

TA17 - Řízení projektů v JIT



Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost **adresa** Sokolovská 217/42, 190 22 Praha 9
tel. +420 296 191 111 **e-mail** dpp@dpp.cz **www.dpp.cz**
IČ 00005886 **DIČ** CZ00005886 **zápis v OR** vedeném MS v Praze v oddíle B, vložka 847
bankovní spojení Česká spořitelna, a. s. Praha 1 **číslo účtu** 1930731349/0800



**Dopravní podnik
hlavního města Prahy**

Historie změn

<i>datum</i>	<i>autor</i>	<i>Verze</i>	<i>poznámka</i>
22.4.2014	T. Horáček	2.0	Zpracování připomínek a finalizace dokumentu
1.8.2014	T. Horáček		Zpracování připomínek z panelové diskuse
30.10.2014	T. Horáček		Úprava RACI tabulek

Seznam použitých zkratk

<i>Zkratka</i>	<i>Význam</i>
BC	Business Case (Obchodní případ) V terminologii DP se využívá označení Projektový záměr
CMS	Strategie řízení komunikace
QMS	Strategie řízení kvality
BRP	Plán revize přínosů
Balík práce	Úkoly
ŘK	Řídící komise
PT	Projektový tým
PV	Projektový výbor
VP	Vedoucí projektu
PM	Projektový manažer
HD	Hlavní dodavatel
PA	Projektový administrátor
TM	Týmový manažer
PK	Projektová kancelář
PZ	Projektový záměr
ROI	V BC výpočet návratnosti finančních prostředků
TCO	Celkové náklady na vlastnictví
JIT	Jednotka IT
SRIT	Oddělení Strategie a rozvoj IT

Přílohy

<i>Označení</i>	<i>Popis</i>
Příloha č.1 - Procesy řízení projektů	Detailní schématické diagramy jednotlivých procesů projektového řízení
Příloha č.2 - Projektová dokumentace	Detailní popisy a formy jednotlivých projektových dokumentů včetně dalších vstupů a výstupů

Použité zdroje

<i>Označení</i>	<i>Popis</i>



OBSAH

1. ÚVOD	4
2. DEFINICE POJMŮ.....	5
2.1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	5
2.2 PROJEKTOVÉ ORGÁNY	6
2.3 PROJEKTOVÉ ROLE	7
3. ŘÍZENÍ IT PROJEKTŮ.....	8
3.1 PROJEKTOVÝ TÝM	8
3.1.1 <i>Struktura projektového týmu</i>	8
3.1.2 <i>Odpovědnosti projektových rolí</i>	9
3.1.2.1 SPONZOR	9
3.1.2.2 GARANT	9
3.1.2.3 HLAVNÍ DODAVATEL	9
3.1.2.4 PROJEKTOVÝ VÝBOR	10
3.1.2.5 PROJEKTOVÝ DOHLED	10
3.1.2.6 PROJEKTOVÝ MANAŽER	11
3.1.2.7 PROJEKTOVÝ ADMINISTRÁTOR	13
3.1.2.8 TÝMOVÝ MANAŽER	13
3.1.2.9 IT ARCHITEKT	13
3.1.3 <i>Odpovědnosti ostatních rolí</i>	14
3.1.3.1 VEDOUCÍ JIT	14
3.1.3.2 VEDOUCÍ SRIT	14
3.1.3.3 VEDOUCÍ ODBORU / ODDĚLENÍ (V RÁMCI JIT)	15
3.1.3.4 EKONOM JIT	15
3.2 FÁZE PROJEKTU	15
3.2.1 <i>Identifikace projektu</i>	15
3.2.1.1 POPIS FÁZE	15
3.2.1.2 VSTUPY A VÝSTUPY	15
3.2.1.3 PROCESY	16
3.2.2 <i>Příprava projektu</i>	16
3.2.2.1 POPIS FÁZE	16
3.2.2.2 VSTUPY A VÝSTUPY	16
3.2.2.3 PROCESY	16
3.2.3 <i>Nastavení projektu</i>	17
3.2.3.1 POPIS FÁZE	17
3.2.3.2 VSTUPY A VÝSTUPY	17
3.2.3.3 PROCESY	17
3.2.4 <i>Realizace projektu</i>	17
3.2.4.1 POPIS FÁZE	17
3.2.4.2 VSTUPY A VÝSTUPY	17
3.2.4.3 PROCESY	17
3.2.5 <i>Ukončení projektu</i>	18
3.2.5.1 POPIS FÁZE	18
3.2.5.2 VSTUPY A VÝSTUPY	18
3.2.5.3 PROCESY	18
3.3 PROCESY ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	18
3.3.1 <i>Identifikace projektu</i>	19
3.3.2 <i>Příprava projektu</i>	20
3.3.3 <i>Řízení projektu</i>	20
3.3.4 <i>Nastavení projektu</i>	20
3.3.5 <i>Řízení fáze</i>	20
3.3.6 <i>Řízení dodávky produktu</i>	21



3.3.7	Řízení hranic fáze	21
3.3.8	Ukončení projektu	21
3.4	PROJEKTOVÁ DOKUMENTACE	22
3.4.1	Řídící projektové dokumenty	22
4.	ŘÍZENÍ NON-IT PROJEKTŮ	24



1. Úvod

Cílem tohoto dokumentu je definovat obecná pravidla pro řízení projektů a navrhnout komplexní metodiku pro řízení projektů v rámci JIT, která bude vycházet jak z obecné metodiky PRINCE2 tak i z praktických zkušeností z řízení projektů přímo v JIT resp. v DP. Uvedená metodika je zpracována primárně pro potřeby JIT a bude se týkat řízení JIT projektů.

Případ projektu, který v sobě bude obsahovat IT řešení jako subprojekt (např. stavebního či jiného projektu, který je v gesci jiného útvaru než JIT) je okrajově zmíněn v kapitole 4.

Návaznosti na další procesy – finanční, nákup (výběrové řízení), návrhy změn infrastruktury – budou řešeny v rámci popisu procesního modelu formou rozhraní (identifikované vstupy a výstupy).



2. Definice pojmů

2.1 Projektové řízení

Projektové řízení (angl. termín Project Management) slouží k rozplánování a realizaci složitých, zpravidla jednorázových akcí, které je potřeba uskutečnit v požadovaném termínu s plánovanými náklady tak, aby se dosáhlo stanovených cílů. Stručně můžeme projektové řízení také charakterizovat jako účinné a efektivní dosahování změn.

Předmětem projektového řízení je projekt, který představuje soubor činností, které je potřeba naplánovat a provést, aby bylo dosaženo požadovaných cílů.

Cílem projektového řízení je zajistit naplánování a realizaci úspěšného projektu, kterým se rozumí případ, kdy v plánovaném čase a s plánovanými náklady bylo dosaženo cílů projektu.

Projekt je řízený proces aplikace úkolů a zdrojů s definovaným cílem v určeném časovém rámci. Cíl projektu vyjadřuje očekávané změny, které jsou dobře měřitelné a snadno kontrolovatelné. K jeho naplnění jsou aplikovány zdroje. Je účelné rozdělit projekt do snadno zvládnutelných částí, fází, fází, subprojektů, sumárních úkolů a dále do jednotlivých úkolů nebo činností.

Charakteristiky projektu:

- Změna - projekt je prostředek k dosažení změny
- Dočasnost - má jasně specifikovaný termín počátku a konce
- Napříč strukturou - např. ředitel může být členem týmu – je tedy v podřízené roli
- Dodává unikátní produkt projektu
- Vždy zahrnuje nejistotu

V projektu vždy musí být řízeny:

- Náklady
- Čas
- Kvalita
- Rozsah
- Rizika
- Přínosy

Podmínky, aby byl soubor činností projektem (vymezení vychází ze směrnice 15-2010-00 Řízení projektů a je v bodu vymezení nákladů upraveno pro potřeby JIT):

- soubor činností má dočasný nebo jednorázový charakter
- jednoznačně je stanoven začátek a konec
- výsledkem je jedinečný produkt, služba nebo proces
- vedoucí projektu je vybaven rozhodovacími pravomocemi v rozsahu potřebném pro řešení projektu
- členové projektového týmu mohou být z různých organizačních útvarů, v oblasti projektu jsou podřízeni vedoucímu projektu



- celkové náklady přesahují 1.000.000,- Kč (projekt nemusí dosahovat těchto nákladů, pokud splňuje ostatní kritéria)
- má konkrétní ekonomické nebo jiné kvantifikovatelné přínosy pro DP nebo jeho část

Tolerance představuje povolenou (kladnou či zápornou) odchylku od definovaného parametru projektu, aniž by bylo nutno tuto odchylku hlásit na vyšší úroveň řízení. Tolerance se definují v průběhu fáze Nastavení. Pro čas a náklady by měly být stanoveny samostatné tolerance. Rovněž mohou být definovány tolerance pro kvalitu, rozsah, přínosy projektu a rizika. Tolerance jsou aplikovány na úrovni projektu, fáze a týmu.

