

Analýza a hodnocení projektového řízení v organizacích

Doporučená praxe

Analýza a hodnocení projektového řízení v organizacích - Doporučená praxe
Vydání druhé, upravené a rozšířené*

Autorský kolektiv:

Ing. Martin Adámek, MBA, Ing. Dušan Bartoš, Ing. Miroslava Buchbauerová, Ing. Jan Doležal, Ph.D., Ing. Michael Motal.

Odborná recenze:

RNDr. Zdenko STANÍČEK, Ph.D.

**Vydání první: Společnost pro projektové řízení, o. s., 2013, pod názvem „Certifikace projektového řízení v organizacích: Referenční model“*

Tato publikace je autorským dílem IPMA Česká republika, z. s., a může být šířena pouze s uvedením autora, pro nekomerční využití a bez modifikací [CC: BY-NC-ND]

© IPMA Česká republika, z. s., 2018
<http://www.ipma.cz>

OBSAH

ČÁST PRVNÍ: REFERENČNÍ MODEL	4
KONCEPTUÁLNÍ VÝCHODISKA	5
Hodnocení jako součást cílevědomého zlepšování	5
Referenční model projektového řízení v organizaci	5
Stupně rozvinutosti projektového řízení v organizacích	7
Výklad pojmů	10
I. MANAGEMENT PROJEKTŮ A PROGRAMŮ	12
I.1. Vznik projektu/programu	12
I.2. Organizace projektu/programu	14
I.3. Plánování a příprava k realizaci	16
I.4. Řízení postupu prací, monitoring a kontrola	18
I.5. Ukončení a uzavření projektu/programu	20
I.6. Procesy a postupy jdoucí napříč životním cyklem projektu/programu	22
I.7. Komunikace, distribuce informací a řízení vztahů se zainteresovanými stranami	25
II. MANAGEMENT SOUSTAVY PROJEKTŮ	26
II.1. Strategické aspekty	26
II.2. Organizace Soustavy projektů	27
II.3. Naplňování Portfolia projektů	29
II.4. Operativní řízení a koordinace Portfolia, monitoring a kontrola	31
II.5. Vyřazování z Portfolia	33
III. ORGANIZACE A ZDROJE	34
III.1. Systematický přístup	34
III.2. Angažovanost vedení organizace	36
III.3. Spolupráce Trvalé organizace a Projektové organizace	38
III.5. Prostředí	41
ČÁST DRUHÁ: ANALÝZA A HODNOCENÍ	42
Způsoby posuzování a hodnocení	43
Doporučený postup	45
Hodnotitelé	47
REFERENCE	49

ČÁST PRVNÍ: REFERENČNÍ MODEL

KONCEPTUÁLNÍ VÝCHODISKA

Hodnocení jako součást cílevědomého zlepšování

V současné době, kdy se čím dál větší množství nejrůznějších lidských aktivit realizuje projektovým způsobem, významně narůstá potřeba vnesení určitého řádu do výkonu těchto aktivit, zvýšení jejich transparentnosti a zajištění dostatečné míry kontroly nad nimi, resp. lidmi kteří se na jejich realizaci podílejí. Stoupá četnost i komplexita projektů a zintenzivňuje se potřeba jejich vzájemné koordinace, jakož i potřeba řídit rizika spojená s jejich realizací.

Prakticky všechny organizace, které své aktivity realizují projektovým způsobem, dnes usilují o rozvoj ucelených systémů organizace a řízení projektově-orientovaných činností (s cílem dosáhnout vyšší míry úspěšnosti a efektivity, resp. snížit rizika a problémy) a rozvoj své vlastní projektové kultury. Analýza a posuzování stavu projektového řízení v organizaci, resp. způsobilosti dané organizace efektivně řídit projekty, programy a portfolia, je proto nezbytným předpokladem cílevědomého zlepšování v této oblasti.

Posouzení a zhodnocení projektového řízení dle doporučené praxe IPMA ČR přináší komplexní pohled na stav projektového řízení a projektovou kulturu v konkrétní organizaci. Je založeno na zhodnocení míry souladu reálného prostředí konkrétní organizace s „etalonem správné praxe“ - mezinárodními standardy a osvědčenými praktikami projektového managementu. Zaměřuje se na to:

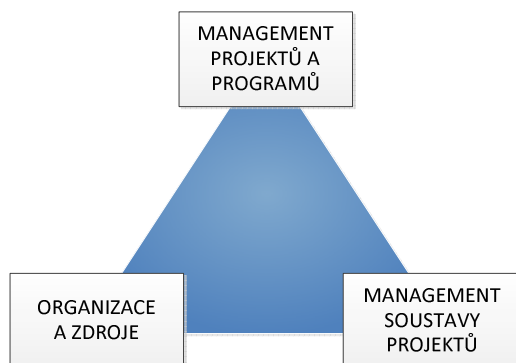
- jak organizace řídí jednotlivé projekty, resp. programy,
- jak organizace řídí soustavu projektů, resp. programů,
- a jaké organizace vytváří prostředí, resp. poskytuje zdroje pro realizaci svých projektově-orientovaných aktivit.

Výsledkem hodnocení je jednak zařazení organizace do odpovídajícího stupně „zralosti“ (rozvinutosti, způsobilosti), jednak shromáždění konkrétních podnětů k dalšímu rozvoji projektového řízení v organizaci.

Doporučená struktura hodnocení, jednotlivé hodnocené oblasti a kritéria (tzv. „Referenční model“), jakož i přístup k samotnému posuzování, jsou dále popsány tímto dokumentem. Posuzování a hodnocení je vhodné provádět za každý jednotlivý element zvláště, a rovněž souhrnně za organizaci jako celek.

Referenční model projektového řízení v organizaci

Model systému projektového řízení v organizacích, na základě něhož je vhodné „rozvinutost“ organizace posuzovat a hodnotit, se (v souladu s touto Doporučenou praxí) skládá ze tří **domén**: Management projektů a programů, Management soustavy projektů a Organizace a zdroje.



Každá doména zahrnuje jednotlivé **elementy** (stavební kameny projektového řízení v organizaci). Každý z elementů zahrnuje tzv. **atributy** (specifikující co je posuzováno) a několik relevantních příkladů **dobré praxe** (naznačujících, co je tímto modelem považováno za „dobré mravy projektového řízení“). Součástí Referenčního modelu je dále definice jednotlivých **stupňů rozvinutosti** zralosti organizace co do způsobilosti efektivně projektově řídit. Jednotlivé elementy modelu jsou pro jednoznačnost a přehlednost číslovány.

I - MANAGEMENT PROJEKTŮ A PROGRAMŮ	
I.1 Vznik projektu/programu	Vymezení projektu/programu
	Iniciace projektu/programu
	Strategie projektu/programu
	Autorizace projektu/programu
I.2 Organizace projektu/programu	Pravidla a postupy uplatňované při organizaci projektů/programů
	Role a odpovědnosti na úrovni projektu/programu
	Kooperace Trvalé a Projektové organizace
I.3 Plánování a příprava k realizaci	Plánování realizace projektu/programu
	Příprava k realizaci projektu/programu (mobilizace)
	Zahájení projektu/programu
I.4 Řízení postupu prací, monitoring a kontrola	Řízení postupu prací projektu/programu
	Monitoring a kontrola postupu projektu/programu
	Reporting
I.5 Ukončení a uzavření projektu/programu	Řešení problémů
	Řádné (plánované) ukončení
	Mimořádné (neplánované) ukončení
	Hodnocení dosažených výsledků
I.6 Procesy a postupy jdoucí napříč životním cyklem projektu/programu	Zhodnocení získaných znalostí a zkušeností
	Řízení jakosti
	Řízení rizik a příležitostí
	Řízení změn
	Finanční řízení
	Obstarávání a nákup
	Dokumentace
I.7 Komunikace, distribuce informací a řízení vztahů se zainteresovanými stranami	Komunikace a distribuce informací
	Řízení vztahů se zainteresovanými stranami
II - MANAGEMENT SOUSTAVY PROJEKTŮ	
II.1 Strategické aspekty	Strategie organizace
	Byznys
II.2 Organizace Soustavy projektů	Role a odpovědnosti na úrovni soustavy
	Organizace Portfolia
	Organizace řízení zdrojů
	Controlling
II.3 Naplňování Portfolia projektů	Hodnocení projektových/programových návrhů a výběr k realizaci
	Klasifikace komponent Portfolia
	Integrace nových projektů/programů do Portfolia
II.4 Operativní řízení a koordinace Portfolia, monitoring a kontrola	Operativní řízení Portfolia
	Operativní řízení zdrojů
	Reporting Portfolia
	Řízení meziprojektových vlivů a rizik
	Komunikace se zainteresovanými stranami
	Monitoring strategického rámce organizace
II.5 Vyřazování z Portfolia	Řádné (plánované) vyřazení z Portfolia
	Mimořádné (neplánované) vyřazení z Portfolia
III - ORGANIZACE A ZDROJE	
III.1 Systematický přístup	Pravidelná pozornost
	Jednotný jazyk
	Jednotný rukopis
	Používání osvědčených metod, nástrojů a technik
	Kontinuální zlepšování
III.2 Angažovanost vedení organizace	Péče o znalostní aktiva organizace
	Podpora vedení organizace
III.3 Spolupráce Trvalé organizace a Projektové organizace	Přímé osobní zapojení vedení organizace
	Pravomoci a odpovědnosti Projektové organizace
III.4 Lidské zdroje	Ošetření rozhraní Trvalé a Projektové organizace
	Nábor a výběr
	Hodnocení kompetencí
	Rozvoj kompetencí
III.5 Prostředí	Motivační systém
	Týmová práce a spolupráce
	Otevřenost
	Infrastruktura

Stupně rozvinutosti projektového řízení v organizacích

Organizace vytvářejí svůj systém projektového řízení a rozvíjí svoji projektovou kulturu proto, aby jejich prostřednictvím dosahovaly úspěchu, naplnily svoje poslání. Schopnost dlouhodobého, resp. dlouhodobě udržitelného dosahování úspěchu můžeme označit za „vitalitu organizace“.

