projektu
- Přejít do Zahajovací fáze projektu
- Přejít do (další) Fáze řešení
- Vytvoření Blok práce
- Vytvoření položky do Denních záznamů
- Archivace projektu.

V následujících kapitolách jsou popsány definice tří ukázkových skriptů; Založení Mandátu projektu, Založení organizační jednotky projektu a Přejít do zahajovací fáze projektu.

### 14.4.1 Založení Mandátu projektu

Založení Mandátu projektu probíhá ještě před samotným projektem. Z implementačního hlediska se jedná o poměrně jednoduchou funkčnost, založení jediného artefaktu do příslušné složky, nicméně je nutné stanovit kontext, ve kterém je Mandát projektu zakládán, tedy umístění v organizační struktuře managementu. Obrázek 42 zobrazuje založení artefaktu Mandát projektu z řídicího panelu PRINCE2 projektů a jeho následné umístění.



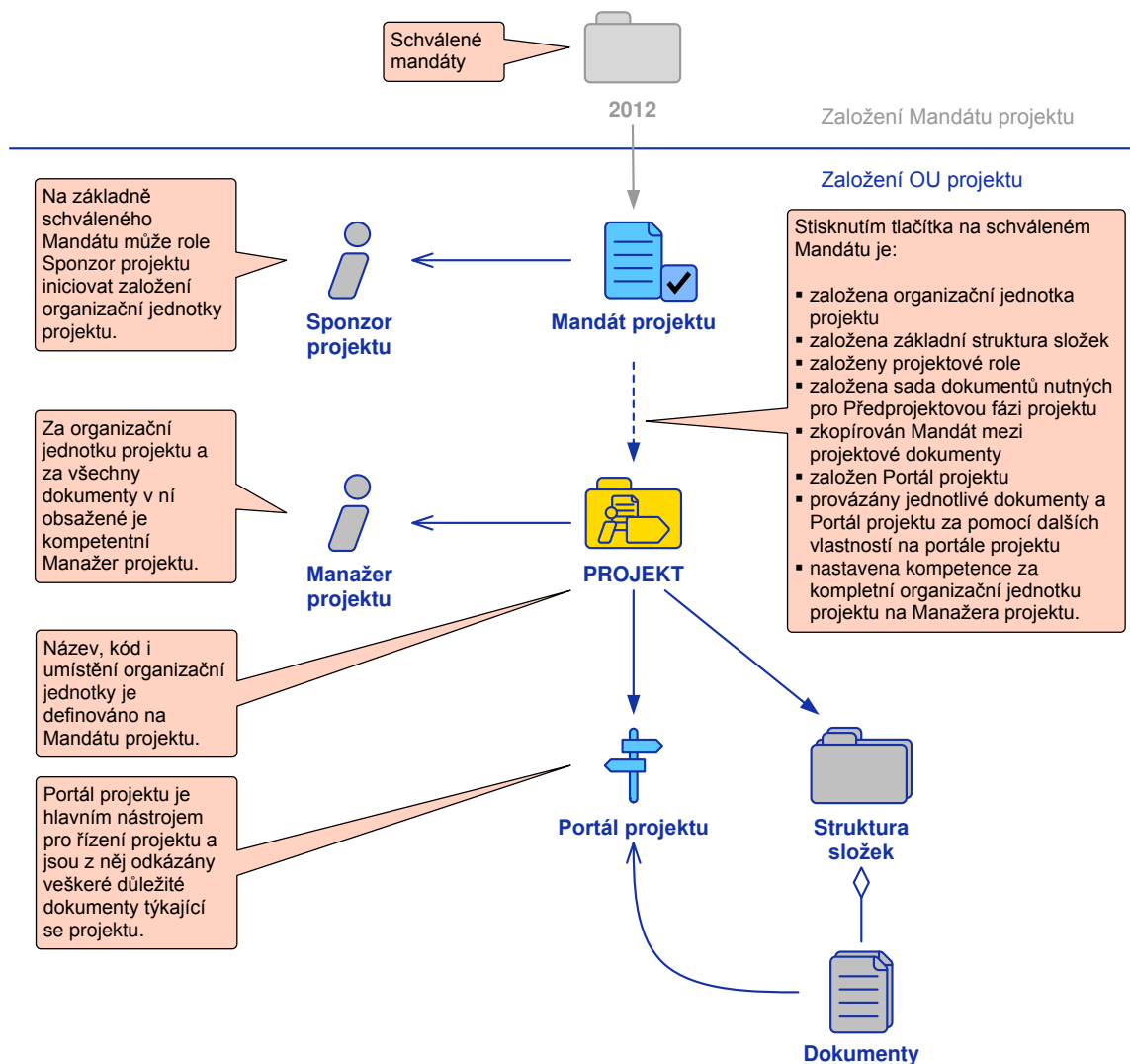
Obrázek 42 - Skript - založení Mandátu projektu. Zdroj – autor.

#### 14.4.2 Založení organizační jednotky projektu

Skript je spouštěn z vyplněného a schváleného Mandátu projektu a na základě informací z Mandátu založí organizační jednotku projektu, manažerské a řídicí dokumenty pro Předprojektovou fázi projektu, které mezi sebou prováže referencemi, a projektové role. Následuje podrobnější popis logiky skriptu:

1. Skript je spuštěn po nastavení stavu Schváleno na Mandátu projektu.
2. Skript založí organizační jednotku projektu a pojmenuje ji a nastaví kód a umístění podle hodnot na Mandátu projektu.
3. Skript vytvoří roli Manažera projektu a obsadí do ní roli určenou na Mandátu projektu.
4. Do vytvořené organizační jednotky skript založí složky a artefakty dle definice na metaartefaktu Organizační jednotka projektu.
5. Skript přesune Mandát projektu do struktury složek projektu a do složky pro aktuální rok vytvoří zástupce Mandátu.
6. Skript vytvoří pro všechny založené dokumenty reference na Portálu projektu.
7. Skript založí skupinovou roli Rada projektu.
8. Skript založí roli Vedoucí pracovník, obsadí do ní roli stanovenou na Mandátu projektu a následně roli Vedoucí pracovník obsadí do skupinové role Rada projektu.
9. Skript nastaví na organizační jednotce projektu aktivní stav.

Obrázek 43 popisuje logiku skriptu.



Obrázek 43 - Skript - založení organizační jednotky projektu. Zdroj – autor.