Kvalita je celkový souhrn vlastností a odvozených nebo stanovených charakteristik produktu/ů (výstupu/ů projektu), osoby, procesů, služby a/nebo systému, které mají společně schopnost prokázat, že produkt splňuje očekávání nebo uspokojuje dané potřeby, požadavky nebo specifikace.

Strategie představuje přístup navržený k dosažení dlouhodobého cíle. Strategie mohou existovat na různých úrovních – na úrovni podniku nebo projektu. Na projektové úrovni definuje PRINCE2 čtyři strategie - Strategii řízení komunikace, Strategii řízení konfigurace, Strategii řízení kvality a Strategii řízení rizik.

Plán je podrobný návrh pro vytvoření nebo dosažení výsledku, definující co, kdy, jak a kým bude uděláno.

IT projekt se primárně týká IT oblasti, je realizován v rámci JIT a většina projektových rolí je obsazena pracovníky JIT.

Non-IT projekt se primárně netýká IT oblasti. Pracovníci JIT jsou v projektu v pozici dílčích projektových rolí (např. Týmový manažer, člen týmu, IT architekt) a globálně JIT vystupuje v pozici garanta IT řešení. Řízení non-IT projektů není realizováno pracovníky JIT.

Řídící tým projektu je logické označení hlavních projektových rolí tj. Sponzor, Projektový dohled, Projektový manažer, Projektový administrátor, Týmový manažer, IT architekt, Garant a Hlavní dodavatel.

2.2 Projektové orgány

Řídící komise (ŘK) je vrcholným rozhodovacím orgánem společnosti, má definitivní rozhodovací pravomoc ve věcech projektu a je odpovědná za výsledky projektu. ŘK projednává záležitosti a přijímá rozhodnutí v souladu s podmínkami a rámcem stanovenými rámcovou smlouvou nebo dílčími smlouvami a jejich dodatky. Typickými představiteli řídicí komise jsou ředitelé úseků DP, vedoucí odborných útvarů či členové představenstva.

Projektový výbor (PV) je orgánem operativního řízení, koordinátorem, manažerem plánování a provádění prací v rámci jednotlivých fází řešení projektu. Je nejvyšším interním orgánem projektu, který rozhoduje v případě, že PM nemá pravomoc rozhodnout v projektových otázkách samostatně. Povinné role v projektovém výboru v prostředí DP jsou Sponzor, Garant a Hlavní dodavatel.

Komise pro řízení změn vyhodnocuje dopady změn a doporučuje jejich realizaci na základě podkladů (analýza, návrh řešení apod.) předložených PV. Vzhledem k rozhodovací pravomoci je vhodné, aby komise byla tvořena lichým počtem členů. Komise pro řízení změn je nepovinný orgán, jejíž členové jsou, v případě potřeby, jmenováni Sponzorem na návrh PV.



Pracovní týmy (PT) jsou výkonnými orgány zajišťujícími plnění jednotlivých dílčích úkolů projektu. Jejich obsazení je v kompetenci PM. V rámci jednotlivých pracovních týmů jsou jmenováni týmoví manažeři, kteří jsou zodpovědní za řízení těchto pracovních týmů.

2.3 Projektové role

Sponzor má nejvyšší rozhodovací pravomoc (právo veta) u projektů v rámci JIT. Sponzor také vystupuje v roli předkladatele návrhů k rozhodnutí ve věci projektu na úroveň vyššího vedení společnosti tj. na řídicí komisi. Jedná na základě mandátu řídicí komise.

Projektový dohled je odpovědný za dohled na kvalitu projektu.

Projektový manažer (PM) koordinuje a řídí přidělené projekty, jejich přípravu, realizaci, vyhodnocení a ukončení.

IT architekt vstupuje do projektu z pozice IT specialisty, který garantuje IT řešení. IT architekt je odpovědný za technickou správnost navrženého řešení a dohlíží, aby řešení bylo v souladu s celkovou koncepcí a technickým směřováním IT v DP.

Garant reprezentuje zájmy uživatelů, definuje jejich potřeby a dohlíží na jejich plnění. Podílí se na akceptaci řešení a definitivně potvrzuje, že finální řešení splňuje stanovené požadavky a potřeby uživatelů.

Hlavní dodavatel (realizátor) je zodpovědný za kvalitu produktu, zajišťuje/získává dodavatelské zdroje, monitoruje rizika související s realizací a reprezentuje zájmy dodavatele.

Projektový administrátor (PA) je nepovinná role (využívá se dle složitosti projektu) a zajišťuje především administrativní činnosti přidělené projektovým manažerem např. udržování metrik projektu, spravování přehledu o stavu produktů apod.

Týmový manažer (TM) je nepovinná role (využívá se dle složitosti projektu) a je odpovědný za řízení členů pracovního týmu. Funkce týmového manažera se využívá především ve větších projektech, kde řízení členů pracovního týmu nelze provádět přímo projektovým manažerem.

Člen týmu je výkonnou osobou zajišťující plnění jednotlivých dílčích úkolů projektu.