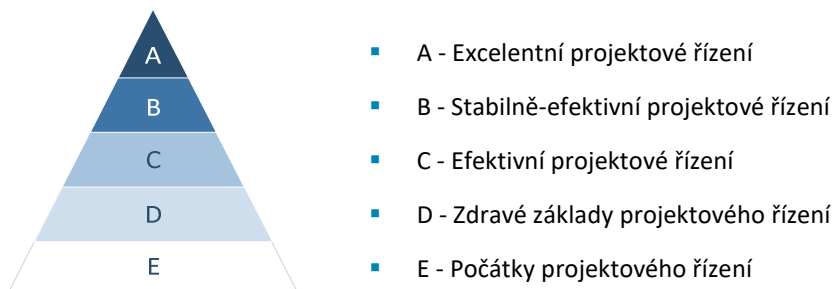
Pro dosažení plné vitality je nezbytné naplnit čtyři klíčové aspekty:

- organizace musí být někomu něčím užitečná, prospěšná;
- to co organizace dělá, musí dělat efektivně;
- svoji užitečnost a efektivitu si musí být schopna udržet i v prostředí diskontinuity (úspěšně a efektivně se vyrovnávat s vnějšími i vnitřními vlivy, narušujícími dosaženou rovnováhu);
- musí být schopna s dostatečným předstihem předvídat, a pokud možno i ovlivňovat budoucí dění.

V kontextu projektového řízení být vitální organizací - mít vitální projektové řízení - znamená:

- mít vytvořeny zdravé základy pro úspěšné projektové řízení;
- projekty (programy, portfolia) realizovat efektivním způsobem;
- udržet dobrý výsledek i v náročném, komplexním a proměnlivém prostředí, ustát výkyvy, neočekávané změny, obtížné chvíle či krize;
- nabýt schopnosti učit se ze svých vlastních zkušeností a vědomě utvářet prostředí napomáhající dobrému výsledku (tj. dosahování úspěchu).

Referenční model projektového řízení v organizacích IPMA ČR rozlišuje pět stupňů rozvinutosti (resp. vitality) organizace z pohledu projektového řízení:



Základní projevy jednotlivých stupňů rozvinutosti jsou definovány následovně:

Stupeň E

Počátky projektového řízení

- Organizace realizuje počáteční, systémově dosud nedefinované a nesjednocené projektové řízení; výsledky projektového řízení stojí na aktivitě jednotlivců
- Některé činnosti v organizaci se dějí projektovým způsobem - obvykle na základě iniciativy a osobní aktivity několika málo poučených jednotlivců
- Organizace nemá vytvořen ucelený organizační rámec pro realizaci aktivit projektovým způsobem
- Týmová práce napříč organizací funguje adhoc, na nepravidelné a nesjednocené bázi
- Způsob realizace projektu (užité postupy a metody) není jednotný a je přímo závislý na znalostech a zkušenostech jednotlivců; obecně panuje vyšší míra improvizace
- Vybraní jednotlivci jsou slušně zorientováni v projektovém managementu (obvykle díky iniciativě/aktivitě vlastní, spíše než iniciativě/aktivitě organizace)
- Vedoucí pracovníci organizace nepovažují projektové řízení za příliš významné pro organizaci a nevěnují mu mnoho pozornosti

Stupeň D**Zdravé základy projektového řízení**

- Organizace má vytvořeny zdravé základy projektového řízení
- Organizace vědomě poskytuje zdroje pro realizaci projektově-orientovaných aktivit
- Organizace vytvořila a implementovala organizační rámec pro realizaci aktivit projektovým způsobem. V organizaci funguje týmová práce a spolupráce napříč (trvalou) organizační strukturou.
- Organizace implementovala elementární procesy související s realizací projektů (programů, portfolií)
- Organizace zná a přiměřeně využívá některé z osvědčených postupů, metod a technik projektového managementu
- Pracovníci, pověřeni vedením projektů (programů, portfolií), jsou dostatečně zorientováni v klíčových principech, metodách, nástrojích a technikách projektového managementu.
- Ostatní pracovníci (zejm. vedoucí pracovníci organizace) mají alespoň základní povědomí o principech a metodách projektového managementu

Stupeň C**Efektivní projektové řízení**

- Organizace realizuje své projekty, programy a portfolia efektivním způsobem
- Organizace věnuje pravidelnou pozornost projektově-orientovaným aktivitám a poskytuje jim odpovídající zdroje
- Organizace vytvořila a implementovala jasný a efektivní organizační rámec pro spolupráci trvalé a projektové organizace. Týmová práce je zažitou formou skupinové práce, vzájemná spolupráce je na dobré úrovni.
- Organizace implementovala veškeré podstatné procesy související s realizací projektů (programů, portfolií) a patřičně je integrovala s procesy souvisejícími s realizací neprojektových aktivit (liniovými procesy)
- Organizace zná a vhodným způsobem využívá osvědčené postupy, metody a techniky projektového managementu
- Pracovníci, pověřeni vedením projektů (programů, portfolií), jsou plně zorientováni v principech, metodách, nástrojích a technikách projektového managementu.
- Vedoucí pracovníci organizace a pracovníci podílející se svojí prací na realizaci projektů (programů, portfolií) jsou dostatečně zorientováni v klíčových principech, metodách a postupech projektového managementu

Stupeň B**Stabilně-efektivní projektové řízení**

- Organizace realizuje své projekty, programy a portfolia dlouhodobě efektivním a stabilním způsobem, bezpečně zvládá i obtížné a kritické situace
- Organizace věnuje aktivní a soustavnou pozornost projektově-orientovaným aktivitám a poskytuje jim odpovídající zdroje
- Organizace vytvořila a implementovala jasný a efektivní organizační rámec pro spolupráci trvalé a projektové organizace. Týmová práce je zcela běžnou formou skupinové práce, kultura týmové práce a spolupráce je na vysoké úrovni
- Organizace implementovala veškeré podstatné procesy související s realizací projektů (programů, portfolií) a plně je integrovala s procesy souvisejícími s realizací neprojektových aktivit (liniovými procesy)
- Organizace zná a zralým způsobem využívá četné osvědčené postupy, metody a techniky projektového managementu
- Pracovníci, pověřeni vedením projektů (programů, portfolií) i pracovníci, podílející se svojí prací na jejich realizaci, jsou vnitřně motivováni a mají odpovídající způsobilosti v projektovém managementu.
- Vedoucí pracovníci organizace jsou plně zorientováni v principech, metodách a postupech projektového managementu

Stupeň A**Excelentní projektové řízení**

- Organizace realizuje své projekty, programy a portfolia špičkovým, plně profesionálním způsobem, efektivně se učí ze zkušeností svých i jiných, a vědomě utváří prostředí napomáhající dobrým výsledkům projektového řízení
- Organizace věnuje mimořádnou pozornost projektově-orientovaným aktivitám a poskytuje odpovídající zdroje jak pro samotnou realizaci těchto svých aktivit, tak i pro formování širšího prostředí a rozvoj projektové kultury
- Organizace vytvořila a implementovala jasný a efektivní organizační rámec pro spolupráci trvalé a projektové organizace. Týmová práce je zcela běžnou formou skupinové práce, kultura týmové práce a spolupráce je na vynikající úrovni
- Organizace implementovala veškeré podstatné procesy související s řízením projektů (programů, portfolií) a plně je integrovala se strategickými procesy organizace, a současně s procesy souvisejícími s realizací neprojektových aktivit (liniovými procesy)
- Organizace zná a zralým způsobem využívá četné osvědčené postupy, metody a techniky projektového managementu, a současně sama vytváří své vlastní či oborově specifické postupy, metody a techniky, které mohou sloužit (slouží) jako inspirace pro jiné organizace
- Pracovníci, pověřeni vedením projektů (programů, portfolií) i pracovníci, podílející se svojí prací na jejich realizaci, jsou vnitřně motivovaní a mají přesvědčivé způsobilosti v projektovém managementu.
- Vedoucí pracovníci organizace ovládají principy, metody a postupy projektového managementu, jakož i principy a metody utváření vhodného prostředí pro realizaci projektů (programů, portfolií) a rozvoje projektové kultury

Výklad pojmů

Pojmy uplatněné v Referenčním modelu projektového řízení v organizacích vychází ze Slovníku pojmů, který je součástí „Národního standardu kompetencí projektového řízení ČR“ (dále jen: Slovník), dostupného online na webu IPMA Česká republika [aktuálně: <https://www.ipma.cz/media/1288/ipma-czncb-slovník-pojmu-v32.pdf>]

V tabulce níže jsou uvedeny pouze vybrané pojmy přejaté ze Slovníku, a dále doplňující/rozšiřující pojmy v kontextu obsahu Referenčního modelu projektového řízení v organizacích.