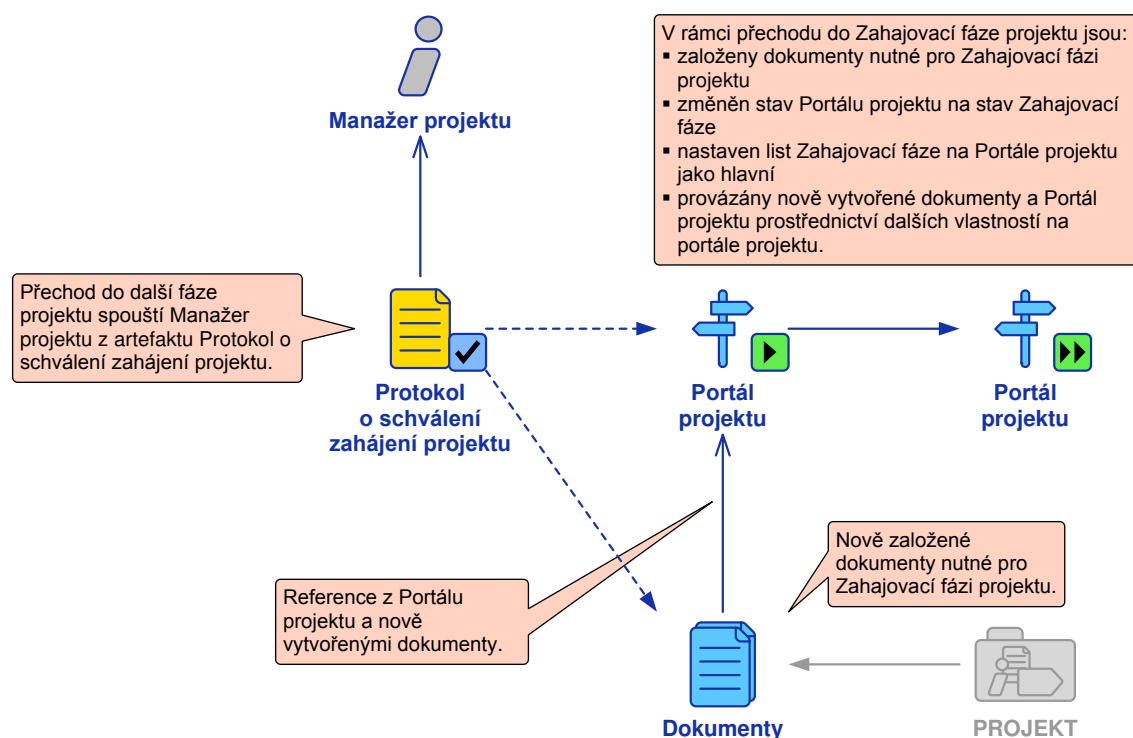


### 14.4.3 Přechod Zahajovací fáze projektu

Skript slouží k posunu mezi fázemi projektu, v rámci kterého jsou založeny nové dokumenty, mění se stav Portálu projektu, nově je nastaven list pro Zahajovací fázi projektu jako hlavní a nové dokumenty jsou provázány s Portálem projektu. Následuje podrobnější popis logiky skriptu:

1. Skript je spuštěn z Protokolu o schválení zahájení projektu.
2. Skript založí dokumenty definované na metaartefaktu Organizační jednotka projektu.
3. Skript změní stav artefaktu Portál projektu na stav s názvem Zahajovací fáze.
4. Skript změní hlavní list Portálu projektu na list s názvem Zahajovací fáze.
5. Skript vytvoří pro všechny založené dokumenty reference na Portálu projektu.

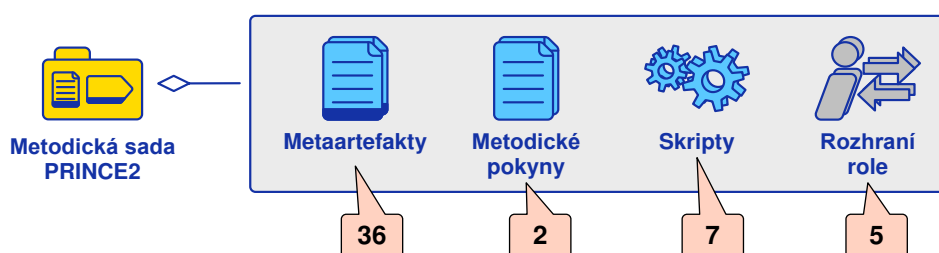
Obrázek 44 popisující logiku skriptu.



Obrázek 44 - Přechod do Zahajovací fáze projektu. Zdroj – autor.

## 15 Zavedení

Fáze Zavedení představuje samotnou výrobu konkrétních elementů metodické sady tak, jak byly definovány v předchozích fázích práce. Celkem bylo autorem diplomové práce vyrobeno 30 metaartefaktů dokumentů, 6 metaartefaktů rolí a 5 rozhraní rolí podle definic navržených ve fázi Konstrukce. Pro snadné použití metodické sady autor vytvořil dva metodické pokyny; PRINCE2 guideline a Technickou dokumentaci. Během fáze Zavedení začalo praktické ověřování reálné využitelnosti produktu diplomové práce, v rámci kterého autor zadal výrobu 7 automatizačních skriptů. Obrázek 45 zobrazuje přehled vyrobených komponent metodické sady.



Obrázek 45 - Výsledné produkty projektu diplomové práce. Zdroj – autor.

### 15.1 Metaartefakty a rozhraní role

V rámci fáze Konstrukce byly autorem práce vyrobeny následující metaartefakty dokumentů:

- PR2 Blok práce
- PR2 Business case
- PR2 Denní záznamy
- PR2 Mandát projektu
- PR2 Organizační jednotka projektu
- PR2 Plán fáze
- PR2 Plán pro výjimečné situace
- PR2 Plán projektu
- PR2 Popis produktu projektu
- PR2 Portál projektu
- PR2 Pravidelné hodnocení
- PR2 Protokol o schválení plánu fáze
- PR2 Protokol o schválení projektu
- PR2 Protokol o schválení ukončení projektu
- PR2 Protokol o schválení zahájení projektu
- PR2 Strategie řízení komunikace
- PR2 Strategie řízení konfigurace
- PR2 Strategie řízení kvality
- PR2 Strategie řízení rizik
- PR2 Stručný popis projektu
- PR2 Zahajovací dokumentace projektu
- PR2 Záznam řízení konfigurace
- PR2 Záznam řízení kvality
- PR2 Záznam rizika
- PR2 Záznam události
- PR2 Záznam zkušenosti
- PR2 Zpráva o milníku
- PR2 Zpráva o ukončení fáze
- PR2 Zpráva o ukončení projektu
- PR2 Zpráva o zkušenostech

A dále byly vyrobeny následující metaartefakty rolí:

- PR2 Manažer projektu
- PR2 Rada projektu
- PR2 Sponzor projektu
- PR2 Vedoucí pracovník
- PR2 Project Management
- PR2 Work group

## 15.2 Skripty

Skripty pro automatizaci běhu projektu byly autorem diplomové práce navrženy a následně v rámci verifikace praktické využitelnosti produktu diplomové práce byly detailně specifikovány a zadány k výrobě do jednotky UU4V<sup>30</sup>, která se v současné době zaměřuje právě na realizaci automatizačních projektů vybraných procesů v Unicorn Universe. Zadána byla výroba následujících skriptů:

- Založení Mandátu projektu
- Založení organizační jednotky projektu
- Přejít do Zahajovací fáze projektu
- Přejít do (další) Fáze řešení
- Vytvoření Blok práce
- Vytvoření položky do Denních záznamů
- Archivace projektu

V současné době (duben 2013), jsou skripty ve vývoji a fázi prvotního testování a v nejbližší době se očekává další fáze testování.

## 15.3 Metodické pokyny

V rámci tvorby projektu implementace PRINCE2 do Unicorn Universe autor vytvořil 2 hlavní příručky pro práci s meta modelem; PRINCE2 Guideline a Technická dokumentace.