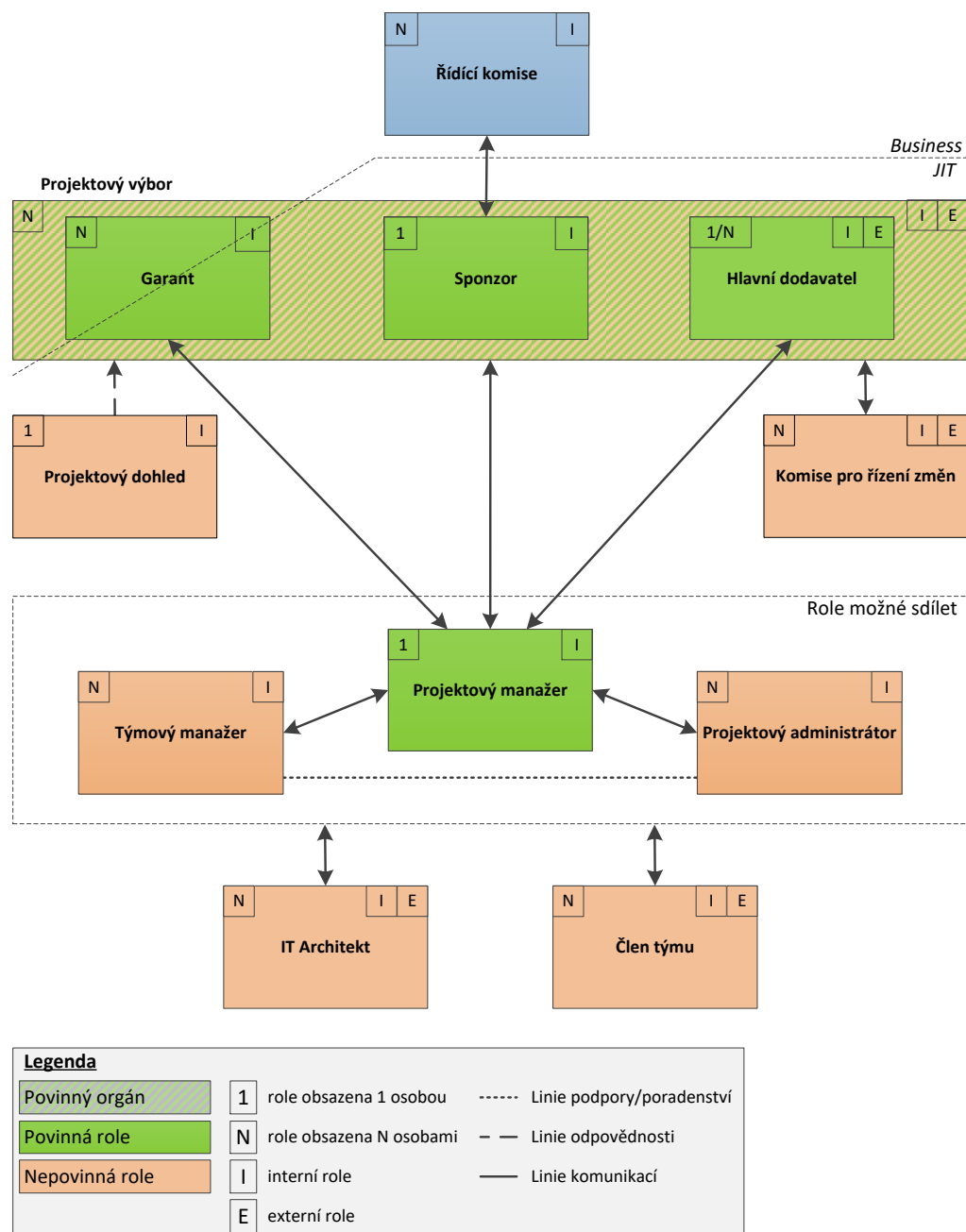


3. Řízení IT projektů

3.1 Projektový tým

3.1.1 Struktura projektového týmu

V případě realizace IT projektů je většina rolí obsazena pracovníky JIT DP. Podle náročnosti projektu pak dojde buď k obsazení pouze povinných projektových rolí v případě jednodušších projektů (na schématu zvýrazněny zeleně) nebo k obsazení dalších projektových rolí v případě, že půjde o projekt složitější (nepovinné role označeny béžovou barvou).



Obrázek 1 Struktura IT projektu DP



3.1.2 Odpovědnosti projektových rolí

Odpovědnosti projektových rolí jsou uvedeny v souladu s RACI maticí, která má následující významy:

- Responsible (for execution) – role, která odpovídá za realizaci dané aktivity
- Accountable (for approving results) – role, která odpovídá za schválení výsledků realizace aktivity
- Cooperation (participation) – role, která se podílí na realizaci aktivity
- Informed – role, která je informována po realizaci aktivity

3.1.2.1 Sponzor

	Odpovědnost
Responsible	Jmenování projektového manažera (1.1.1)
Accountable	Vytvoření dokumentu obsazení rolí (1.1) Předložení návrhu na jmenování projektového manažera (1.1.1) Navržení a jmenování týmu projektového řízení (1.2) Plánování počáteční fáze projektu (1.2) Vyhodnocení možného řešení dodávky / projektu (1.2.1) Aktualizace projektového záměru (1.2.1) Příprava strategie řízení rizik (1.4) Příprava strategie řízení kvality (1.4) Příprava strategie řízení komunikace (1.4) Revidování obsahu dokumentace o nastavení projektu (1.7.1, 1.7.2)
Cooperation	-
Informed	Přidělení mandátu projektu a formální určení vedoucího JIT sponzorem (1.1) Sestavení dokumentace o nastavení projektu (1.4)

3.1.2.2 Garant

	Odpovědnost
Responsible	-
Accountable	-
Cooperation	Vyhodnocení možného řešení dodávky / projektu (1.2.1) Aktualizace projektového záměru (1.2.1) Příprava strategie řízení rizik (1.4) Příprava strategie řízení kvality (1.4) Příprava strategie řízení komunikace (1.4) Vytvoření plánu projektu (1.4) Nastavení projektových kontrolních mechanismů (1.4) Návrh možných řešení odchylky (1.5.5) Určení kategorie otevřeného bodu, náročnosti jeho řešení, priority řešení, ohodnocení dopadů (1.5.6) Revidování obsahu dokumentace o nastavení projektu (1.7.1) Vypracování plánu realizace projektové změny (1.7.2) Revidování obsahu dokumentace o nastavení projektu (1.7.2)
Informed	Plánování počáteční fáze projektu (1.2) Sestavení dokumentace o nastavení projektu (1.4)

3.1.2.3 Hlavní dodavatel

	Odpovědnost
Responsible	-
Accountable	-



Cooperation	Plánování počáteční fáze projektu (1.2) Vyhodnocení možného řešení dodávky / projektu (1.2.1) Aktualizace projektového záměru (1.2.1) Příprava strategie řízení rizik (1.4) Příprava strategie řízení kvality (1.4) Příprava strategie řízení komunikace (1.4) Vytvoření plánu projektu (1.4) Nastavení projektových kontrolních mechanismů (1.4) Návrh možných řešení odchylky (1.5.5) Určení kategorie otevřeného bodu, náročnosti jeho řešení, priority řešení, ohodnocení dopadů (1.5.6) Revidování obsahu dokumentace o nastavení projektu (1.7.1) Vypracování plánu etapy pro příští etapu (1.7.1) Vypracování plánu realizace projektové změny (1.7.2) Revidování obsahu dokumentace o nastavení projektu (1.7.2)
Informed	Sestavení dokumentace o nastavení projektu (1.4)

3.1.2.4 Projektový výbor

	Odpovědnost
Responsible	Ad-hoc příkazy (1.3)
Accountable	Schválení zahájení projektu (1.3) Schválení dodávky projektu (1.3) Schválení plánu projektu, etapy nebo plánu projektových změn (1.3) Schválení ukončení projektu (1.3) Vytvoření plánu projektu (1.4) Nastavení projektových kontrolních mechanismů (1.4) Aktualizace projektového záměru (1.4) Tvorba zprávy o stavu etapy (1.5) Eskalace otevřených otázek a rizik (1.5) Přezkum zpráv o stavu úkolu / souboru úkolů pro dané období (1.5.4) Návrh možných řešení odchylky (1.5.5) Tvorba zprávy o ukončení etapy (1.7) Vypracování plánu realizace projektové změny (1.7.2) Provedení revize plánu projektu (1.7.3) Aktualizace plánu revize přínosů (1.7.4) Revize / aktualizace obchodního případu (1.7.4) Příprava plánovaného uzavření projektu (1.8) Příprava předčasného uzavření (1.8) Předání produktů (1.8) Vyhodnocení projektu (1.8) Doporučení uzavření projektu (1.8)
Cooperation	-
Informed	-

3.1.2.5 Projektový dohled

	Odpovědnost
Responsible	-
Accountable	Přezkum zpráv o stavu úkolu / souboru úkolů pro dané období (1.5.4)
Cooperation	Nastavení projektových kontrolních mechanismů (1.4) Konzultace o kvalitě (1.6.1)
Informed	Schválení zahájení projektu (1.3) Schválení ukončení projektu (1.3) Příprava strategie řízení rizik (1.4)



	Příprava strategie řízení kvality (1.4) Příprava strategie řízení komunikace (1.4) Sestavení dokumentace o nastavení projektu (1.4) Aktualizace registru kvality (1.5.1) Revidování obsahu dokumentace o nastavení projektu (1.7.1) Aktualizace registru kvality (1.7.1) Revidování obsahu dokumentace o nastavení projektu (1.7.2) Aktualizace registru kvality (1.7.2)
--	---