Pojem	Alternativní pojem	Výklad pojmu
Organizace (I.)	Společnost, firma, instituce	Subjekt založený za určitým účelem, nositel právní subjektivity (právní osoba) ve smyslu českého právního systému: veřejnoprávní organizace, obchodní společnost, sdružení osob (fyzických nebo právnických) nebo nestátní nezisková organizace.
Organizace (II.)	Uspořádání	Způsob vnitřního uspořádání (zorganizování) věcí v rámci Organizace - právního subjektu. Zahrnuje organizační členění (strukturu) a související pravidla fungování (zejm. definici rolí, pravomocí a odpovědností, a to jak na úrovni jedinců, tak dílčích organizačních jednotek, definici způsobu řízení, ad.)
Trvalá organizace	Permanentní, stálá, liniová organizace	Primární, relativně stálá organizační struktura Organizace - právního subjektu, ustanovená za účelem realizace primárního předmětu činnosti tohoto subjektu <i>V určitých případech může být tento pojem použit i jako synonymum k pojmu Organizace, ve smyslu „právní osoba“</i>
Projektová organizace		Dočasná organizace, ustanovená za účelem realizace konkrétního projektu.
Programová organizace		Dočasná organizace, ustanovená za účelem realizace konkrétního programu
Projektová kancelář	Kancelář projektového řízení, Project Management Office (PMO)	Organizační jednotka (součást trvalé organizace) určená k centrální koordinaci jí určených projektů. Její kompetence jsou různé, od provádění podpůrných činností pro projektové manažery až po přímé řízení a koordinaci konkrétních projektů, programů a portfolií, včetně stanovování firemních metodik, nástrojů a technik.
Projekt		Jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky
Program		Skupina věcně souvisejících, společně řízených projektů a organizačních změn, které byly společně spuštěny za účelem dosažení cíle programu. Součástí programu mohou být i další činnosti, které nejsou přímou součástí jednotlivých projektů, které jsou do programu zahrnuty.
Portfolio		Soubor projektů a případně programů, které nemají společný cíl, a které byly dány dohromady za účelem řízení, kontroly, koordinace a optimalizace. Projekty a programy v portfoliu se vzájemně ovlivňují většinou pouze sdílenými zdroji a jejich časovým rámcem. <i>Portfolio je podmnožinou Soustavy projektů Organizace</i>
Soustava projektů	Soustava	Soubor všech identifikovaných/pojmenovaných aktivit a iniciativ organizace, které naplňují podstatu definice projektu/programu, nebo jsou svým charakterem podobné, či nějak související, a to v nejširším možném záběru životního cyklu těchto aktivit. Ačkoliv mají (měly by mít) nějaký jednotící základ, společného jmenovatele (zejm. strategie/byznys organizace), nemusí být nutně plně strukturované a společně (koordinovaně) řízené. Podmnožinou Soustavy je Portfolio, které obsahuje již odpovídající autoritou schválené projektově-orientované aktivity (projekty, programy, subportfolia, event. další související aktivity), tj. aktivity jasně strukturované a vědomě společně řízené/koordinované.

Pojem	Alternativní pojem	Výklad pojmu
Komponenta Portfolia		Označení pro samostatnou aktivitu, která je zahrnuta do Portfolia (je jeho součástí). Může se jednat o projekt, program, dílčí portfolio (subportfolio), případně i o nějakou další, související aktivitu, jejíž realizaci je z nějakého důvodu vhodné řídit postupy spojenými s řízením portfolia.
Strategie	Strategie Organizace	Ucelený soubor klíčových, dlouhodobějších cílů Organizace a plánu jejich dosažení, směřující k naplnění Poslání (Mise) a Vize, při respektování klíčových Principů a Hodnot Organizace
Byznys	Činnost, podnikání	Byznys je průmyslová, komerční nebo jiná profesionální akce/proces/operace, která se nějakým způsobem týká poskytování/opatřování/zajišťování zboží nebo služeb. Z principu se jedná o činnost (nebo soubor činností), kvůli které byla Organizace založena a skrze kterou přináší užitek svým „zákazníkům“.
Kompetence	Způsobilost	Soubor osobních znalostí, dovedností a forem chování, které člověku umožňují podávat požadovaný pracovní výkon. Nejedná se zde o „pravomoc“, což je jiný význam tohoto slova.
Kompetenční model		Soubor vybraných kompetencí (způsobilostí) a možných stupňů jejich rozvinutosti, obvykle vytvořený cíleně pro určitou oblast činností nebo pro určitý byznys.
Kompetenční profil		Aplikace určitého kompetenčního modelu pro specifikaci konkrétní role nebo funkce (jaké kompetence v jakých stupních rozvinutosti tato role/funkce vyžaduje, jaké jsou minimální „kvalifikační požadavky“ pro její výkon) nebo hodnocení způsobilosti určité osoby (jakými kompetencemi v jakých stupních rozvinutosti příslušná osoba disponuje).
Mezinárodní standardy v projektovém managementu		Všeobecně, široce uznávané standardy v oblasti projektového managementu. Jde především o standardy vydávané klíčovými odbornými autoritami v oboru: <ul style="list-style-type: none"> - International Project Management Association (IPMA) - Project Management Institute (PMI) - Axelos (dříve The Cabinet Office, UK) - a také International Standardisation Organisation (ISO)
Finanční řízení		Soubor všech řídicích činností souvisejících s finanční stránkou určité aktivity či byznysu (zde projektu, programu a/nebo portfolia). Zahrnuje řízení investiční (posuzování/řízení návratnosti vložených prostředků), účetní (řízení nákladů a výnosů, resp. hospodářského výsledku aktivity) a finančních zdrojů (zajišťování zdrojů finančního krytí, cashflow, závazky a pohledávky aj.)

I. MANAGEMENT PROJEKTŮ A PROGRAMŮ

I.1. Vznik projektu/programu

Popis:

Procesy, postupy a reálné praktiky organizace vztahující se ke vzniku projektů/programů a jejich prvotní přípravě k realizaci.

Atributy:

Vymezení projektu/programu	Vymezení, definice, deklarace a/nebo interní shoda v rámci organizace na tom co je a co není projekt/program (obecně které typy aktivit organizace jsou řízeny jako projekty, projektovým způsobem, a které nikoliv), kde a čím projekt/program začíná a kde a čím končí. Soulad náhledu organizace na projekt/program s mezinárodními standardy a osvědčenou praxí projektového managementu. Míra zorientování pracovníků organizace v dané problematice.
Iniciace projektu/programu	Jak vypadá iniciace a vznik projektů/programů v organizaci. Do jaké míry jde o řízený, systematický proces, kolik pozornosti se mu věnuje, kdo a jak se na něm podílí, jak vypadají jeho výstupy. Do jaké míry je podchyceno vše podstatné pro řádný vznik projektu. Míra osobního zapojení klíčových autorit organizace. Míra souladu procesu a jeho výstupů s mezinárodními standardy a osvědčenou praxí projektového managementu. Jak velká část projektů reálně vzniká prostřednictvím tohoto procesu? Existují výjimky? Jak jsou ošetřeny?
Strategie projektu/programu	Jak vypadá vymezení strategie realizace projektů/programů v organizaci. Do jaké míry jde o řízený, systematický proces, kolik pozornosti se mu věnuje, kdo a jak se na něm podílí, jak vypadají jeho výstupy. Míra souladu s mezinárodními standardy a osvědčenou praxí projektového managementu. Jak konkrétně vypadá Strategie projektu? Je dokumentovaná? Je v ní vše podstatné? Jaká je používána metoda? Mají strategii vymezenou všechny projekty/programy, nebo jen některé? Do jaké míry jsou do vymezení strategie zapojeny osoby, které budou později projekt/program realizovat?
Autorizace projektu/programu	Jak vypadá proces posuzování, hodnocení a schvalování projektových záměrů. Do jaké míry jde o řízený, systematický proces, kolik pozornosti se mu věnuje, kdo a jak se na něm podílí, jak vypadají jeho výstupy. Je proces autorizace, resp. udělování mandátu projektům/programům formalizovaný a dokumentovaný? Co přesně je obsahem „mandátu“, jak se s ním následně pracuje? Existují výjimky? Jak jsou ošetřeny?