### 15.3.1 PRINCE2 Guideline

Guideline představuje základní popis jednotlivých produktů, které byly v rámci projektu vytvořeny. Stručně popisuje řešenou oblast a dále obsahuje kapitoly:

- Přístupová práva a práva pro zakládání objektů

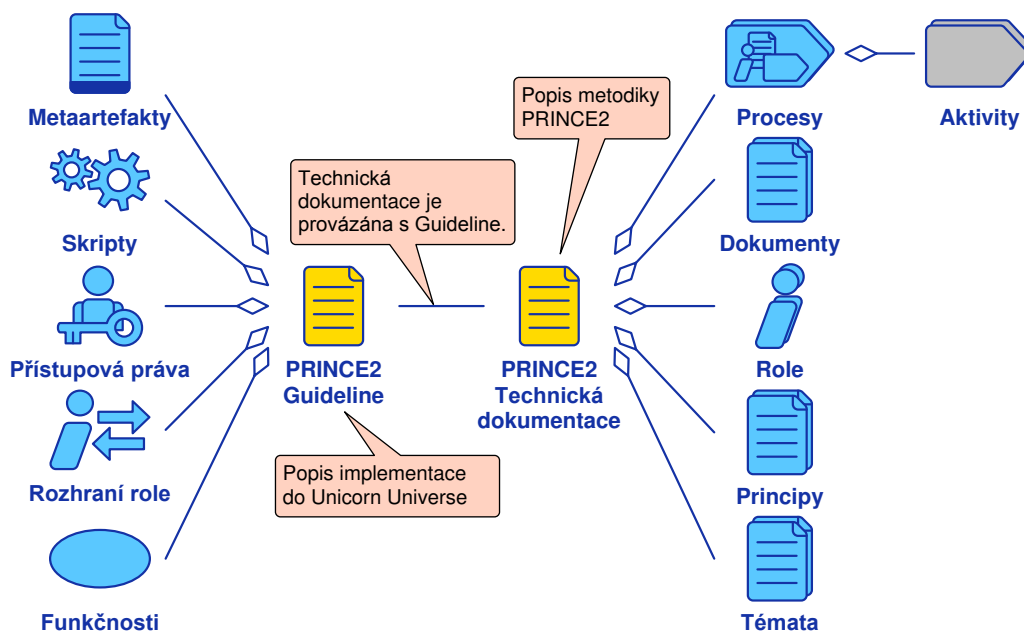
---

<sup>30</sup> UU4V je zkratka pro Unicorn Universe for Vladimír, jednotku realizující automatizační projekty vybraných procesů v rámci informačního systému Unicorn Universe.

- Zúčastněné role a jejich kompetence
- Organizační zařazení
- Specifikace funkcí
- Metaartefakty
- Skripty
- Rozhraní role
- Dokumentace
- Řídící panely
- Konfigurace.

### 15.3.2 Technická dokumentace

PRINCE2 Technická dokumentace obsahuje detailní popis metodiky PRINCE2 se zohledněním implementace do Unicorn Universe. Podrobně jsou popsány procesy a všechny jejich doporučené aktivity, manažerské a řídicí dokumenty, projektové role, principy a témata PRINCE2 metodiky. Obrázek 46 zobrazuje přehled vytvořených metodických pokynů a jejich součástí.



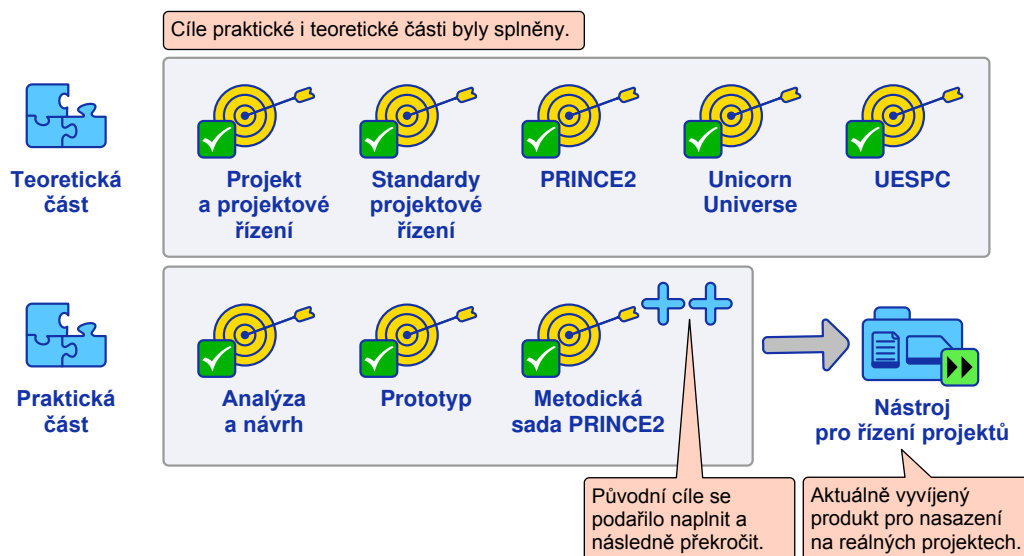
Obrázek 46 - Metodické pokyny. Zdroj – autor.

# Závěr

## 16 Zhodnocení cílů práce

Mezi cíle teoretické části diplomové práce patřilo vymezení oblasti projektu a projektového řízení, standardů projektového řízení a následně detailní popis metodiky PRINCE2. Dalším cílem bylo charakterizovat informační systém Unicorn Universe se zaměřením na ukládání a řízení informací a poté vysvětlit, jakým způsobem práci s Unicorn Universe standardizuje metodika pro řízení podniku Unicorn Enterprise System Powered Company. Uvedených cílů bylo v teoretické části dosaženo důkladnou rešerší široké škály dostupných zdrojů a následnou syntézou informací do ucelených kapitol věnujících se jednotlivým oblastem.

V praktické části práce bylo cílem analyzovat možnosti implementace metodiky PRINCE2 do informačního systému Unicorn Universe a následně navrhnout prototyp nástroje pro řízení projektů v souladu s PRINCE2 v rámci Unicorn Universe. V případě úspěšného testování prototypu dále navrhnout a realizovat implementaci jednotlivých elementů metodické sady. Tyto cíle byly splněny, především za pomoci doporučeného postupu vývoje nové metodické sady tak, jak jej definuje UESPC, konkrétně vytvořením dokumentů A4 a High Level Concept, následovaných prototypem nástroje pro řízení projektů. Rozsah posledního cíle, vytvoření metodické sady PRINCE2, byl splněn a následně překročen přesahem diplomové práce do praxe, kdy je aktuálně na jejím základě rozvíjen nástroj pro řízení projektů, v budoucnu využitelný na reálných projektech.



Obrázek 47 - Zhodnocení cílů práce. Zdroj – autor.

## 17 Zhodnocení přínosů práce

Za hlavní přínos teoretické části diplomové práce lze v první řadě považovat vymezení oblasti projektu a projektového řízení a zachycení standardů projektového řízení a jejich srovnání. Dalším nezanedbatelným přínosem je detailní popis metodiky PRINCE2, včetně kompletního překladu pojmů do českého jazyka.

Hlavním přínosem praktické části této práce je provedení analýzy a návrhu a následná implementace nástroje pro řízení projektů dle metodiky PRINCE2 do informačního systému Unicorn Universe dle procesu definovaného metodikou pro řízení firmy UESPC. Výsledný produkt ukázal cestu, po které je možné v budoucnu postupovat, a možnosti, jak lze produkt nadále rozvíjet.

## 18 Náměty pro využití práce a budoucí rozvoj

Vytvořený nástroj pro řízení projektů podle metodiky PRINCE2 v informačním systému Unicorn Universe je možné v současné době testovat, zkusit na pilotních projektech a dále vyvíjet. Výstupy diplomové práce jsou již aktuálně rozvíjeny pomocí implementace automatizačních skriptů, což umožní nástroj pro řízení projektů v Unicorn Universe pohodlněji používat.