3.1.2.6 Projektový manažer

	Odpovědnost
Responsible	Registrace požadavku (1.1) Získání informací z předchozích projektů (1.1) Zpracování investiční karty (1.1) Zpracování projektového záměru (1.1) Zpracování studie proveditelnosti (1.1) Zpracování RFI (1.1) Vytvoření dokumentu obsazení rolí (1.1) Vytvoření registru rizik (1.1) Vytvoření zadávací dokumentace (1.2) Navržení a jmenování týmu projektového řízení (1.2) Plánování počáteční fáze projektu (1.2) Vyhodnocení možného řešení dodávky / projektu (1.2.1) Aktualizace projektového záměru (1.2.1) Aktualizace deníku projektového manažera (1.2.1) Schválení zahájení projektu (1.3) Schválení dodávky projektu (1.3) Schválení plánu projektu, etapy nebo plánu projektových změn (1.3) Schválení ukončení projektu (1.3) Příprava strategie řízení rizik (1.4) Aktualizace registru rizik (1.4) Aktualizace registru otevřených bodů (1.4) Příprava strategie řízení kvality (1.4) Vytvoření registru kvality (1.4) Příprava strategie řízení komunikace (1.4) Vytvoření plánu projektu (1.4) Nastavení projektových kontrolních mechanismů (1.4) Aktualizace projektového záměru (1.4) Sestavení dokumentace o nastavení projektu (1.4) Tvorba zprávy o stavu etapy (1.5) Eskalace otevřených otázek a rizik (1.5) Vytvoření úkolu / souboru úkolů (1.5.1) Aktualizace registru kvality (1.5.1) Aktualizace registru rizik a registru otevřených bodů (1.5.1) Aktualizace plánu etapy (1.5.1) Vytvoření požadavku na plnění úkolu / souboru úkolů (1.5.1) Aktualizace plánu etapy (1.5.2) Aktualizace registru rizik a registru otevřených bodů (1.5.2) Přezkum, zda dodaný úkol / soubor úkolů je v souladu se zadáním (1.5.3) Kontrola, zda registr kvality je aktualizovaný na nový produkt / produkty (1.5.3) Kontrola, zda produkt vyhovuje požadavkům na kvalitu dle popisu produktu (1.5.3) Aktualizace plánu etapy (1.5.3) Přezkum zpráv o stavu úkolu / souboru úkolů pro dané období (1.5.4) Přezkum skutečnosti a předpovědi plánu etapy (1.5.4) Přezkum výkazu stavu produktů (1.5.4) Kontrola otevřených bodů v registru kvality (1.5.4) Kontrola registru rizik a registru otevřených bodů (1.5.4) Kontrola stavu plnění nápravných opatření (1.5.4)



	<p>Ohodnocení využití zdrojů (1.5.4) Kontrola plánu revize přínosů (1.5.4) Vyhodnocení stavu etapy (1.5.4) Sběr všech relevantních informací o odchylce (1.5.5) Návrh možných řešení odchylky (1.5.5) Aktualizace zdrojů informací na přijaté nápravné opatření (1.5.5) Identifikace otevřeného bodu / rizika (1.5.6) Zápis otevřeného bodu do deníku (1.5.6) Kontrola nastavení změnových procedur (1.5.6) Vložení informací o otevřeném bodu do registru (1.5.6) Určení kategorie otevřeného bodu, náročnosti jeho řešení, priority řešení, ohodnocení dopadů (1.5.6) Vytvoření zprávy o otevřeném bodu, aktualizace registrů a deníku (1.5.6) Kontrola nastavení procedury řízení rizik (1.5.6) Vložení informací o riziku do registru (1.5.6) Identifikace možné rizikové události, identifikace příčin a důsledků události, ohodnocení rizika (1.5.6) Vytvoření zprávy o stavu rizika, aktualizace registrů a deníku (1.5.6) Provedení přezkumu identifikovaných rizik, aktualizace registru rizik (1.6.1) Konzultace o kvalitě (1.6.1) Aktualizace registru kvality (1.6.1) Řízení vývoje požadovaných produktů, monitorování a řízení rizik a otevřených otázek (1.6.2) Tvorba zprávy o ukončení etapy (1.7) Revidování obsahu dokumentace o nastavení projektu (1.7.1) Vypracování plánu etapy pro příští etapu (1.7.1) Aktualizace registru rizik a registru otevřených bodů (1.7.1) Aktualizace registru kvality (1.7.1) Aktualizace registru otevřených bodů (1.7.2) Vypracování plánu realizace projektové změny (1.7.2) Revidování obsahu dokumentace o nastavení projektu (1.7.2) Aktualizace registru rizik a registru otevřených bodů (1.7.2) Aktualizace registru kvality (1.7.2) Kontrola stávajícího plánu etapy (1.7.3) Provedení revize plánu projektu (1.7.3) Aktualizace registru rizik a registru otevřených bodů (1.7.3) Kontrola / aktualizace rizik (1.7.4) Aktualizace plánu revize přínosů (1.7.4) Revize / aktualizace obchodního případu (1.7.4) Aktualizace registru rizik a registru otevřených bodů (1.7.4) Příprava plánovaného uzavření projektu (1.8) Příprava předčasného uzavření (1.8) Předání produktů (1.8) Vyhodnocení projektu (1.8) Doporučení uzavření projektu (1.8) Řízení finančních zdrojů - Přezkum rozsahu věcného a časového plnění projektu Řízení finančních zdrojů - Vyhodnocení čerpání financí v projektu</p>
Accountable	<p>Revize zprávy o stavu úkolu / souboru úkolů (1.5.2) Dodání úkolu / souboru úkolů (1.6) Vytvoření zprávy o stavu úkolu / souboru úkolů (1.6.2)</p>
Cooperation	<p>Odhad pracnosti činností projektového manažera (1.1.1) Přezkoumání zadání úkolu / souboru úkolů (1.6.1)</p>
Informed	<p>Provedení analýzy požadavku a dotčených prvků (1.1) Posouzení výstupů (1.1) Jmenování projektového manažera (1.1.1) Ad-hoc příkazy (1.3) Vytvoření popisu odborného produktu (1.6.2) Řízení finančních zdrojů - Vydání pokynu k zahájení 2. fáze předprojektové přípravy</p>



	Řízení finančních zdrojů - Vydání pokynu k zahájení 2. fáze předprojektové přípravy dle změněných priorit
--	---

3.1.2.7 Projektový administrátor

	Odpovědnost
Responsible	-
Accountable	-
Cooperation	<p>Zpracování investiční karty (1.1)</p> <p>Aktualizace registru rizik a registru otevřených bodů (1.5.1, 1.5.2, 1.7.1, 1.7.2, 1.7.3, 1.7.4)</p> <p>Vytvoření registru kvality (1.4)</p> <p>Aktualizace registru kvality (1.5.1, 1.6.1, 1.7.1, 1.7.2)</p> <p>Aktualizace plánu etapy (1.5.1, 1.5.2, 1.5.3)</p> <p>Kontrola, zda registr kvality je aktualizovaný na nový produkt / produkty (1.5.3)</p> <p>Přezkum zpráv o stavu úkolu / souboru úkolů pro dané období (1.5.4)</p> <p>Přezkum skutečnosti a předpovědi plánu etapy (1.5.4)</p> <p>Přezkum výkazu stavu produktů (1.5.4)</p> <p>Kontrola otevřených bodů v registru kvality (1.5.4)</p> <p>Kontrola registru rizik a registru otevřených bodů (1.5.4)</p> <p>Kontrola stavu plnění nápravných opatření (1.5.4)</p> <p>Vyhodnocení stavu etapy (1.5.4)</p> <p>Sběr všech relevantních informací o odchylce (1.5.5)</p> <p>Návrh možných řešení odchylky (1.5.5)</p>
Informed	-

3.1.2.8 Týmový manažer

	Odpovědnost
Responsible	<p>Revize zprávy o stavu úkolu / souboru úkolů (1.5.2)</p> <p>Dodání úkolu / souboru úkolů (1.6)</p> <p>Přezkoumání zadání úkolu / souboru úkolů (1.6.1)</p> <p>Vytvoření popisu odborného produktu (1.6.2)</p> <p>Vytvoření zprávy o stavu úkolu / souboru úkolů (1.6.2)</p>
Accountable	<p>Vytvoření úkolu / souboru úkolů (1.5.1)</p> <p>Vytvoření požadavku na plnění úkolu / souboru úkolů (1.5.1)</p>
Cooperation	<p>Aktualizace registru kvality (1.5.1)</p> <p>Aktualizace plánu etapy (1.5.1, 1.5.2, 1.5.3)</p> <p>Sběr všech relevantních informací o odchylce (1.5.5)</p> <p>Návrh možných řešení odchylky (1.5.5)</p> <p>Určení kategorie otevřeného bodu, náročnosti jeho řešení, priority řešení, ohodnocení dopadů (1.5.6)</p> <p>Konzultace o kvalitě (1.6.1)</p> <p>Řízení vývoje požadovaných produktů, monitorování a řízení rizik a otevřených otázek (1.6.2)</p>
Informed	-

3.1.2.9 IT architekt

	Odpovědnost
Responsible	Provedení analýzy požadavku a dotčených prvků (1.1)
Accountable	-
Cooperation	<p>Vyhodnocení možného řešení dodávky / projektu (1.2.1)</p> <p>Vytvoření plánu projektu (1.4)</p> <p>Vytvoření popisu odborného produktu (1.6.2)</p> <p>Vypracování plánu realizace projektové změny (1.7.2)</p>



	Řízení finančních zdrojů - Nastavení priorit pro jednotlivé projekty
Informed	-

3.1.3 Odpovědnosti ostatních rolí

Jde o role, které nejsou definované v rámci projektového řízení, ale podílejí se na vybraných projektových aktivitách. V rámci JIT vykonávají tyto role aktivity, které není možné zahrnout do standardních projektových rolí.