Dobrá praxe:

- i. Organizace rozlišuje projektově-orientované aktivity a procesně-orientované aktivity. Je vymezeno co je a co není projekt/program, kde a čím začíná, resp. kde a čím končí. Zahrnuje-li určitá aktivita kombinaci obou přístupů, je vymezeno, která část aktivity se řídí projektovým způsobem a která procesním.
- ii. Vymezení projektu v rámci organizace zahrnuje aspekty jedinečnosti (procesu, výsledku) a časové, resp. nákladové omezenosti.
- iii. Vymezení programu v rámci organizace zahrnuje aspekty jedinečnosti (procesu, výsledku), časové a nákladové omezenosti, přímé vazby na strategii a/nebo byznys organizace a aspekty komplexnosti a nejistoty.
- iv. Je vymezena určitá spodní hranice, od které jsou aktivity organizace chápány a řízeny jako projekt/program.
- v. Projekty, resp. programy vznikají na základě strategie společnosti a/nebo z ní odvozených aktivit, nebo jako prostředek realizace její obchodní činnosti (dodávka produktů/služeb projektovým způsobem).
- vi. Návrhy na projekt/program jsou formulovány v organizaci vymezené standardizované struktúře.

- vii. Návrh na projekt/program vždy zahrnuje specifikaci důvodu ke vzniku projektu (jaký problém nebo výzvu řeší), cíle jakého má být projektem/programem dosaženo (po věcné, časové i nákladové stránce) a přínosů, kterých má být dosaženo jeho úspěšnou realizací.
- viii. Přínosy projektu/programu jsou vhodným způsobem kvantifikovány. Pro kvantifikaci je vhodným způsobem užívána některá ze všeobecně uznávaných metod posuzování investic. Kvantifikace přínosů je zohledněna v procesu schvalování návrhů na projekt/program.
- ix. Schvalování návrhů na projekt/program je definovaný proces. Je zřejmé kdo, na základě čeho, a jakým postupem projekty/programy schvaluje. Jsou aplikována jasná a konkrétní schvalovací kritéria. Učiněná rozhodnutí jsou jasně dokumentována.
- x. Strategie projektu/programu je stanovena jako výsledek dohody mezi zadavatelem projektu/programu a jeho realizátory o tom jakým způsobem bude projekt/program realizován.
- xi. Strategie projektu/programu je zahrnuta do tvorby námětu na projekt - *nebo* - Strategie projektu/programu je prvním krokem realizace schváleného projektu/programu.
- xii. Pro stanovení Strategie projektu/programu je používána vhodná metoda, resp. technika (např. Logický rámec). Konkrétní forma a rozsah Strategie jsou přizpůsobeny velikosti a významu konkrétního projektu/programu.
- xiii. Autorizace projektu/programu je vztažena k jasně daným hranicím projektu/programu. Mandát projektu/programu je průběžně ověřován, a v návaznosti na změnové řízení adekvátně upravován. Mandát může být odpovídající autoritou rovněž (definovaným způsobem) kdykoliv odebrán.
- xiv. Jsou definovány a přiměřeně aplikovány postupy pro nestandardní vznik projektu (např. zkrácené schvalovací řízení)

I.2. Organizace projektu/programu

Popis:

Procesy, postupy a reálné praktiky organizace vztahující se k utváření a naplňování Projektové/Programové organizace.

Atributy:

Pravidla a postupy uplatňované při organizaci projektů/programů	Principy, pravidla a postupy uplatněné při implementaci projektové (programové) organizace a v její práci. Životní cyklus projektové organizace (návrh, schválení, implementace, zánik), definice jednotlivých rolí, odpovědností a vazeb, jakož i způsobu jejich obsazení konkrétními osobami. Pravidla práce projektové organizace a součinnosti s vnějším prostředím. Ošetření mimořádných stavů. Míra souladu definice a reálné praxe.
Role a odpovědnosti na úrovni projektu/programu	Způsob vymezení a praktické užívání rolí v rámci projektové (programové) organizace, a dále na rozhraní projektové a trvalé organizace. Užívání rolí dle osvědčených praktik a standardů projektového managementu. Míra transparentnosti, logiky a vyváženosti pravomocí a odpovědností v rámci projektové organizace, resp. na rozhraní projektové organizace a trvalé organizace, ošetření třecích ploch. Soulad definice a reálné praxe. Existence a ošetření výjimek, výskyt nestandardních a neobvyklých rolí.
Kooperace Trvalé a Projektové organizace	Pravidla, procesy a reálná praxe kooperace trvalé organizace s projektovou (programovou) organizací. Míra a způsob angažovanosti trvalé organizace v projektu. Způsob ošetření rozhraní, ošetření mimořádných stavů a „šedých zón“. Míra souladu definice a reálné praxe.

Dobrá praxe:

- i. Organizační model managementu jednotlivých projektů je založen na rolích, nikoliv pracovních funkcích či konkrétních lidech.
- ii. Projektová/programová organizace zahrnuje role, k nim přiřazené osoby (osoby pověřené výkonem role), vazby mezi jednotlivými rolemi a související pravidla a postupy (mj. eskalační postupy). Je dočasná. Je zřejmé kdy/jak vzniká a kdy/jak zaniká.
- iii. Projektovou/programovou organizaci navrhuje manažer projektu/programu a schvaluje řídicí výbor projektu/programu, v souladu s nastavenými pravidly a postupy trvalé organizace a s ohledem na charakter a věcnou náplň projektu
- iv. Projektová/programová organizace zahrnuje řídicí (dohledový) element, vedoucí element a řešitelský element, event. také podpůrný element.
- v. Organizace aktivně užívá rolí:
 - řídicí výbor, sponzor projektu, vlastník projektu, člen řídicího výboru projektu,
 - manažer projektu, koordinátor projektu, asistent projektu
 - člen řešitelského týmu, vedoucí řešitelského týmu,
 - člen podpůrného týmu, vedoucí podpůrného týmu
- vi. Vymezení rolí zahrnuje: název role, účel (smysl) role, jaké jsou její odpovědnosti a pravomoci, kdo a za jakých podmínek může tuto roli zastávat (jaké jsou požadavky na držitele role), kdo a jakým způsobem danou roli formálně přiděluje (pověřuje jejím výkonem konkrétní osoby), vazby na další role.
- vii. Role definované projektovou organizací jsou vykonávány osobami z trvalé organizace, nebo zástupci externích subjektů participujících na projektu. Nominace konkrétních osob je vykonávána s ohledem na profil role, resp. požadavky na kompetence (znalosti, schopnosti, dovednosti) nezbytné pro výkon příslušné role, a skutečné kompetence konkrétních osob, a dále s ohledem na specifické požadavky v projektu zainteresovaných významných osob/stran (stakeholders).
- viii. Složení Řídicího výboru projektu/programu zohledňuje zájmy uživatele výsledků projektu, realizátora (dodavatele) těchto výsledků a managementu organizace.

- ix. Organizační vymezení není uplatněno jen globálně (na celý projekt), ale dle možností rovněž na jednotlivé dílčí aktivity definované v rámci projektu. Pro vymezení organizačního ošetření je užíváno metody RACI matice (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) - kdo danou aktivitu přímo vykonává, resp. spolupracuje, kdo je zodpovědný za její výsledek (garantuje dosažení žádoucího výsledku), s kým jsou v případě potřeby konzultovány specifické aspekty dané aktivity a kdo je o průběhu, resp. výsledku aktivity informován.
- x. Jsou definovány organizační principy a postupy pro neobvyklé nebo negativní situace (eskalační linie/postupy).

I.3. Plánování a příprava k realizaci

Popis:

Procesy, postupy a reálné praktiky organizace vztahující se k plánování realizace projektů/programů a organizování přípravy jejich realizace.

Atributy:

Plánování realizace projektu/programu	Jak probíhá plánování projektu/programu. Do jaké míry jde o řízený, systematický proces, kolik pozornosti se mu věnuje, kdo a jak se na něm podílí, jak vypadají jeho výstupy. Míra souladu procesu a jeho výstupů s mezinárodními standardy a osvědčenou praxí projektového managementu. Co všechno a jakým způsobem se plánuje? Do jaké míry jsou plány prakticky použitelné, a rovněž reálně používané pro řízení projektů? Jak vypadají? Nechybí něco podstatného? Na základě čeho se plánuje? Jaké metody a techniky jsou používány? Jak probíhá aktualizace plánů? Systematičnost a logika v postupu plánování, přiměřenost používání odhadů a užívání intuice, práce s nejistotou v čase. Do jaké míry je v reálné praxi plánování úspěšné (daří se plány naplňovat/dodržovat).
Příprava k realizaci projektu/programu (mobilizace)	Organizační a materiální příprava k realizaci projektu/programu. Do jaké míry jde o řízený, systematický proces, kolik pozornosti se mu věnuje, kdo a jak se na něm podílí, jak vypadají jeho výstupy. Jak vypadá předání štafety mezi přípravným a realizačním týmem? Jak probíhá zajišťování a/nebo mobilizace zdrojů? Zahrnuje příprava k realizaci nějakou podobu formování projektových týmů? Kolik prostoru k přípravě a mobilizaci je reálně k dispozici?
Zahájení projektu/programu	Způsob zahajování projektů/programů. Do jaké míry jde o řízený, systematický proces, kolik pozornosti se mu věnuje, kdo a jak se na něm podílí, jaké má výstupy. Do jaké míry je okamžik zahájení projektu/programu jasný a zřetelný? Jaká pozornost je věnována organizací/pracovníky organizace novým projektům/programům (informovanost, akceptace)? Zahrnuje příprava k realizaci nějakou podobu formování projektových týmů?