Další oblastí, v níž je možné výstupy diplomové práce dále rozvíjet, je oblast škálovatelnosti na menší projekty, tak jak o nich píše například Ferguson (2011), ve které v aktuální podobě není nástroj příliš flexibilní. Z tohoto důvodu autor práce vidí příležitost právě ve vývoji směrem k větší flexibilitě a univerzálnosti nástroje, popřípadě ve vytvoření odlehčené verze pro řízení projektů menšího rozsahu. Uvedenému rozvoji nástroje se autor diplomové práce hodlá v budoucnu nadále věnovat.

## 19 Seznam použité literatury

1. AL-MAGHRABY, Rania. 2010. *Project Management Frameworks: Comparative Analysis* [online]. listopad 2010. S.l.: IPMA 2010 World Congress, Istanbul. [vid. 26. duben 2013]. Dostupné z: <http://www.onewayforward.info/Papers/5.pdf>
2. BERKUN, Scott. 2008. *Making Things Happen: Mastering Project Management*. First Edition. Sebastopol: O'Reilly Media. ISBN 978-0-596-51771-7.
3. BUEHRING, Simon. 2013. PRINCE2 popularity grows! - infographic. *Knowledge Train* [online]. [vid. 14. březen 2013]. Dostupné z: <http://www.knowledgetrain.co.uk/blog/prince2-popularity-grows.php>
4. DESSLER, Gary a Jean PHILLIPS. 2008. *Managing Now*. New York: Houghton Mifflin Company. ISBN 978-0-618-74163-2.
5. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁČHAL a Branislav LACKO. 2009. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2848-3.
6. FERGUSON, Chris. 2011. *PRINCE2 for small-scale projects* [online]. září 2011. S.l.: The Stationery Office. Dostupné z: [http://www.best-management-practice.com/gempdf/prince2\\_small\\_scale\\_projects\\_white\\_paper.pdf](http://www.best-management-practice.com/gempdf/prince2_small_scale_projects_white_paper.pdf)
7. GHOSH, Sam, Danny FORREST, Thomas DINETTA, Brian WOLFE a Danielle LAMBERT. 2012. *Enhance PMBOK® by Comparing it with P2M, ICB, PRINCE2, APM and Scrum Project Management Standards* [online]. leden 2012. S.l.: s.n. [vid. 26. duben 2013]. Dostupné z: <http://www.scribd.com/doc/95598999/Comparison-of-PM-Frameworks>
8. GRAHAM, Nick. 2010. *PRINCE2 for Dummies*. 2009. Chichester: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-71025-8.
9. IBM. 2006. RUP Lifecycle. *Rational Method Composer* [online]. [vid. 26. duben 2013]. Dostupné z: [http://rup.unicorncollege.cz/#core.base\\_rup/customcategories/rup\\_lifecycle\\_100BF298.html](http://rup.unicorncollege.cz/#core.base_rup/customcategories/rup_lifecycle_100BF298.html)
10. ILX GROUP. 2013. What is PRINCE2? *prince2.com* [online]. [vid. 20. březen 2013]. Dostupné z: <http://www.prince2.com/what-is-prince2.asp#prince2-history>
11. INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION. 2012. IPMA yearbook 2011. *ipmacert.hu* [online]. [vid. 14. březen 2013]. Dostupné z: <http://ipmacert.hu/pm-minosites/r13icb3certyb2011printv05de.pdf>
12. IPMA. 2013. Understanding Competence. *IPMA: International Project Management Association* [online]. [vid. 17. březen 2013]. Dostupné z: <http://ipma.ch/certification/competence/>
13. ISO 10006. 2003. *Quality management systems - Guidelines for quality management in projects*. Geneva: ISO.
14. KLUSOŇ, Martin. 2010. PRINCE2 nebo PMI? *SystemOnLine.cz* [online]. [vid. 14. březen 2013]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/sprava-it/prince2-nebo-pmi.htm>

15. KOVÁŘ, Vladimír. 2011. *Unicorn Enterprise System Powered Company : Metodika pro řízení podniku a organizací s přímou podporou informačního systému (disertační práce)*. S.l.: Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu, Katedra informatiky a kvalitativních metod.
16. KOVÁŘ, Vladimír, Jindřich KALÍŠEK, Miroslava BAJANOVÁ, Milan TESAŘ a Radko PÖSCHL. 2009. *Unicorn ES Powered Company - Strategie*. Praha: Unicorn College. ISBN 978-80-87349-00-7.
17. KOVÁŘ, Vladimír, David KIMR, Milan TESAŘ a Radko PÖSCHL. 2009. *Unicorn ES Powered Company - Management*. Praha: Unicorn College. ISBN 978-80-87349-01-4.
18. KOVÁŘ, Vladimír, David KIMR, Milan TESAŘ a Radko PÖSCHL. 2010. *Unicorn ES Powered Company - Lidé*. Praha: Unicorn College. ISBN 978-80-87349-05-2.
19. KRÁTKÝ, Jiří, Tomáš PETERKA a Dalibor ROIK. 2012. *Mezinárodní standardy projektového řízení* [online]. 2012. S.l.: s.n. [vid. 26. duben 2013]. Dostupné z: [http://bestprojectmanagement.cz/upload/files/prezentace\\_2012/01\\_01\\_Peterka\\_Kratky\\_BPM%20prezentace%20fin.pdf](http://bestprojectmanagement.cz/upload/files/prezentace_2012/01_01_Peterka_Kratky_BPM%20prezentace%20fin.pdf)
20. LAKE, Cathy. 1997. *Mastering Project Management*. London: Thorogood. ISBN 1-85418-062-2.
21. MIKLOŠ, Jiří. 2011. *Implementace metodiky řízení projektů PRINCE2 do služby Unicorn Universe (diplomová práce)*. S.l.: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, Katedra managementu.
22. MURRAY, Andy. 2011. *PRINCE2 in one thousand words* [online]. září 2011. S.l.: The Stationery Office. Dostupné z: [http://www.best-management-practice.com/gempdf/prince2\\_in\\_one\\_thousand\\_words.pdf](http://www.best-management-practice.com/gempdf/prince2_in_one_thousand_words.pdf)
23. PETERS, Tom. 1991. *Pursuing the Perfect Project Manager* [online]. [vid. 24. únor 2013]. Dostupné z: <http://www.tompeters.com/column/1991/005297.php>
24. PITAŠ, Jakomír, Zdenko STANÍČEK, Josef HAJKR, Michael MOTAL, Pavel MÁCHAL, Igor NOVÁK a Jan HAVLÍK. 2010. *Národní standard kompetencí projektového řízení*. Brno: Společnost pro projektové řízení, o.s. ISBN 978-80-214-4058-6.
25. PORTMAN, Henny. 2009. *PRINCE2 in Practice: A Practical Approach to Creating Project Management Documents*. Zaltbommel: Van Haren Publishing. ISBN 978-90-8753-328-1.
26. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. 2009. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 4th. Newton Square: Project Management Institute. ISBN 978-1-993890-51-7.
27. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. 2012. *PMI Annual Report 2011*. *pmi.org* [online]. [vid. 14. březen 2013]. Dostupné z: <http://www.pmi.org/About-Us/~media/PDF/Media/PMI%202011%20Annual%20Report%20-%20FINAL.ashx>
28. SUNOHARA, Debra. 2011. *PRINCE2 vs PMBOK: Comparing Apples and Oranges*. *DeltaPartners.ca* [online]. [vid. 23. únor 2013]. Dostupné z: <http://dev.deltapartners.ca/blog/prince2-vs-pmbok-comparing-apples-and-oranges>