3.1.3.1 Vedoucí JIT

	Odpovědnost
Responsible	Přidělení mandátu projektu a formální určení vedoucího JIT sponzorem (1.1)
Accountable	Návrh členů výběrové komise (1.2) Řízení finančních zdrojů - Nastavení priorit pro jednotlivé projekty Řízení finančních zdrojů - Projednání možné realizace nezařazeného projektu na úrovni JIT Řízení finančních zdrojů - Sestavení plánu investic JIT pro následující rok Řízení finančních zdrojů - Vyhodnocení, zda existuje prioritní projekt nezařazený do schváleného plánu investic, jenž je možné realizovat v daném roce Řízení finančních zdrojů - Změna priority /finančního objemu u dotčených projektů
Cooperation	-
Informed	Vytvoření zadávací dokumentace (1.2) Schválení ukončení projektu (1.3)

3.1.3.2 Vedoucí SRIT

	Odpovědnost
Responsible	Posouzení výstupů (1.1) Informování žadatele o nezařazení projektu do aktuálního plánu investic (1.1) Stanovení a popsání odpovědností projektového manažera (1.1.1) Odhad pracovních činností projektového manažera (1.1.1) Identifikace a výběr vhodného kandidáta pro roli projektového manažera (1.1.1) Projednání s kandidátem na roli projektového manažera (1.1.1) Předložení návrhu na jmenování projektového manažera (1.1.1) Návrh členů výběrové komise (1.2) Řízení finančních zdrojů - Nastavení priorit pro jednotlivé projekty Řízení finančních zdrojů - Projednání možné realizace nezařazeného projektu na úrovni JIT Řízení finančních zdrojů - Sestavení plánu investic JIT pro následující rok Řízení finančních zdrojů - Vydání pokynu k zahájení 2. fáze předprojektové přípravy Řízení finančních zdrojů - Vydání pokynu k zahájení 2. fáze předprojektové přípravy dle změněných priorit Řízení finančních zdrojů - Vyhodnocení, zda existuje prioritní projekt nezařazený do schváleného plánu investic, jenž je možné realizovat v daném roce Řízení finančních zdrojů - Zadání projektu do zásobníku projektů Řízení finančních zdrojů - Změna priority /finančního objemu u dotčených projektů
Accountable	Registrace požadavku (1.1) Vytvoření zadávací dokumentace (1.2) Řízení finančních zdrojů - Přezkum rozsahu věcného a časového plnění projektu Řízení finančních zdrojů - Vyhodnocení čerpání financí v projektu
Cooperation	Navržení a jmenování týmu projektového řízení (1.2)
Informed	Provedení analýzy požadavku a dotčených prvků (1.1) Zpracování investiční karty (1.1) Řízení finančních zdrojů - Vložení plánu investic JIT do IS



3.1.3.3 Vedoucí odboru / oddělení (v rámci JIT)

	Odpovědnost
Responsible	-
Accountable	-
Cooperation	Posouzení výstupů (1.1)
Informed	-

3.1.3.4 Ekonom JIT

	Odpovědnost
Responsible	Řízení finančních zdrojů JIT - Převod rozpočtu z roku na rok Řízení finančních zdrojů JIT - Vložení plánu investic JIT do IS
Accountable	-
Cooperation	-
Informed	Řízení finančních zdrojů - Sestavení plánu investic JIT pro následující rok

3.2 Fáze projektu

Projekty v prostředí DP procházejí, v průběhu svého životního cyklu, několika fázemi. Předpokladem přechodu projektu do další fáze je korektní ukončení fáze předchozí. To bude ve většině případů potvrzeno i formálně, podpisem smlouvy, akceptačního protokolu, předávacího protokolu apod. Na konci jednotlivých fází jsou definovány tzv. milníky (klíčové body projektu), jejichž splnění je podmínkou pro úspěšné dokončení dané fáze a následný přechod do fáze následující.

V prostředí JIT DP dělíme projekty do 5 základních fází, které jsou popsány v následujících podkapitolách.

3.2.1 Identifikace projektu**3.2.1.1 Popis fáze**

První fáze projektu předchází formálnímu schválení projektu vedením společnosti a přidělením prostředků, především finančních, na jeho realizaci.

V této fázi musí být zpracován základní popis projektu a především základní kostra Projektového záměru (PZ), který slouží jako hlavní podklad při vlastním schvalování projektu. V rámci PZ se mimo jiné provádí kalkulace finančních prostředků nutných pro realizaci projektu a počítá se jejich návratností (ROI), případně celkové náklady na vlastnictví (TCO) – tzn. ceny implementace, licence, maintenance. Ve fázi identifikace projektu probíhají následující aktivity:

- Zpracování hrubé analýzy požadavku/záměru a analýzy dotčených prvků projektu
- Zpracování osnovy Projektového záměru vč. zpracování obchodního případu
- Jmenování projektového manažera

3.2.1.2 Vstupy a výstupy

V tabulce jsou uvedeny vstupy a výstupy této fáze projektu.

Vstupy	Požadavek / Potřeba / Námět
Výstupy	Rámcový odhad finanční náročnosti projektu

Tabulka 1 Fáze Identifikace - vstupy a výstupy



3.2.1.3 Procesy

V tabulce jsou uvedeny procesy projektového řízení, které jsou v rámci fáze aplikovány. Dále jsou uvedena rozhraní na jiné procesy.

Aktivní procesy	Identifikace projektu Řízení projektu
Rozhraní na jiné procesy	Řízení finančních zdrojů JIT <ul style="list-style-type: none"> vstup <ul style="list-style-type: none"> Rámcový odhad finanční náročnosti projektu výstup <ul style="list-style-type: none"> Pokyn ke spuštění 2. Fáze

Tabulka 2 Fáze Identifikace - procesy

3.2.2 Příprava projektu

3.2.2.1 Popis fáze

Po schválení investice v rámci investičního plánu JIT na úrovni vedení společnosti je nutné v průběhu přípravné fáze realizovat aktivity, které budou předcházet vlastní realizaci předmětu projektu. V rámci přípravné fáze se provádí vypracování zadávací dokumentace.

3.2.2.2 Vstupy a výstupy

V tabulce jsou uvedeny vstupy a výstupy této fáze projektu.

Vstupy	Pokyn ke spuštění 2. fáze
Výstupy	Zadávací dokumentace

Tabulka 3 Fáze Příprava - vstupy a výstupy

3.2.2.3 Procesy

V tabulce jsou uvedeny procesy projektového řízení, které jsou v rámci fáze aplikovány. Dále jsou uvedena rozhraní na jiné procesy.

Aktivní procesy	Příprava projektu Řízení projektu
Rozhraní na jiné procesy	Řízení finančních zdrojů JIT <ul style="list-style-type: none"> výstup <ul style="list-style-type: none"> Pokyn ke spuštění 2. Fáze Nákup a logistika <ul style="list-style-type: none"> vstup <ul style="list-style-type: none"> Zadávací dokumentace výstup <ul style="list-style-type: none"> Vybraný dodavatel Řízení projektu <ul style="list-style-type: none"> vstup <ul style="list-style-type: none"> Požadavek na zahájení projektu

Tabulka 4 Fáze Příprava - procesy



3.2.3 Nastavení projektu

3.2.3.1 Popis fáze

V rámci fáze probíhají aktivity spojené s nastavením projektu. Jedná se především o následující činnosti:

- Vypracování Dokumentace nastavení projektu
- Vypracování Plánu projektu
- Nastavení projektových kontrolních mechanismů

3.2.3.2 Vstupy a výstupy

V tabulce jsou uvedeny vstupy a výstupy této fáze projektu.

Vstupy	Souhlas se zahájením projektu Vybraný Hlavní dodavatel
Výstupy	Dokumentace nastavení projektu Plán projektu Požadavek na zahájení dodávky projektu

Tabulka 5 Fáze Nastavení - vstupy a výstupy

3.2.3.3 Procesy

V tabulce jsou uvedeny procesy projektového řízení, které jsou v rámci fáze aplikovány. Dále jsou uvedena rozhraní na jiné procesy.