Dobrá praxe:

- i. Organizace má ustálený model plánování projektu. Je vymezeno jaké konkrétní plány v projektu/programu vznikají, jak konkrétně vypadají a jak se s nimi dále během realizace projektu/programu pracuje.
- ii. Plány vytyčují výsledný stav a cestovní mapu realizace projektu: 1) co (a v jaké jakosti) má být projektem vytvořeno/dodáno, 2) jakým způsobem by to mělo vzniknout, 3) kdo/co se na tom všem bude podílet, 4) jak bude vypadat rozvržení projektu/dílčích aktivit v čase, 5) s jakými náklady bude třeba počítat a 6) jak bude toto vše řízeno.
- iii. Pro plánování jsou využívány všeobecně uznávané metody věcného a časového plánování (WBS, síťové grafy, Ganttovy grafy, CPM, kritický řetěz, ad.). Plány jsou vhodně věcně a hierarchicky strukturovány a pracují s vhodnou úrovní detailu.
- iv. Plány jsou vytvářeny a ověřovány týmově, s využitím metod a nástrojů efektivní týmové práce. Návrh plánu předkládá manažer projektu/programu a schvaluje řídicí orgán projektu/programu. Schválený plán je závaznou dohodou pro všechny zúčastněné strany.
- v. Plány jsou aktivně používány po celou dobu životního cyklu projektu/programu, jakožto vodítko pro jejich realizaci. Během životního cyklu jsou průběžně a dle možností upravovány a zpřesňovány, resp. aktualizovány; toto vše s ohledem na schválené zadání (mandát) projektu/programu.
- vi. Organizace předchází živelnému spouštění projektů/programů. Věnuje patřičnou pozornost zajištění a mobilizaci zdrojů, resp. materiálně-technickému a smluvnímu zajištění realizace projektů/programů.
- vii. Organizace věnuje pozornost přípravě a mobilizaci projektových týmů. Členové Projektové organizace se navzájem znají, nebo mají příležitost se na počátku projektu/programu vzájemně seznámit. Organizace aplikuje aktivity vedoucí k formování projektových týmů (na začátku, resp. dle potřeby i v průběhu projektu/programu).

- viii. Na přípravě realizace projektu/programu (iniciace, strategie, schvalování) se aktivně podílí budoucí realizátor projektu. Na realizaci projektu vhodným způsobem participuje přípravař projektu. Předání z přípravy do realizace je věnována dostatečná pozornost
- ix. Projekty/programy jsou oficiálně zahájeny zahajovací schůzkou projektu (Kick-off), příp. blokem zahajovacích schůzek (Start-up). Zahajovací schůzky mohou být případně dvojího typu: interní (řešitelského týmu), externí (schůzka se zadavatelem/příjemcem výstupů projektu)
- x. Základní informace o projektu/programu jsou vhodným způsobem (organizaci vlastním) publikovány, tak aby všechny přímo i nepřímo zainteresované strany byly dostatečně informovány
- xi. Projekty/programy přinášející významný zásah do existujícího fungování organizace (změny typu reorganizace, transformace, expanze apod.) jsou od samotného počátku aktivně a intenzivně komunikovány se všemi zainteresovanými stranami.
- xii. Projekty/programy přinášející významný zásah do existujícího fungování organizace mají aktivní podporu vrcholového vedení organizace (viz také element III.2.).

I.4. Řízení postupu prací, monitoring a kontrola

Popis:

Procesy, postupy a reálné praktiky organizace vztahující se k řízení realizace projektů/programů. Kontrolní a zpětnovazebné mechanismy.

Atributy:

Řízení postupu prací projektu/programu	Jak probíhá řízení postupu prací projektu/programu. Kdo co a jakým způsobem řídí, jaké metody, nástroje a techniky k tomu používá. Do jaké míry je řízení postupu soustavné a aktivní. Míra pozornosti, která se řízení věnuje, pravidelnost řídicích a koordinačních aktivit. Způsob a míra zapojení řídicích struktur projektové organizace. Míra transparentnosti z vnitřního a vnějšího pohledu, pozornost věnovaná dokumentaci. Vedení a motivace projektového týmu při řízení postupu prací projektu/programu. Aplikace řízení kvality, rizik a změn při řízení postupu prací projektu/programu.
Monitoring a kontrola postupu projektu/programu	Jak je monitorován a ověřován postup realizace projektu/programu. Do jaké míry jde o definovaný a systematicky uplatňovaný proces, kolik pozornosti se mu věnuje, kdo a jak se na něm podílí, jak vypadají jeho výstupy. Míra souladu procesu a jeho výstupů s mezinárodními standardy projektového řízení a osvědčenou praxí. Způsob zohlednění monitoringu a kontroly postupu při řízení projektů (zpětná vazba).
Reporting	Co a jak je o projektu reportováno, kým, komu, jak často. Do jaké míry jde o definovaný a systematicky uplatňovaný proces, kolik pozornosti se mu věnuje, jak vypadají jeho výstupy. Metody a techniky reportování, způsoby objektivizace a prevence před zkreslováním skutečnosti. Přiměřenost a vypovídající schopnost reportů. Do jaké míry jsou produkovány reporty skutečně používány pro podporu informovanosti zainteresovaných stran a tvorbu rozhodnutí a do jaké míry se jedná o pasivní administrativu? Do jaké míry rozumí příjemci reportů jejich obsahu a dokážou s ním pracovat?
Řešení problémů	Jak organizace vymezuje co je pro projekt/program problém (odlišnost od rizika, náročných úkolů). Vymezení hranic odpovědnosti při řešení problémů, zejm. na rozhraní projektové a trvalé organizace, eskalační mechanismy. Je patrné, jaké/které problémy jsou řešeny na úrovni projektového týmu/vedení projektu a jaké/které na úrovni řídicích struktur projektu? Je patrné, jaké/které problémy jsou řešeny na úrovni daného projektu a jaké/které na úrovni soustavy projektů? Jak konkrétně se problémy řeší (reálná praxe)? Jak se problémům předchází? Jak se organizace z problémů v projektech/programmech učí?

Dobrá praxe:

- i. Řízení postupu prací zahrnuje: 1) operativní řízení postupu prací, 2) řízení výsledku (rozsah+kvalita), 3) řízení rizik, 4) řízení odchylek a změn a 5) řízení vztahů se zainteresovanými stranami.
- ii. Řízení postupu je věnována pravidelná pozornost. Projektový tým pracuje pravidelnou formou, v dohodnutém rytmu. Rytmus práce je udržován rytmem pravidelných projektových schůzek.
- iii. Postupové (řídicí, kontrolní) a řešitelské schůzky jsou realizovány odděleně.
- iv. Všechny projektové schůzky jsou odpovídajícím způsobem organizovány a dokumentovány, způsobem definovaným organizací.
- v. Řízení obsahu a rozsahu projektu (scope) se opírá o Work Breakdown Structure
- vi. Do řízení postupu se pravidelně a aktivně (v rozsahu daném vnitřním nastavení organizace, nebo smluvními podmínkami se zadavatelem/příjemcem výstupů projektu) zapojuje řídicí orgán projektu/programu.
- vii. Řídicí orgán usměrňuje postup projektu/programu, drží nad ním manažerský dohled, schvaluje definované výstupy, změny a řeší potíže a problémy, které není možné uspokojivě vyřešit na úrovni vedení projektu/programu.