29. THE OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. 2009. *Managing Successful Projects with PRINCE2*. Norwich: The Stationery Office. ISBN 978-0-11-331059-3.
30. TURLEY, Frank. 2010. *The PRINCE2 Training Manual* [online]. S.l.: Management Plaza [vid. 15. duben 2013]. Dostupné z: <http://www.mgmtplaza.com/mp/72.html>
31. UNICORN. 2013a. Historie společnosti. *Unicorn.eu* [online]. [vid. 16. duben 2013]. Dostupné z: <http://unicorn.eu/cz/historie-spolecnosti.html>
32. UNICORN. 2013b. Profil společnosti. *Unicorn.eu* [online]. [vid. 16. duben 2013]. Dostupné z: <http://unicorn.eu/cz/profil-spolecnosti.html>
33. UNICORN SYSTEMS. 2013. Poskytované služby. *Unicorn Systems* [online]. [vid. 16. duben 2013]. Dostupné z: <http://www.unicornsyste.ms.eu/cz/poskytovane-sluzby-unicorn-systems.html>
34. UNICORN UNIVERSE. 2010a. Metodika - Příručka. *Unicorn Universe* [online]. [vid. 3. duben 2013]. Dostupné z: <https://www.unicornuniverse.eu/>, kód artefaktu VPH-BT:UESPC/MET/HNB
35. UNICORN UNIVERSE. 2010b. Unicorn ES Platform Materials. *Unicorn Universe* [online]. [vid. 3. duben 2013]. Dostupné z: <https://www.unicornuniverse.eu/>, kód artefaktu UCL-BT:UEP11S.CZ/LEC02/PLATFORM
36. UNICORN UNIVERSE. 2011. UUBML Standard: Procesní dekompozice. *Unicorn Universe* [online]. [vid. 27. duben 2013]. Dostupné z: <https://www.unicornuniverse.eu/>, kód artefaktu VPH-BT:UUBML/GUIDE\_PD
37. UNICORN UNIVERSE. 2012a. MD A4 (2.3). *Unicorn Universe* [online]. [vid. 26. duben 2013]. Dostupné z: <https://www.unicornuniverse.eu/>, kód artefaktu VPH-BT:UESPCMMD/MNG/A4-2.3-CZ
38. UNICORN UNIVERSE. 2012b. UUBML Introduction. *Unicorn Universe* [online]. [vid. 28. duben 2013]. Dostupné z: <https://www.unicornuniverse.eu/>, kód artefaktu VPH-BT:UUBML/PRS
39. UNICORN UNIVERSE. 2013a. Kick-off 2013. *Unicorn Universe* [online]. [vid. 16. duben 2013]. Dostupné z: <https://www.unicornuniverse.eu/>, kód artefaktu VPH-BT:44191577534952952
40. UNICORN UNIVERSE. 2013b. Klíčové myšlenky systému. *Unicorn Universe* [online]. [vid. 3. duben 2013]. Dostupné z: <https://unicornuniverse.eu/cz/klicove-myslenky-systemu.html>
41. UNICORN UNIVERSE. 2013c. Modelovací jazyk UUBML. *Unicorn Universe* [online]. [vid. 3. duben 2013]. Dostupné z: <https://unicornuniverse.eu/cz/modelovaci-jazyk-uubml.html>
42. UNICORN UNIVERSE. 2013d. Produkty. *Unicorn Universe* [online]. [vid. 16. duben 2013]. Dostupné z: <https://unicornuniverse.eu/cz/produkty.html>

## 20 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Struktura diplomové práce. Zdroj – autor.....	14
Obrázek 2 – Fáze průběhu PRINCE2 projektu – fáze. Zdroj – autor. ....	29
Obrázek 3 - Průběh PRINCE2 projektu – fáze a procesy. Podle The Office of Government Commerce (2009) .....	30
Obrázek 4 - Diagram procesu Spouštění projektu. Podle Graham (2010).....	31
Obrázek 5 - Diagram procesu Řízení projektu. Podle Graham (2010) .....	33
Obrázek 6 - Diagram procesu Zahájení projektu. Podle Graham (2010) .....	35
Obrázek 7 – Diagram procesu Řízení rozsahu fáze. Podle Graham (2010).....	37
Obrázek 8 - Diagram procesu Řízení fáze projektu. Podle Graham (2010) .....	38
Obrázek 9 – Diagram procesu Řízení dodávky produktů. Podle Graham (2010).....	39
Obrázek 10 - Diagram procesu Ukončení projektu. Podle Graham (2010) .....	40
Obrázek 11 - Skladba artefaktu. Podle Unicorn Universe (2010a). ....	45
Obrázek 12 - Artefakt a metaartefakt. Podle Unicorn Universe (2010a). ....	46
Obrázek 13 - Vzor obsahu artefaktu. Podle Unicorn Universe (2010a).....	47
Obrázek 14 - Vzor životního cyklu artefaktu. Podle Unicorn Universe (2010a). ....	48
Obrázek 15 - Vzory stavů artefaktů a aktivit. Podle Unicorn Universe (2010a). ....	49
Obrázek 16 - Přístupová práva odvozená z organizační struktury. Podle Unicorn Universe (2010b). .....	50
Obrázek 17 - Struktura rolí v Unicorn Universe. Podle Unicorn Universe (2010b).....	51
Obrázek 18 - Reprezentace podniku v Unicorn Universe. Podle Kovář (2011).....	53
Obrázek 19 - Procesní pohled na UESPC. Podle Kovář, Kimr, et al. (2009).....	54
Obrázek 20 - Struktura metodické sady. Podle Kovář (2011) .....	56
Obrázek 21 - Proces vývoje metodické sady. Podle Kovář (2011) .....	57
Obrázek 22 - Struktura holdingu Unicorn. Podle Unicorn Universe (2013a).....	59
Obrázek 23 - Kontext metodiky PRINCE2 v UESPC. Zdroj – autor. ....	60
Obrázek 24 - Transformace metodika - metodická sada - projekt. Zdroj – autor. ....	61
Obrázek 25 - Základní struktura projektu. Zdroj – autor. ....	61
Obrázek 26 - Kontext průběhu projektu. Zdroj – autor. ....	62
Obrázek 27 - Mapování procesů na fáze projektu. Zdroj – autor. ....	63
Obrázek 28 - Produktová dekompozice procesu Spouštění projektu. Zdroj – autor.....	64
Obrázek 29 - Kompletní organizační struktura projektu. Zdroj – autor.....	65
Obrázek 30 - Kompetence za Mandát a organizační jednotku projektu. Zdroj – autor. ....	66
Obrázek 31 - Struktura organizační jednotky projektu. Zdroj – autor.....	67