Aktivní procesy	Nastavení projektu Řízení projektu
Rozhraní na jiné procesy	Řízení projektu <ul style="list-style-type: none"> • vstup <ul style="list-style-type: none"> ○ Požadavek na zahájení dodávky projektu Řízení hranic fáze <ul style="list-style-type: none"> • vstup <ul style="list-style-type: none"> ○ Hranice fáze se blíží

Tabulka 6 Fáze Nastavení - procesy

3.2.4 Realizace projektu

3.2.4.1 Popis fáze

V průběhu fáze realizace probíhá vlastní implementace předmětu projektu.

3.2.4.2 Vstupy a výstupy

V tabulce jsou uvedeny vstupy a výstupy této fáze projektu.

Vstupy	Schválení Plánu projektu a fáze
Výstupy	Implementace navrženého řešení (vč. dokumentace)

Tabulka 7 Fáze Realizace - vstupy a výstupy

3.2.4.3 Procesy

V tabulce jsou uvedeny procesy projektového řízení, které jsou v rámci fáze aplikovány. Dále jsou uvedena rozhraní na jiné procesy.



Aktivní procesy	Řízení fáze Řízení hranic fáze Řízení dodávky produktu Řízení projektu
Rozhraní na jiné procesy	Ukončení projektu <ul style="list-style-type: none"> vstup <ul style="list-style-type: none"> Rozhodnutí o předčasném ukončení projektu Doporučení k ukončení projektu

Tabulka 8 Fáze Realizace - procesy

3.2.5 Ukončení projektu

3.2.5.1 Popis fáze

Po úspěšném dokončení realizační fáze projektu je nutné projekt formálně ukončit. V rámci ukončení projektu probíhají zejména tyto aktivity:

- Převzetí předmětu projektu včetně veškeré finální dokumentace
- Uložení dokumentace do PK a její uzavření
- Vypracování a schválení hodnotící zprávy projektu

3.2.5.2 Vstupy a výstupy

V tabulce jsou uvedeny vstupy a výstupy této fáze projektu.

Vstupy	Rozhodnutí o předčasném ukončení projektu Doporučení k ukončení projektu
Výstupy	Zpráva o ukončení projektu

Tabulka 9 Fáze Realizace - vstupy a výstupy

3.2.5.3 Procesy

V tabulce jsou uvedeny procesy projektového řízení, které jsou v rámci fáze aplikovány. Dále jsou uvedena rozhraní na jiné procesy.

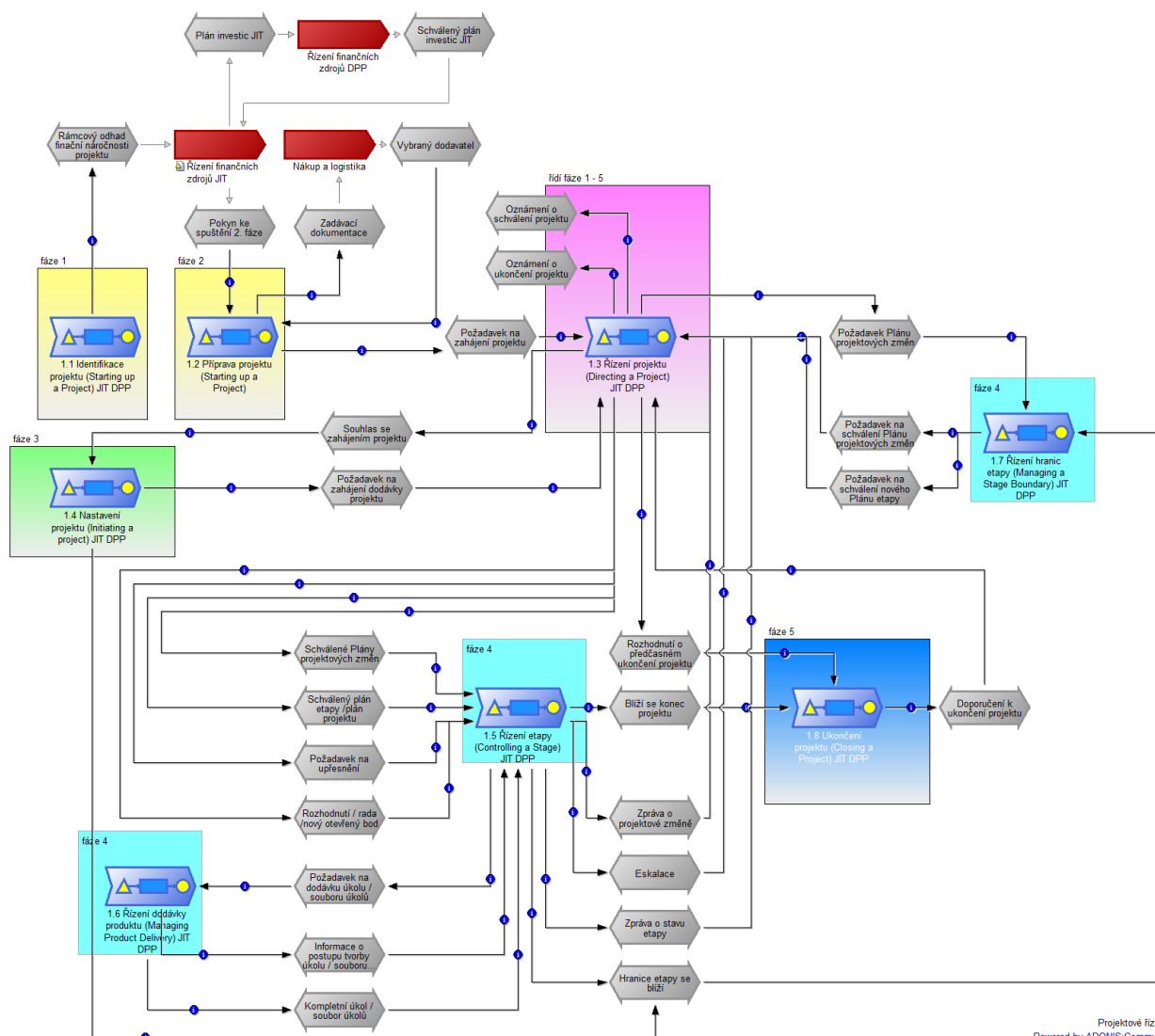
Aktivní procesy	Ukončení projektu Řízení projektu
Rozhraní na jiné procesy	-

Tabulka 10 Fáze Realizace - procesy

3.3 Procesy řízení projektů

Na následujícím obrázku jsou schématicky zobrazeny jednotlivé procesy, jejich vazby na fáze, popsané v předchozí kapitole a vstupy a výstupy jednotlivých procesů.





Projektové řízení JIT DPP
 Powered by ADONIS Community Edition
www.adonis-community.com

Detailní schémata níže popsaných procesů obsahuje dokument „[DP-PM-Řízení projektů v JIT - Příloha č.1 - Procesy řízení projektů-01.00.docx](#)“.

3.3.1 Identifikace projektu

Účelem procesu je zajistit finanční prostředky pro plnění projektu. Cílem identifikace projektu je zajistit:

- Odůvodnění pro zahájení projektu
- Shromáždění a přezkoumání všech Zpráv o získaných poznatcích z předchozích projektů
- Identifikovat dotčené prvky stávající architektury
- Vytvořit mandát projektu - výraz mandát projektu se vztahuje na veškeré informace, které jsou používány ke spuštění projektu
- Stanovení a jmenování Sponzora a Projektového manažera
- Vytvoření všeobecné osnovy Projektového záměru

V procesním modelu jsou nastavena rozhraní na vnější procesy: Řízení finančních zdrojů JIT.



3.3.2 Příprava projektu

Účelem procesu je zajistit veškeré předpoklady pro nastavení projektu. V předprojektové přípravě se ptáme: máme životaschopný projekt? Cílem přípravy projektu je zajistit:

- Navržení a jmenování zbývajících rolí v projektovém týmu
- Definování, jak bude projekt prováděn (obsah) a kým bude prováděn (dodavatelé – interní / externí); dokončení Projektového záměru
- Vytvoření plánu činností pro přípravu dokumentace nastavení projektu
- Vypracování zadávací dokumentace

V procesním modelu jsou nastavena rozhraní na vnější procesy: Řízení finančních zdrojů JIT a Nákup a logistika (zajištění výběrového řízení na dodavatele).