- viii. Monitoring postupu zahrnuje jak zpětný, tak dopředný pohled (kolik čeho je dokončeno/spotřebováno, kolik a čeho zbývá k dokončení/lze ještě spotřebovat) + zhodnocení zdali je stav/výhled v souladu s existujícím plánem.
- ix. Pro účely monitoringu rozpracovanosti jsou vhodným způsobem využívány obecně uznávané metody. V organizaci existuje jasné porozumění (výklad) jak jednotlivé metody interpretovat.
- x. Projekty/programy jsou auditovány a hodnoceny nezávislou instancí (interní, nebo externí). Významnější projekty a programy pravidelně, méně významné projekty minimálně jednou (před klíčovým milníkem, nebo dokončením).
- xi. Reporting je prováděn formou pravidelných status reportů, vytvářených projektovým/programovým týmem (vedením projektů/programů) a předávaných řídicím a/nebo kontrolním autoritám organizace.
- xii. Každý report má svého jasného, živého příjemce. Žádný report se nedělá pro existenci reportu samého. Potřeba reportingu je pravidelně přezkoumávána.
- xiii. V organizaci existuje pouze jeden systém reportingu.
- xiv. Pro potřeby reportingu jsou vhodně využívány nástroje informačních a komunikačních technologií (formuláře, výpočty metrik, distribuce, atd.)
- xv. Kvalitativní reporting je přiměřeně kvantifikován (zejm. mezní hodnoty - typicky: co přesně znamenají zelený/žlutý/červený status)
- xvi. Existuje ustálená představa (formalizovaná, či neformalizovaná) co je v kontextu projektového řízení problém a jakým způsobem by měl být řešen.
- xvii. Organizace jasně vymezuje pravomoci a odpovědnosti na jednotlivých úrovních projektové i trvalé organizace, tak, že je zřejmé které problémy by měly být kým řešeny. Tam, kde to lze, jsou hranice odpovědnosti kvantifikovány (např. do určité výše nákladů řeší vedení projektu, nad tuto výši ŘV projektu).
- xviii. Problémy jsou řešeny primárně na úrovni Projektové organizace, resp. v projektovém (programovém) týmu. Předložení problému k vyřešení vyšší autoritě vždy doprovází analýza příčin problému a návrh možných variant řešení.

I.5. Ukončení a uzavření projektu/programu

Popis:

Procesy, postupy a reálné praktiky organizace související s ukončováním, a uzavíráním projektu/programu a hodnocením dosažených výsledků

Atributy:

Řádné (plánované) ukončení	Jak vypadá ukončování projektů/programů v organizaci. Do jaké míry jde o definovaný a systematicky prováděný proces, kdo a jak se na něm podílí, jak vypadají jeho výstupy. Jak se organizaci obecně daří dotahovat a dokončovat projekty a co pro to dělá. Poměr délky ukončovací fáze vůči délce životního cyklu projektu/programu. Způsob předání výsledků projektu do trvalé organizace /zákazníkovi projektu, hladkost jeho průběhu.
Mimořádné (neplánované) ukončení	Jak vypadá mimořádné ukončování projektů/programů v organizaci. Do jaké míry jde o řízený proces, na základě čeho, jak a kým je spouštěn, kdo a jak se na něm podílí, jak vypadá jeho průběh a výsledky. Kolik takto ukončených projektů/programů reálně bývá (v poměru k celku). Jak nahlíží organizace na takovýto způsob ukončení projektů - do jaké míry jej chápe jako normální a přirozenou součást řízení projektů/programů v organizaci, do jaké míry jako chybový, nežádoucí jev, zasluhující sankce? Jak jsou zpětně analyzovány (a ošetřovány) příčiny mimořádného ukončení projektů/programů?
Hodnocení dosažených výsledků	Způsob hodnocení dosažených výsledků projektů/programů. Co je hodnoceno, kým, na základě čeho, jakou formou, kdy přesně. Do jaké míry se jedná o definovaný, systematicky uplatňovaný proces. Užívání metrik při hodnocení. Jak jsou dosažené výsledky (pozitivní i negativní) komunikovány v rámci trvalé organizace. Jak se hodnocení dosažených výsledků odráží v hodnocení a odměňování členů projektového týmu.
Zhodnocení získaných znalostí a zkušeností	Jak organizace pracuje s důležitými poznatky z jednotlivých projektů/programů. Jsou získané znalosti a zkušenosti sdíleny? Děje se tak systematicky a dokumentovatelnou formou? V rámci projektové organizace (pouze), nebo i v rámci trvalé organizace? Kterak je tato činnost organizací stimulována?

Dobrá praxe:

- i. Projekt/program končí poté, co byly vytvořeny, dodány a akceptovány všechny dohodnuté výstupy (naplněna věcná stránka cíle projektu), nebo rozhodnutím o předčasném ukončení - obvykle z důvodu, že cíle projektu není možné z nějakého důvodu dosáhnout, nebo jestliže důvod pro existenci projektu/programu zanikl (ztráta mandátu).
- ii. Projekt/program řádně ukončuje řídicí orgán projektu/programu, na základě návrhu vedení projektu/programu a souhlasu vlastníka (zákazníka) projektu/programu.
- iii. Projekt/program mimořádně ukončuje řídicí orgán projektu/programu, event. řídicí orgán soustavy, na základě zjištění/analýzy vnitřní situace projektu/programu (zabránění ztrátám), nebo z titulu rozhodnutí vlastníka projektu a/nebo vyšší instance v rámci trvalé organizace (vrcholové vedení organizace, strategie, apod.)
- iv. Organizace nebrání procedurálnímu ukončení projektu/programu v případě, kdy v závěru projektu/programu zůstávají dílčí otevřené otázky (drobné nedodělky, vícepráce, apod.) nebránící užívání výsledků projektu v běžném provozním režimu. Projekt/program je odpovídajícím způsobem ukončen (např. akceptací s výhradou) a otevřené body dopracovány následně v běžném provozním režimu (způsobem jasně definovaným v okamžiku ukončení projektu).
- v. Ukončení projektu/programu zahrnuje provedení zhodnocení dosažených výsledků (plán x skutečnost), zhodnocení průběhu a výsledků projektu/programu klíčovými zainteresovanými stranami (zejm. zadavatel/zákazník projektu) a zhodnocení nabytých zkušeností.
- vi. Organizace má určeno, jak má vypadat zhodnocení nabytých zkušeností (co do obsahu a formy)

- vii. Zhodnocení zkušeností probíhá týmovou formou (komunikace, sdílení). Klíčové poznatky jsou zachyceny písemnou formou v souladu s pravidly nastavenými organizací (záznamy do znalostní báze, záznamy do znalostní báze rizik, uložení vzorových dokumentů či produktů, opatření k nápravě a prevenci QMS, apod.)
- viii. Ukončení projektu/programu zahrnuje uspořádání ukončovací schůzky projektu/programu (analogicky k zahajovací schůzce), v rozsahu daném velikostí a významem konkrétního projektu/programu
- ix. Poděkování a ocenění výkonu všech zúčastněných je nedílnou součástí ukončení projektu/programu

1.6. Procesy a postupy jdoucí napříč životním cyklem projektu/programu

Popis:

Procesy, postupy a reálné praktiky organizace související se skupinou procesů jdoucích napříč životním cyklem projektu/programu.

Atributy:

Řízení jakosti	Jak vypadá řízení jakosti v rámci projektů/programů. Do jaké míry jde o aktivní, po celou dobu životního cyklu projektu/programu systematicky prováděný proces; do jaké míry o proces pouze formální, či jednorázový. Kdo a jak se na řízení jakosti projektů/programů podílí, jaké metody a nástroje, a jakým způsobem jsou používány. Stanovování kritérií jakosti, zajištění naplňování jakostních požadavků, monitoring a kontrola, nápravná a preventivní opatření. Přiměřenost a smysluplnost, rozumná míra dokumentace. Ošetření legislativních a regulačních požadavků, požadavků na bezpečnost a ochranu zdraví a životního prostředí.
Řízení rizik a příležitostí	Ochrana projektů/programů prostřednictvím aktivního řízení rizik. Identifikace, analýza, hodnocení a ošetření rizik, monitoring vývoje. Do jaké míry jde o aktivní, po celou dobu životního cyklu projektu/programu systematicky prováděný proces; do jaké míry o proces pouze formální, či jednorázový. Kdo a jakým způsobem se na řízení rizik podílí, jaké metody a nástroje, a jakým způsobem jsou používány. Míra pochopení a respektování klíčových principů managementu rizik. Analogicky v pozitivním smyslu způsob identifikace a řízení příležitostí.
Řízení změn	Jak vypadá udržování hranic projektů/programů, vymezených definovaným zadáním, cílem, resp. schváleným realizačním plánem. Způsob identifikace požadavků na změny a jejich vypořádání. Do jaké míry jde o aktivní, po celou dobu životního cyklu projektu/programu systematicky prováděný proces; do jaké míry o proces neřízený a nekontrolovaný, živelný. Míra pochopení a respektování klíčových principů managementu rozsahu a obsahu (scope). Role a působení řídicích struktur projektové/programové organizace, vazby na organizační soustavu.
Finanční řízení	Jak vypadá finanční řízení projektů/programů. Do jaké míry jde o aktivní, po celou dobu životního cyklu projektu/programu systematicky prováděný proces, kolik pozornosti se mu věnuje. Kdo a jak se na finančním řízení projektů/programů podílí, jaké metody a nástroje, a jakým způsobem jsou používány. Míra orientování pracovníků pověřených vedením projektů/programů v odborné problematice finančního řízení. Jak vypadá finanční řízení v předprojektové fázi, resp. ve fázi rozhodování o zahájení projektů/programů? Jak vypadá finanční řízení během realizace projektu/programů? Úspěšnost finančního řízení v reálných projektech/programech organizace, způsob práce s neúspěchem (poučení).
Obstarávání a nákup	Způsob jakým je vedeno obstarávání vstupů do projektů/programů. Do jaké míry jde o aktivní, systematicky prováděný proces, kolik pozornosti se mu věnuje. Kdo a jak se na obstarávání/nákupu podílí, jaké metody a nástroje, a jakým způsobem jsou používány. Práce s riziky vztahujícími se k obstarávání a nákupu. Vyvažování ceny, kvality a včasnosti dodávek s ohledem na cíle projektů/programů. Výběrová řízení, jištění jakosti dodavatelů.
Dokumentace	Vedení dokumentace související s jednotlivými projekty/programy organizace. Definovanost dokumentace (do jaké míry je zřejmé co, kdo a kdy dokumentuje, resp. kde a v jaké struktuře), reálná míra naplněnosti a aktuálnost dokumentace. Do jaké míry je dokumentace vedena a udržována pravidelně a systematicky, pořádek v dokumentaci, orientace pověřených pracovníků v dokumentaci. Ochrana informací/dat, používání IT.