Obrázek 32 - Portál projektu. Zdroj – autor.....	69
Obrázek 33 - Přehled skriptů v kontextu projektu. Zdroj – autor.....	70
Obrázek 34 - Portál projektu - životní cyklu. Zdroj – autor.....	79
Obrázek 35 - Business case - životní cyklus. Zdroj – autor.....	80
Obrázek 36 - Business case - logický kontext. Zdroj – autor.....	80
Obrázek 37 - Business case - procesní kontext. Zdroj – autor.....	81
Obrázek 38 - Denní záznamy - životní cyklus. Zdroj – autor.....	82
Obrázek 39 - Logický a procesní kontext Denních záznamů. Zdroj – autor.....	82
Obrázek 40 - Ukázka formuláře pro vytvoření Denního záznamu. Zdroj – autor.....	82
Obrázek 41 - Záznam události, zpráva o události - životní cyklus. Zdroj – autor.....	84
Obrázek 42 - Skript - založení Mandátu projektu. Zdroj – autor.....	86
Obrázek 43 - Skript - založení organizační jednotky projektu. Zdroj – autor.....	88
Obrázek 44 - Přejít do Zahajovací fáze projektu. Zdroj – autor.....	89
Obrázek 45 - Výsledné produkty projektu diplomové práce. Zdroj – autor.....	90
Obrázek 46 - Metodické pokyny. Zdroj – autor.....	92
Obrázek 47 - Zhodnocení cílů práce. Zdroj – autor.....	93
Obrázek 48 - Legenda procesních diagramů. Zdroj – autor.....	107
Obrázek 49 - Procesní dekompozice. Podle The Office of Government Commerce (2009).....	109
Obrázek 50 – Ukázka osnovy Portálu projektu. Zdroj – autor.....	110
Obrázek 51 - Ukázka osnovy Business case. Zdroj – autor.....	111
Obrázek 52 - Ukázka osnovy Záznamu události. Zdroj – autor.....	112

## 21 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Struktura meta modelu - meta modely. Zdroj – autor.....	74
Tabulka 2 - Struktura meta modelu - meta artefakty. Zdroj – autor.....	77
Tabulka 3 - Struktura meta modelu - rozhraní role. Zdroj – autor.....	77
Tabulka 4 - Struktura meta modelu - Metodické pokyny. Zdroj – autor.....	78
Tabulka 5 - Příklady UUBML elementů. Podle Unicorn Universe ( 2012b).....	108

## 22 Seznam příloh

- Příloha 1 – Překlad PRINCE2 terminologie
- Příloha 2 – Legenda procesních diagramů
- Příloha 3 – UUBML
- Příloha 4 – Procesní dekompozice PRINCE2
- Příloha 5 – Ukázka osnovy Portálu projektu
- Příloha 6 – Ukázka osnovy Business case
- Příloha 7 – Ukázka osnovy Záznamu události

## 23 Příloha 1 – Překlad PRINCE2 terminologie

PRINCE2 dokumentace i v českém prostředí pracuje s anglickými termíny (a oficiální český překlad neexistuje), nicméně pro účely integrace metodiky PRINCE2 do internetové služby Unicorn Universe bylo nutné terminologii přeložit. Autorem překladu je autor diplomové práce.

### 23.1 Fáze

Originál	Překlad
Pre-Project	Předprojektová fáze
Initiation Stage	Zahajovací fáze
(Subsequent) Delivery Stage	(Dílčí) fáze řešení
Final Delivery Stage	Finální fáze řešení

### 23.2 Procesy

Originál	Překlad
Starting-up	Spouštění projektu
Directing a project	Řízení projektu
Initiating a project	Zahájení projektu
Controlling a stage	Řízení fáze projektu
Managing product delivery	Řízení dodávky produktů
Managing stage boundary	Řízení rozsahu fáze
Closing a project	Ukončení projektu

### 23.3 Role

Originál	Překlad
Corporate/Programme manager	Sponzor projektu
Change Authority	Změnová autorita
Executive	Vedoucí pracovník
Project Assurance	Zajištění projektu
Project Board	Rada projektu
Project Manager	Manažer projektu
Project Support	Podpora projektu

Senior User	Zástupce uživatele
Senior Supplier	Zástupce dodavatele
Team Manager	Manažer týmu
Team Member	Člen týmu

### 23.4 Skupiny dokumentů

Originál	Překlad
Baseline	Základní dokumenty
Records	Záznamy
Reports	Zprávy

### 23.5 Dokumenty

Originál	Překlad
Benefits review plan	Plán revize přínosů
Business case	Business case
Checkpoint report	Zpráva o milníku
Communication management strategy	Strategie řízení komunikace
Configuration item records	Konfigurační záznamy
Configuration management strategy	Strategie řízení konfigurace
Daily log	Denní záznamy
End project report	Zpráva o ukončení projektu
End stage report	Zpráva o ukončení fáze
Exception plan	Plán pro výjimečné situace
Exception report	Zpráva o výjimečné situaci
Highlight report	Pravidelné hodnocení
Issue register	Rejstřík událostí
Issue report	Zpráva o události
Lessons log	Záznamník zkušeností
Lessons Report	Zpráva o zkušenostech
Plan	Plán

Product Description	Popis produktu
Product Status Account	Zpráva o stavu produktu
Project Brief	Stručný popis projektu
Project Initiation Documentation	Zahajovací dokumentace projektu
Project Mandate	Mandát projektu
Project plan	Plán projektu
Project Product Description	Popis produktu projektu
Quality Management Strategy	Strategie řízení kvality
Quality Register	Rejstřík kvality
Risk Management Strategy	Strategie řízení rizik
Risk Register	Rejstřík rizik
Stage plan	Plán fáze
Team plan	Plán bloku práce
Work Package	Blok práce
Configuration item records item	Záznam řízení konfigurace
Issue register item	Záznam události
Lessons log item	Záznam zkušenosti
Quality register item	Záznam řízení kvality
Risk register item	Záznam rizika
Project portal	Portál projektu
Report	Zpráva
Log	Zánamník / nic
Register	Rejstřík / nic
Strategy	Strategie
Checkpoint	Milník
Record	Záznam
Exception	Výjimečná situace
Issue	Událost
Risk	Riziko

## 23.6 Aktivity podle fází

### 23.6.1 Starting up a project - Spouštění projektu

Originál	Překlad
Appoint the Executive and the Project Manager	Jmenovat Vedoucího pracovníka a Manažera projektu
Capture previous lessons	Zachytit předchozí zkušenosti
Design and appoint the project management team	Navrhnout a jmenovat řídicí tým projektu
Prepare the outline Business case	Připravit nástin Business case
Select the project approach and assemble the Project Brief	Určit projektový přístup a sestavit Stručný popis projektu
Plan the initiation stage	Naplánovat fázi zahájení projektu
outline	nástin

### 23.6.2 Directing a project - Řízení projektu

Originál	Překlad
Authorize Initiation	Schválit zahájení projektu
Authorize the project	Schválit projekt
Authorize a Stage or Exception plan	Schválit Plán fáze nebo Plán pro výjimečné situace
Give ad hoc direction	Operativní řízení
Authorize project closure	Schválit uzavření projektu
authorize	Schválit

### 23.6.3 Initiating a project - Zahájení projektu

Originál	Překlad
Prepare the Risk management strategy	Připravit Strategii řízení rizik
Prepare the Configuration management strategy	Připravit Strategii řízení konfigurace
Prepare the Quality management strategy	Připravit Strategii řízení kvality
Prepare the Communication management	Připravit Strategii řízení komunikace



strategy	
Set up the project controls	Nastavit řízení projektu
Create the Project plan	Vytvořit Plán projektu
Refine the Business case	Rozpracovat Business case
Assemble the Project Initiation Documentation	Sestavit Zahajovací dokumentaci projektu

#### 23.6.4 Controlling a stage - Řízení fáze projektu

Originál	Překlad
Authorize a Work package	Schválit Blok práce
Review Work package status	Zkontrolovat stav Bloku práce
Receive completed Work packages	Převzít dokončený blok práce
Review the stage status	Zkontrolovat stav fáze
Report highlights	Pravidelné hodnocení
Capture and examine issues and risks	Zachytit a analyzovat události a rizika
Escalate issues and risks	Předat události a rizika k dalšímu řešení
Take corrective action	Přijmout opravné akce
status	stav