3.3.3 Řízení projektu

Účelem Řízení projektu je umožnit Projektovému výboru být odpovědný za úspěch projektu děláním rozhodnutí a prováděním celkového řízení projektu. Cílem řízení projektu je zajistit:

- Že investice do nastavení projektu se vyplatí
- Schválení Dokumentace nastavení projektu a autorizování projektové práce
- Přezkoumání Fáze nebo plánu výjimek a rozhodnutí o pokračování projektu
- Odsouhlasení, že projekt je připraven k ukončení

3.3.4 Nastavení projektu

Účelem nastavení projektu je stanovit pevné základy pro projekt, umožňující organizaci pochopit práce, které je potřeba vykonat. Cílem nastavení projektu je zajistit:

- Popis konkrétních technik a standardů řízení rizik, kterými bude dosaženo efektivního postupu při řízení rizik
- Identifikaci jak a kým bude projektový management a produkty kontrolovány a chráněny
- Definování technik a standardů kvality, kterými bude dosaženo požadované úrovně kvality
- Popis prostředků a frekvence komunikace všech zúčastněných stran (interních i externích) na projektu
- Odsouhlasení způsobu kontrol požadovaných Projektovým výborem a Projektovým manažerem a mechanismů k zavedení těchto kontrol
- Vytvoření plánu aktivit na nejvyšší úrovni pro projekt jako celek
- Aktualizaci Obchodního případu z Projektového záměru, zahrnutím předpokládaných časů a nákladů u Projektového plánu a Registru rizik
- Porovnání informací, které odpovídají na otázky „co, proč, kdo, jak, kde, kdy a kolik“ v projektu

3.3.5 Řízení fáze

Účelem Řízení fáze je přidělovat práci tak, aby byla vykonána, monitorovat tuto práci, pracovat s výsledky a reportovat Projektovému výboru postup prací. Cílem řízení fáze je zajistit:

- Přípravu pracovních instrukcí pro projektové týmy
- Monitorování postupu prací pravidelným hodnocením stavu úkolu / souboru úkolů – aktualizací plánu



- Záznam o úspěšném dodání úkolu / souboru úkolů
- Udržování přesného a aktuálního přehledu o pokroku v práci a stavu zdrojů
- Komunikaci o postupu Projektovému výboru a dalším zainteresovaným stranám
- Zachycení a zaznamenávání otevřených bodů a rizik v konzistentní a vhodné podobě
- Výběr a řešení opatření v rámci stanovených možností
- Upozornění Projektovému výboru, že hodnoty jsou mimo toleranci

3.3.6 Řízení dodávky produktu

Účelem Řízení dodávky produktu je řízení vazby mezi Projektovým manažerem a Týmovým manažerem. Cílem Řízení dodávky produktu je zajistit:

- Odsouhlasení vykonávání prací podle úkolu / souboru úkolů
- Provádění a monitorování práce, aby byly splněny požadavky definované v úkolu / souboru úkolů
- Informování o dokončení práce

3.3.7 Řízení hranic fáze

Účelem Řízení hranic fáze je poskytovat Projektovému výboru dostatečné informace pro hodnocení úspěšnosti současného stavu a schválit další Plán fáze. Cílem Řízení hranic fáze je zajistit:

- Přípravení plánu aktivit pro další fázi
- Vytvoření Plánu aktivit pro Plán projektových změn, pokud to je požadováno Projektovým výborem na základě výsledků Zpráv o projektových změnách
- Aktualizaci Projektového plánu na základě postupu fáze, která byla ukončena, včetně nových předpovědí nákladů a doby trvání
- Aby Obchodní případ odrážel změny projektu a byl tak relevantní a zároveň zajišťoval kontinuitu obchodních důvodů
- Reportování výsledků současného stavu Projektovému výboru

3.3.8 Ukončení projektu

Účelem Ukončení projektu je potvrzení akceptace projektu a přezkoumání, zda bylo dosaženo projektových cílů. Cílem Ukončení projektu je zajistit:

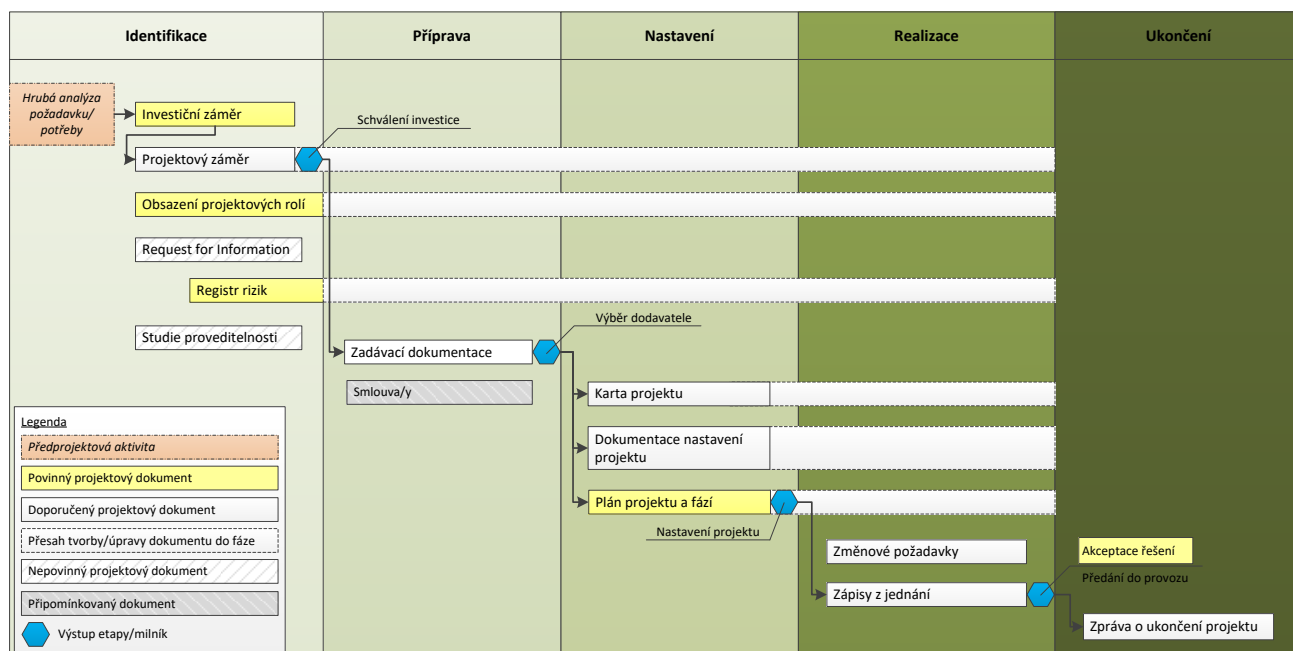
- Přípravu ukončení projektu aktualizací Plánu projektu s přijetím splněných akceptačních kritérií
- Zajištění, že nejsou zastaveny práce, že není projekt opuštěn a že budou využity hodnoty projektem vytvořené
- Že produkty projektů jsou předány do provozu a údržby a je zaznamenána akceptace
- Hodnocení, jak úspěšný nebo neúspěšný projekt byl
- Odsouhlasení Projektovým manažerem, že projekt může být uzavřen, uzavření registrů a souborů se záznamy a archivování projektové dokumentace



3.4 Projektová dokumentace

3.4.1 Řídící projektové dokumenty

V průběhu projektu vzniká několik řídicích projektových dokumentů. Pro tyto dokumenty jsou vytvořeny oficiální šablony, které jsou uloženy na intranetu. Obecný popis je uveden v následujících podkapitolách. Vazba řídicích projektových dokumentů na jednotlivé projektové fáze je zobrazena v následujícím schématu.



Obrázek 2 Vazba řídicích projektových dokumentů na fáze projektu

Detailní popisy a formy všech projektových dokumentů (včetně dalších vstupů a výstupů) jsou uvedeny v samostatném dokumentu „[DP-PM-Řízení projektů v JIT - Příloha č.2 - Projektová dokumentace](#)“.

3.4.1.1 Projektový záměr

Projektový záměr je základním kamenem startování projektu, nese logiku projektu po celou jeho dobu, ospravedlňuje existenci projektu a jeho základní parametry. Projektový záměr zpracovává PM. Po každé zásadní změně v projektu je vhodné si projektový záměr znovu prostudovat a ověřit si, že jeho předpoklady stále platí.