Dobrá praxe:

- i. Jakostní úroveň výstupů projektu/programu určuje zadavatel (vlastník, budoucí uživatel výstupů) projektu/programu. Jakostní úroveň řízení projektů/programů určuje trvalá organizace (formou interního standardu, metodiky apod.), příp. trvalá organizace ve spolupráci se zadavatelem.
- ii. Proces řízení jakosti zahrnuje stanovení kritérií jakosti ve vztahu k příslušnému projektu/programu, aplikace opatření vedoucí k zajištění odpovídající jakosti, kontrolu skutečně dosahovaných kritérií jakosti (souladu s definovanými požadavky) a dle potřeby aplikace nápravných a preventivních opatření.
- iii. Určitý soubor jakostních kritérií se vztahuje ke všem projektům/programům v organizaci (generická kritéria); jejich naplnění je vyžadováno ve všech projektech/ programech. Jiný soubor jakostních kritérií se vztahuje ke konkrétnímu projektu/programu (specifická kritéria). Pokud si generická a specifická kritéria navzájem neodpovídají, volí se kritérium představující vyšší jakost.
- iv. Pro řízení jakosti v rámci projektu/programu jsou využívány obecně uznávané metody, techniky a nástroje managementu kvality
- v. Řízení jakostních aspektů zahrnuje kromě „technických“ požadavků rovněž ošetření legislativních a regulatorních požadavků, resp. požadavků vyplývajících z principů společenské zodpovědnosti (bezpečnost, ochrana ŽP, sociální citlivost apod.), v rozsahu a formě daných kontextem konkrétního projektu/programu.
- vi. Organizace rozlišuje rizika podnikatelská (vůči přínosům projektu) a rizika z provedení (vůči cílům projektu) a odpovídajícím způsobem vymezuje hranice odpovědnosti za řízení rizik.
- vii. Organizace přiměřeně využívá všeobecně uznávané metody a techniky identifikace, kvantifikace a ošetření rizik.
- viii. Pozornost věnovaná riziku je úměrná významu rizika (prioritizace).
- ix. Organizace má stanovena maximální přijatelná rizika projektu/programu.
- x. Kvantitativní metody analýzy rizik jsou aplikovány pouze v případech, kdy jsou k dispozici relevantní podkladová data.
- xi. Kvalitativních metody analýzy zahrnují určité prvky kvantifikace (zejm. dohodu na mezních hodnotách kvalit)
- xii. Aplikace vícekritériálního hodnocení při hodnocení dopadu rizikových událostí (scénářů), primárně však vůči určující dimenzi trojimperativu.
- xiii. Využívání znalostní báze rizik, zahrnující rovněž rizika (a způsob jejich ošetření) z organizací dříve realizovaných projektů/programů.
- xiv. Každá postupová schůzka projektu/programu se věnuje rovněž otázce rizik (princip pravidelné pozornosti)
- xv. Zadání (mandát), resp. realizační plán představuje dohodu o vymezení hranic projektu/programu mezi jeho zadavatelem a realizátory. Vznikne-li v průběhu realizace potřeba upravit některý z dohodnutých či sjednaných aspektů projektu/programu, je iniciován Změnový proces. Sběr a hodnocení návrhů na změny a jejich realizace je řízeným a pečlivě dokumentovaným procesem.
- xvi. Změnový proces zahrnuje: 1) Vznik návrhu na změnu (specifikaci navržených změn), 2) Přijetí a zaevidování návrhu na změnu, 3) Analýza a zhodnocení uskutečnitelnosti navržené změny, 4) Analýza a zhodnocení dopadu navržené změny do projektu, 5) Schválení (nebo zamítnutí) navržené změny, 6) Implementace obsahu schválené změny (přeplánování projektu, realizace)
- xvii. Analýza a zhodnocení dopadu navržené předmětné změny zahrnuje posouzení kompatibility a konzistence z hlediska dílčího produktu a ostatních produktů projektu, případně také z hlediska produktů ostatních projektů/programů portfolia. Na této analýze se podílejí role/osoby, které jsou garanty věcné správnosti příslušných produktů, nebo do jejichž gesce navržená změna zasahuje (např. architekt, systémový integrátor, service level manažer, ale též manažer portfolia, ad.)
- xviii. Navržená změna je posuzována jak z hlediska definovaného cíle projektu, tak z hlediska očekávaných/požadovaných přínosů projektu/programu. Pokud by projekt/program schválením dílčí změny překročil svůj mandát, je buď změna odmítnuta, nebo vyvoláno jednání o přehodnocení mandátu.
- xix. Organizace rozlišuje mezi finančním řízením projektů/programů na úrovni trvalé organizace, resp. soustavy projektů (strategické), a na úrovni Projektové organizace (takticko-operativní). Strategické FR se soustřeďuje

primárně na řízení přínosů projektu/programu, a jeho charakter je primárně „investiční“. Takticko-operativní FŘ se soustřeďuje na řízení finanční dimenze trojimperativu (nákladů, resp. výnosů a cashflow), jeho charakter je primárně „provozní“.

- xx. Organizace užívá při strategickém finančním řízení projektů/programů všeobecně uznávané metody investičního rozhodování (CBA, NPV, ROI, ad.).
- xxi. Rozpočet projektu/programu je sestavován na základě realizačního plánu projektu/programu, zahrnujícího plán věcných výstupů (WBS), postupu jejich vzniku (plán operací), zdrojů které budou zapotřebí a časové rozvržení dění (harmonogram). Struktura rozpočtu koresponduje s WBS projektu/programu.
- xxii. Rozpočet projektu/programu obsahuje rezervní položku určenou k pokrytí rizik (tzv. contingency budget). Tato rozpočtová položka je monitorována a reportována samostatně a nelze jí využít na krytí běžných nákladů projektu/programu.
- xxiii. Obstarávání a nákup na projekt je primárně zaměřené na dosažení co nejlepšího poměru mezi pořizovací cenou a užitnou hodnotou (kvalitou) vstupu v rámci trvalé organizace, avšak současně respektuje specifické potřeby projektu/programu - jednak výchozí (prezentované především prioritní dimenzí trojimperativu), jednak operativní (prezentované aktuální situací na projektu a potřebou jejího operativního řešení). Obstarávání a nákup je podřízeno projektu, nikoliv naopak. Případné konflikty priorit jsou řešeny na úrovni řídicího orgánu soustavy, resp. koordinace trvalé a projektové organizace.
- xxiv. Dokumentace projektu má standardizovanou strukturu. Pro vedení dokumentace jsou využívány vhodné SW nástroje (Document Management System, Workflow, apod.)

I.7. Komunikace, distribuce informací a řízení vztahů se zainteresovanými stranami

Popis:

Procesy, postupy a reálné praktiky organizace v oblasti komunikace, distribuce informací a řízení vztahů se zainteresovanými stranami.

Atributy:

Komunikace a distribuce informací	Způsob zajištění odpovídající komunikace a informovanosti všech zúčastněných stran. Identifikace zúčastněných stran, jejich informačních potřeb, tvorba a používání komunikačních plánů. Kolik pozornosti se komunikaci/distribuci informací věnuje, kdo a jak se na ní podílí, jaké metody, nástroje a techniky jsou používány. Míra otevřenosti a transparentnosti komunikace ve vztahu k potřebám projektů/programů. Výskyt a způsob řešení komunikačních nedorozumění a konfliktů v praxi organizace.
Řízení vztahů se zainteresovanými stranami	Analýza očekávání a zájmů zainteresovaných stran, realizace odpovídajících aktivit vůči zainteresovaným stranám. Do jaké míry jde o aktivní, po celou dobu životního cyklu projektu/programu systematicky prováděný proces, kolik pozornosti se mu věnuje. Míra souladu s mezinárodními standardy a osvědčenou praxí projektového managementu. Přiměřenost kontaktů se zainteresovanými stranami, transparentnost a etika ve vztazích.