#### 23.6.5 Managing product delivery - Řízení dodávky produktu

Originál	Překlad
Accept a Work package	Akceptovat Blok práce
Execute a Work package	Zpracovat Blok práce
Deliver a Work package	Dodat Blok práce
Execute	Zpracovat

#### 23.6.6 Managing stage boundary - Řízení rozsahu fáze

Originál	Překlad
Plan the next stage	Naplánovat další fázi
Update the Project plan	Aktualizovat Plán projektu
Update the Business case	Aktualizovat Business case
Report stage end	Vytvořit zprávu o konci fáze

Produce an Exception plan	Vytvořit Plán pro výjimečné situace
---------------------------	-------------------------------------

### 23.6.7 Closing a project - Ukončení projektu

Originál	Překlad
Prepare planned closure	Připravit plánované ukončení projektu
Prepare premature closure	Připravit předčasné ukončení projektu
Hand over products	Předat produkty
Evaluate the project	Vyhodnotit projekt
Recommend project closure	Doporučit uzavření projektu

### 23.7 Principy

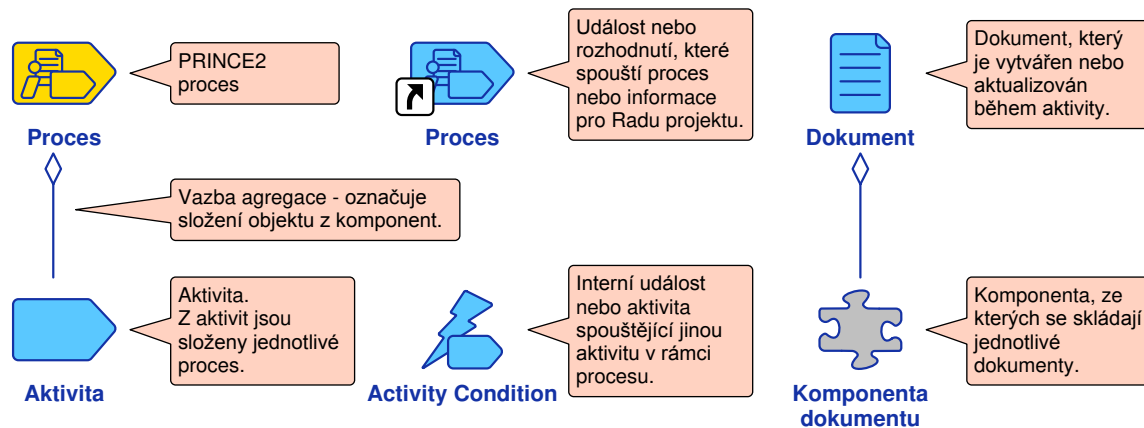
Originál	Překlad
Continued business justification	Průběžné ospravedlňování očekávaných přínosů
Learn from experience	Učení se ze zkušenosti
Defined roles and responsibilities	Definované role a odpovědnosti
Manage by stages	Etapizace projektu
Manage by exception	Řízení dle výjimečných situací
Focus on products	Zaměření na produkty
Tailor to suit the project environment	Přizpůsobení metodiky na míru projektu

### 23.8 Témata

Originál	Překlad
Business case	Business case
Organization	Organizace
Quality	Kvalita
Plans	Plány
Risk	Riziko
Change	Změna
Progress	Postup

## 24 Příloha 2 – Legenda procesních diagramů



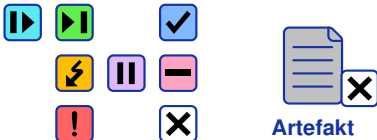
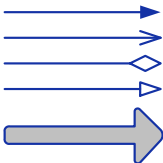
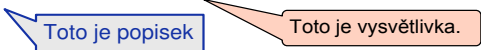
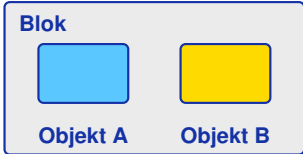


Následující obrázek zobrazuje a vysvětluje symboly, které jsou použity při zakreslování procesních diagramů.



Obrázek 48 - Legenda procesních diagramů. Zdroj – autor.

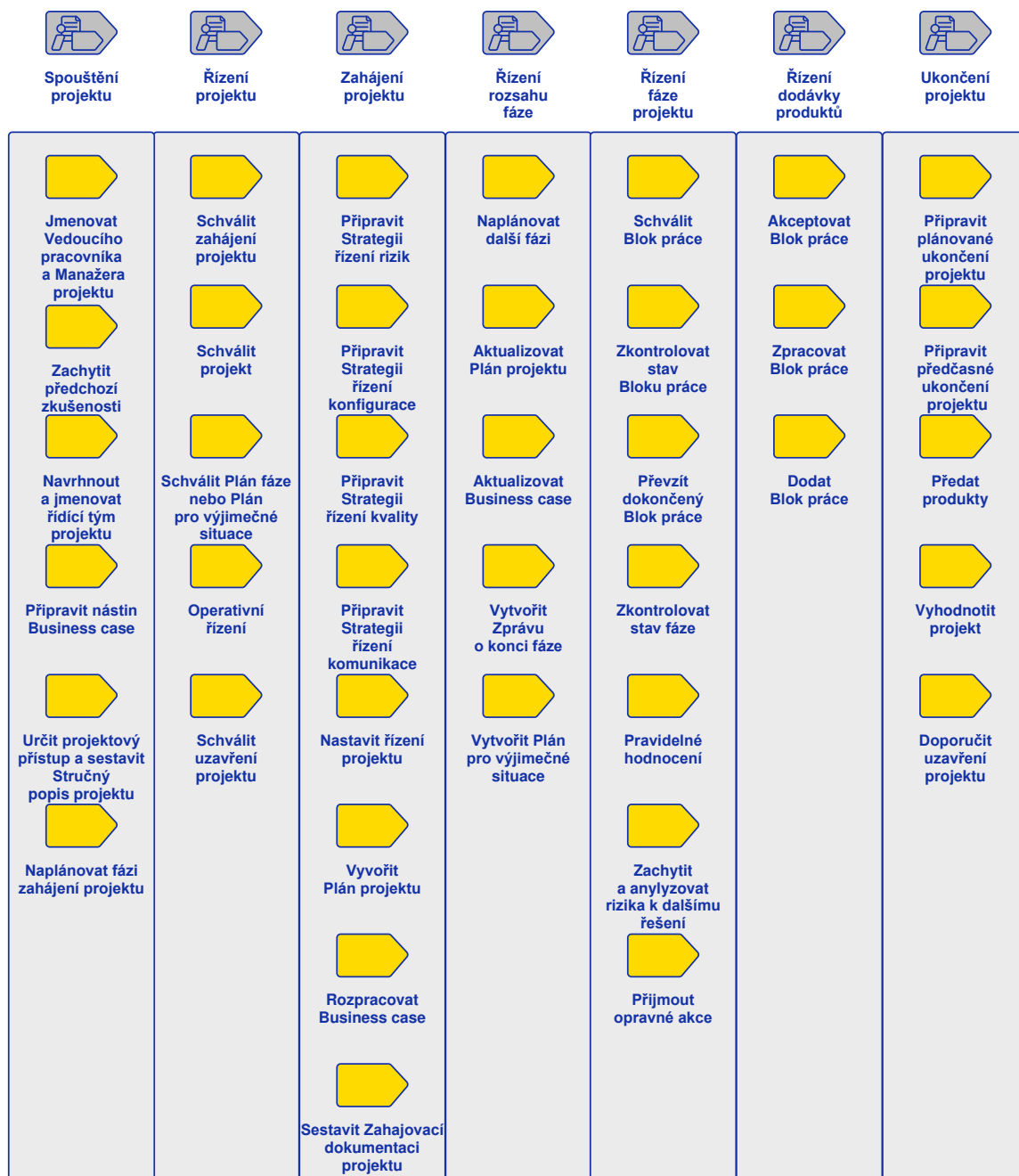
## 25 Příloha 3 – UUBML

Unicorn Unified Business Modeling Language (dále jen UUBML) je modelovacím jazykem vyvinutým společností Unicorn pro snadnou vizuální komunikaci (Unicorn Universe 2012b). Následující tabulka uvádí přehled jednotlivých UUBML objektů:

Element	Grafická reprezentace	Popis
<b>Ikona</b>	 <p>Role      Artefakt      Organizational Unit      Process</p>	Grafická reprezentace objektu. Tvar a popisek upřesňují význam. Barva reprezentuje významnost.
<b>Značka</b>	 <p>Cíl</p>	Specifikace typu ikony. Typicky je ukotvena na levou stranu ikony.
<b>Stav</b>	 <p>Artefakt</p>	Stav objektu reprezentovaného ikonou. Ukotven na pravou stranu ikony. Podrobněji stav popisuje kapitola 8.2.3.
<b>Spojovník</b>	 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p>normální asociace agregace dědičnost transformace</p> </div>	Označení vztahu mezi objekty. Zakončení šipky znázorňuje její význam.
<b>Popisek</b>		Bližší popis objektů nebo celých diagramů.
<b>Blok</b>		Vyznačení skupiny objektů.
<b>Výkřik</b>		Upozornění na důležitou informaci.
<b>Text</b>	<p><b>Nadpis</b></p> <p>Textové pole. Lorem ipsum.</p>	Textový element sloužící k popisu diagramu.
<b>Symbol</b>		Grafický prvek obdobně jako ikona, ale bez kotevních bodů a popisku.

Tabulka 5 - Příklady UUBML elementů. Podle Unicorn Universe ( 2012b)

## 26 Příloha 4 – Procesní dekompozice PRINCE2



Obrázek 49 - Procesní dekompozice. Podle The Office of Government Commerce (2009).

## 27 Příloha 5 – Ukázka osnovy Portálu projektu

**Základní informace**

**Cíl projektu:**  
Jednou větou definujte cíl projektu.

- <Mandát>

**Harmonogram**

- <Plán zahajovací fáze>

**Dokumenty**

**Základní dokumenty**

- <Business case>
- <Stručný popis projektu>
- <Popis produktu projektu>

**Záznamy**

- <Denní záznamy>
- <Záznamník zkušenosti>

**Ostatní**

- [zde si můžete odkázat další dokumenty související s právě probíhající fází projektu]

**Aktuality**

[Stručný popis nejvýznamnějších aktualit]

**Řídící prvky fáze projektu**

Vytvořit denní záznam Vytvořit

Vytvořit záznam zkušenosti Vytvořit

Žádost o iniciaci projektu Požádat

**Zdroje pracující na projektu**

**Manažer projektu** <Manažer projektu>

**Rada projektu**

**Vedoucí pracovník** <Vedoucí pracovník>

**Zástupce uživatele** <Zástupce uživatele>

**Zástupce dodavatele** <Zástupce dodavatele>

**Sponzor projektu** <Sponzor projektu>

**POSTUP**

[Aktivity s prioritou 1 jsou doporučeny metodikou PRINCE2. Do tabulky je možné libovolně přidávat další související aktivity.]

PRI	Aktivita	Stav
(1)	dd.mm.yyyy - Jmenovat Vedoucího pracovníka a Manažera projektu [?]	👁
(1)	dd.mm.yyyy - Zachytit předchozí zkušenosti [?]	👁
(1)	dd.mm.yyyy - Navrhnout a jmenovat řídicí tým projektu (Stručný popis projektu) [?]	👁
(1)	dd.mm.yyyy - Připravit nástin Business case [?]	👁
(1)	dd.mm.yyyy - Naplánovat fázi zahájení projektu [?]	👁

Základní informace o projektu.

Reference na manažerské dokumenty relevantní k aktuální fázi.

Funkční tlačítka pro ovládání projektu.

Přehled rolí pracujících na projektu.

Zelené texty slouží jako nápověda při prvotním vyplňování portálu projektu. Následně je možné je smazat.

Doporučené aktivity pro proces Spouštění projektu. Do tabulky je možné přidávat libovolně další aktivity.

Kliknutím na otazník se uživatel dostane na příslušnou kapitolu v Technické dokumentaci projektu, která každou doporučenou aktivitu detailně popisuje.

Obrázek 50 – Ukázka osnovy Portálu projektu. Zdroj – autor.

## 28 Příloha 6 – Ukázka osnovy Business case

### STRUČNÉ SHRNUTÍ

[Stručně shrňte hlavní body Business case se zaměřením na přínosy projektu v kontextu strategie celé firmy.]

### DŮVODY PRO PROJEKT

[Definice důvodů pro projekt a vysvětlení, jak projekt zapadá do strategie celé firmy.]

### OSTATNÍ MOŽNOSTI

[Stručná analýza a zdůvodnění ostatních možností namísto projektu - například pokud projekt vůbec neproběhne nebo když proběhne pouze v minimální a nenáročné verzi.]

### OČEKÁVANÉ PŘÍNOSY

- 

[Pokud možno všechny přínosy projektu vyjádřené měřitelně oproti situaci předcházející projektu. Přínosy by měly být jak kvalitativní, tak kvantitativní. Pro hodnoty také stanovte míry tolerance.]

Osnova dokumentu je doporučena a je nutné ji přizpůsobit především velikosti konkrétního projektu. Zelené texty přibližují obsah kapitol.

### OČEKÁVANÉ ZÁPORNÉ DOPADY

- 

[Popište výstupy nebo následky projektu, které mohou být alespoň jednou zainteresovanou osobou vnímány jako záporné.]

### ČASOVÝ RÁMEC PROJEKTU

[Časový průběh projektu - shrnutí Plánu projektu.]

Termín	Milník
dd.mm.yyyy	

### NÁKLADY NA PROJEKT

[Shrnutí nákladů na projekt - včetně očekávaných provozních a udržovacích nákladů.]

### OCENĚNÍ INVESTICE

[Porovnání očekávaných přínosů a záporných dopadů projektu a nákladů na projekt. Cílem je ocenění projektu jako investice.]


### HLAVNÍ RIZIKA PROJEKTU

[Popis nejzávažnějších rizik, která by se mohla v průběhu projektu objevit spolu s analýzou dopadu a reakcí v případě výskytu rizika.]

Riziko	Dopad	Reakce na výskyt rizika

Obrázek 51 - Ukázka osnovy Business case. Zdroj – autor.

## 29 Příloha 7 – Ukázka osnovy Záznamu události



**ZÁZNAM UDÁLOSTI** 

---

Název

Typ události


Priorita


Autor objevu   

Popis události


Vážnost

Status

Datum uzavření události  

**Doplňující informace** 

Pokud potřebujete, doplňte další informace úpravou obsahu nebo vytvořením přílohy. Zadáni požadavku před tím uložte! (Klikněte na tlačítko Uložit.)

 V případě potřeby zaznamenat větší množství informací je možné editovat obsah artefaktu pomocí textového editoru.

Obrázek 52 - Ukázka osnovy Záznamu události. Zdroj – autor.