3.4.1.2 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti (Feasibility Study) podává souhrnné informace a popisuje investiční záměr s ohledem na všechny důležité faktory. Studie zjišťuje, zda předmět projektu může odpovídat provozním požadavkům, které se od něj očekávají, a zda je silný provozní důvod pro jeho realizaci. Studie proveditelnosti je nepovinný dokument, o jehož zpracování a přesném obsahu rozhoduje vedoucí oddělení Strategie a rozvoj IT v průběhu Fáze Identifikace.

3.4.1.3 Zadávací dokumentace

Zadávací dokumentace je zpracována pro účely provedení potávkového / výběrového řízení na dodavatele předmětu projektu. JIT je zodpovědná především za zpracování dílčí části zadávací dokumentace tj. technického zadání pro výběr předmětu projektu, případně za revizi návrhu smluv a podrobných podmínek poptávkového / výběrového řízení. Vypracovaný podklad JIT předává oddělení strojních investic pro další zpracování.



3.4.1.4 Karta projektu

Karta projektu je přehledový dokument, který obsahuje základní informace o projektu a jeho zpracování vychází z generální směrnice Řízení projektů. Kartu projektu zpracovává PM.

3.4.1.5 Dokumentace nastavení projektu

Dokumentace nastavení projektu obsahuje podrobnou definici projektu z pohledu toho co má být dodáno (rozsah, kvalita), proč, kým, kdy a jak. Součástí dokumentace je také určení způsobů řízení projektu v oblastech – řízení rizik, kvality a komunikace.

Dokumentace nastavení projektu je využívána jako podklad na základě, kterého jsou dodávány (realizovány) produkty a je rovněž využívána pro určení výchozích stavů v rámci projektových změn a otevřených bodů. Dokumentace nastavení projektu je v rámci projektu aktualizována, aby odpovídala očekávání, aktuálním potřebám, změnám ale i omezením vyplývajících z Projektového záměru.

3.4.1.6 Plán projektu a fází

Jedná se o dokument, který popisuje jak, kdy a kým bude dosaženo očekávaného cíle/ů projektu. Plán se zpracovává na úrovni celého projektu i na úrovni jednotlivých fází. Na základě velikosti projektu (případně dalších parametrů) je na rozhodnutí PM, zda bude zpracován a udržován pouze jeden komplexní plán nebo budou plány fází zpracovány do samostatného dokumentu resp. kapitoly.

3.4.1.7 Registr rizik

Analýza rizik se snaží rizika předvídat, odhadovat pravděpodobnosti výskytu, velikosti dopadu a identifikovat události, podle kterých se pozná, že riziko nastalo. Řízením rizik se pak snažíme snížit pravděpodobnost výskytu, zmenšit případné dopady a vytvořit nouzové plány pro případ naplnění hrozby rizika. Registr rizik je nástrojem, ve kterém výše zmíněné informace sdružujeme a udržujeme aktuální. Jde to živý dokument - tabulku, protože rizika se v průběhu realizace projektu mění.

3.4.1.8 Změnový požadavek

Dokument detailně popisuje změnu/y které mají dopad na projekt a je nutné jejich formální schválení. Změnový požadavek se popisuje do schválené projektové šablony, které obsahuje především obecný popis změny, její dopady a přínosy.

3.4.1.9 Zápis z jednání projektu

Ze všech jednání související s realizací projektu jsou vytvářeny zápisy. Zápis typicky obsahuje popis projednaných témat a soupis úkolů včetně informace o stavu jejich plnění. Zápis je typicky zpracován projektovým manažerem ve schválené projektové šabloně.

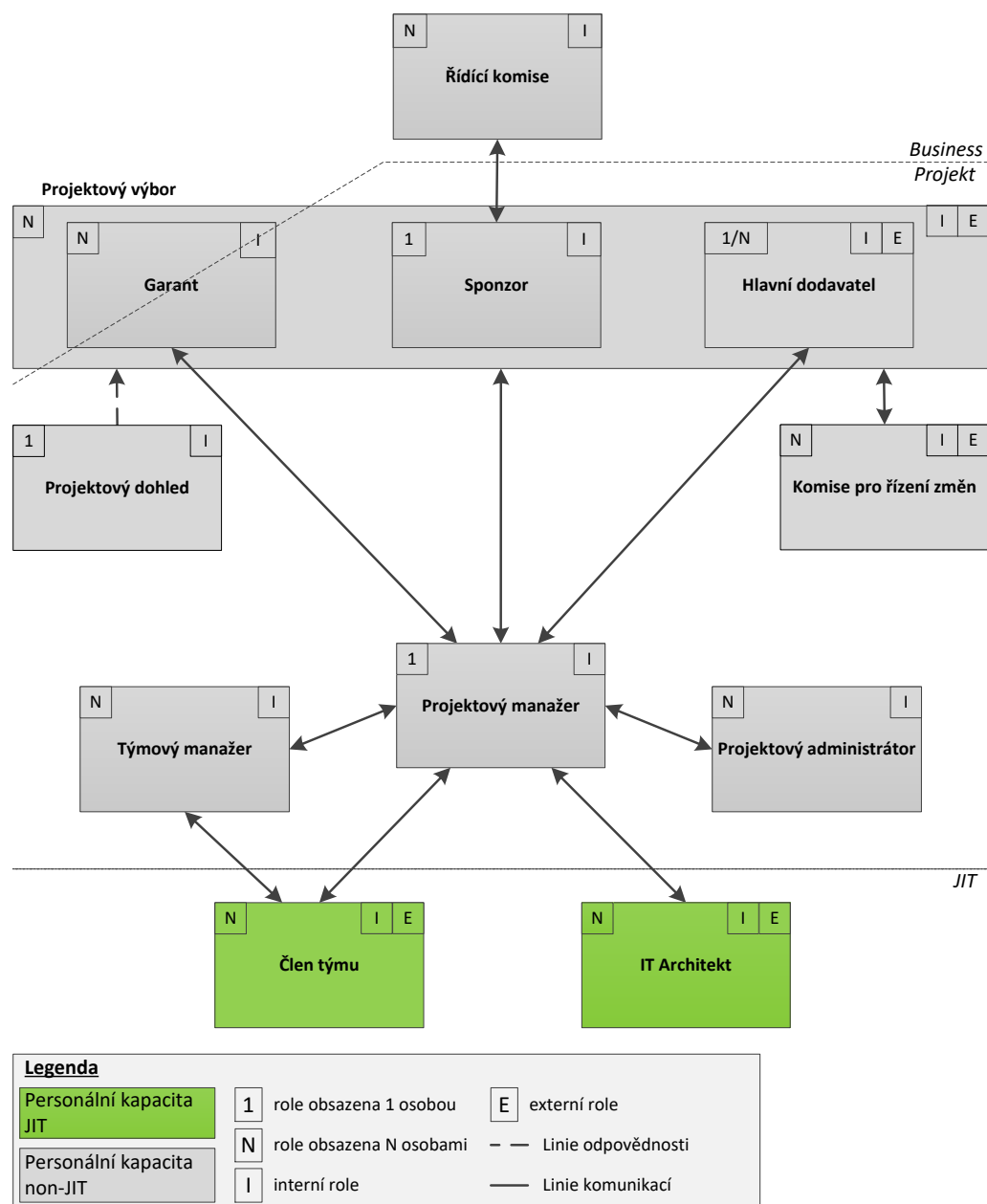
3.4.1.10 Zpráva o ukončení projektu

Zpráva o ukončení projektu se zpracovává ve formě dokumentu, který sumarizuje výsledky dosažené projektem a porovnává je s kritérii úspěšnosti, která byla formulována při zahájení projektu (např. v projektovém záměru).



4. Řízení non-IT projektů

Řízení non-IT projektů není v kompetenci JIT a proto se dotýkáme této problematiky pouze okrajově tj. především z pohledu zapojení pracovníků JIT do těchto projektů. V případě realizace non-IT projektů bude JIT vystupovat v podstatě jako subdodavatel v dílčí oblasti projektu (např. dodávka aplikace) a pouze ve vybraných rolích (na schématu zvýrazněny zeleně). Obsazení jednotlivých rolí bude v pravomoci vedoucího daného projektu a nominace pracovníků JIT bude probíhat ve spolupráci s vedoucím JIT.



Obrázek 3 Struktura non-IT projektu