Dobrá praxe:

- i. Komunikace je považována za nedílnou součást aktivit řízení projektů/programů, a je organizací vnímána jako jedna z klíčových činností (resp. odpovědností) Manažera projektu/programu.
- ii. Je definováno (jednak globálně, jednak pro konkrétní projekt/program) jaké informace, v jaké kvalitě, kdo a kdy potřebuje, resp. měl by mít k dispozici. Pro usnadnění komunikace jsou využívány komunikační matice (kdo-s kým) a komunikační plány projektu/programu (co, kdo, komu, kdy, jak, ...)
- iii. Komunikační technologie jsou využívány přiměřeně a s rozmyslem. Tam kde je to jen trochu možné, je upřednostňován osobní kontakt.
- iv. Systematické, aktivní uplatňování zásad a principů otevřené a ohleduplné komunikace
- v. Systematické, aktivní uplatňování zásad a principů bezpečné komunikace
- vi. Komunikace respektuje hlediska lokální distribuovanosti (mj. různá časová pásma) a interkulturálních odlišností jednotlivých stran
- vii. Řízení vztahů se zainteresovanými stranami je považováno za nedílnou součást aktivit řízení projektů/programů, a je organizací vnímána jako jedna z klíčových činností (resp. odpovědností) Manažera projektu/programu.
- viii. Vztahy se zainteresovanými stranami plně respektují legislativní rámec a etická pravidla

II. MANAGEMENT SOUSTAVY PROJEKTŮ

II.1. Strategické aspekty

Popis:

Strategické aspekty soustavy projektů, vztah a vazby soustavy vůči strategii a byznysu organizace

Atributy:

Strategie organizace	Vztah soustavy projektů a strategie organizace. Vazba jednotlivých komponent soustavy na jednotlivé strategické cíle a iniciativy. Provázanost procesů a postupů strategického řízení organizace s procesy a postupy řízení soustavy projektů. Organizační a personální vazby.
Byznys	Vztah soustavy projektů a byznysu organizace. Vazba jednotlivých komponent soustavy na jednotlivé oblasti byznysu, obchodní cíle, konkrétní produkty a/nebo služby poskytované organizací. Provázanost byznys procesů a procesů řízení soustavy projektů. Organizační a personální vazby.

Dobrá praxe:

- i. Organizace systematicky uplatňuje strategický proces, zahrnující strategickou analýzu, návrh strategie a její realizaci. Organizace jasně a srozumitelně deklaruje své klíčové postoje, hodnoty, strategické priority, iniciativy a cíle, jakož i podmínky a omezení pro jejich naplňování, a utváří prostředí pro jejich efektivní realizaci.
- ii. Organizace strukturuje a formuluje své strategické, rozvojové, resp. obchodní cíle takovým způsobem, aby se jejich realizace dala efektivně uchopit jako projekt nebo program: jaký je primární důvod pro ustanovení příslušného strategického cíle/iniciativy, jaké změny má být dosaženo (jakého cílového stavu), v jakém časovém horizontu, za jakou cenu (s jakým úsilím), v rámci jakých omezení, apod.
- iii. Organizace konkretizuje svoji Strategii prostřednictvím akčního plánu, zahrnujícího strategické priority a časové rozložení jednotlivých strategických aktivit v průběhu daného strategického období.
- iv. Organizace realizuje svoji strategii (své strategické cíle) prostřednictvím projektů a/nebo programů, sdružených do jednoho portfolia (případně i členěného do subportfolií) a řízených koordinovaným způsobem.
- v. Funkční role, konkrétní organizační útvary a/nebo konkrétní osoby podílející se na strategickém procesu, se přímo podílejí na procesu řízení soustavy projektů, resp. portfolia, nebo spolu velmi úzce spolupracují.
- vi. Organizace rozvíjí svůj byznys a obchod projektovým způsobem, resp. s využitím projektů. Nové produkty/služby organizace vznikají a jsou uváděny na trh prostřednictvím projektů, event. programů. Tam kde je to z pohledu organizace samé, nebo jejích zákazníků žádoucí/efektivní, organizace strukturuje a řídí své obchodní aktivity/zakázky jako projekty, event. programy, tj. s využitím principů, nástrojů a metod projektového managementu.
- vii. Organizace nerealizuje projektovým způsobem automaticky každý svůj strategický cíl či obchodní zakázku, ale pouze takové cíle/zakázky, jejichž realizace projektovým způsobem je efektivní a současně ekonomická, vhodná, či z nějakého specifického důvodu žádoucí. Organizace nerealizuje projekty/programy, které nemají jasnou vazbu na konkrétní strategický cíl.
- viii. Organizace systematicky propaguje změny své Strategie do soustavy projektů, resp. Portfolia
- ix. Organizace systematicky zohledňuje poučení získaná ze soustavy projektů do Strategie a Byznysu

II.2. Organizace Soustavy projektů

Popis:

Koncepty, procesy, postupy a reálné praktiky související s vnitřní organizací soustavy/portfolia projektů, vymezením souvisejících rolí a jejich odpovědností, a organizačně-personálním zajištěním jednotlivých aktivit managementu soustavy projektů.

Atributy:

Role a odpovědnosti na úrovni soustavy	Způsob vymezení a praktické užívání rolí vztahujících se k soustavě projektů. Způsob naplňování (obsazování) definovaných rolí konkrétními osobami, event. týmy nebo organizačními jednotkami trvalé organizační struktury. Míra transparentnosti, logiky a vyváženosti pravomocí a odpovědností, ošetření třecích ploch. Odpovídající význam klíčových rolí na úrovni řízení soustavy z pohledu trvalé organizace.
Organizace Portfolia	Strukturování a členění Portfolia, jakožto východisko pro systematickou práci s jednotlivými komponentami Portfolia, jejich řízení jako celku a vzájemnou koordinaci (kategorizace, prioritizace, zachycení vzájemných vazeb, realizační plán, atd.). Jakým způsobem, resp. kým je definováno, jak má být Portfolio organizováno. Míra souladu s mezinárodními standardy a osvědčenou praxí projektového managementu. Soulad definice a reálné praxe.
Organizace řízení zdrojů	Zajištění funkce správy a operativního řízení zdrojů organizace, využívaných projekty/programy. Do jaké míry jde o koncepční řešení, soulad s osvědčenými praktikami projektového managementu. Přirozený soulad v zajištění funkcí managementu Portfolia a managementu zdrojů.
Controlling	Zajištění funkce zpětné vazby směrem k řídicím orgánům soustavy, manažerský dohled. Do jaké míry jde o aktivní a systematický proces, kolik pozornosti se mu věnuje, kdo a jak se na něm podílí, jaké nástroje a techniky jsou používány. Uplatňování zpětnovazebních a eskalačních mechanismů v praxi organizace.

Dobrá praxe:

- i. Organizační model managementu soustavy projektů je založen na rolích, nikoliv pracovních funkcích či konkrétních lidech.
- ii. Vymezení rolí zahrnuje: název role, účel (smysl) role, jaké jsou její odpovědnosti a pravomoci, kdo a za jakých podmínek může tuto roli zastávat (jaké jsou požadavky na držitele role), kdo a jakým způsobem danou roli formálně přiděluje (pověřuje jejím výkonem konkrétní osoby), vazby na další role.
- iii. Organizace aktivně užívá při řízení soustavy projektů těchto rolí a prvků trvalé organizační struktury: manažer soustavy/portfolia, řídicí orgán soustavy/portfolia, kancelář projektového řízení (Project Management Office), manažer zdrojů, centrální plánovač, controlling, interní audit, apod.
- iv. Do řízení soustavy projektů je aktivně zapojeno vrcholové vedení organizace, příp. jeho část. Členům vrcholového vedení je přidělena některá z definovaných rolí organizace soustavy/portfolia.
- v. Komponenty zahrnuté do Portfolia jsou kategorizovány. V rámci systémového nastavení soustavy je dáno, jaké existují kategorie, kdo, na základě čeho a jakým způsobem je přiděluje, příp. upravuje/mění a jakým způsobem se s jednotlivými kategoriemi komponent v rámci Portfolia pracuje.
- vi. Komponenty zahrnuté do Portfolia jsou prioritizovány. V rámci systémového nastavení soustavy je dáno, jaké existují priority, kdo, na základě čeho a jakým způsobem je přiděluje, resp. upravuje/mění a jakým způsobem se s jednotlivými prioritami v rámci managementu/koordinace Portfolia pracuje (za standardních okolností i za kolizních situací).
- vii. Organizace kontinuálně udržuje realizační plán Portfolia (tzv. Roadmapu), ze kterého je zřejmé, které komponenty jsou v kterém časovém úseku realizovány.
- viii. Organizace udržuje aktuální dokumentaci vazeb mezi jednotlivými komponentami Portfolia, ze které je patrné, které komponenty a jakým způsobem spolu navzájem souvisí, resp. se navzájem ovlivňují.

- ix. Je implementováno centralizované řízení zdrojů na úrovni organizace jako celku, nebo jejích významných částí (strategických obchodních jednotek, divizí apod.).
- x. Funkce řízení zdrojů je organizačně přiřčena k funkci řízení Portfolia (portfolio na úrovni organizace jako celku > centrální management zdrojů; portfolio na úrovni strategických obchodních jednotek/divizí organizace > management zdrojů na úrovni strategických obchodních jednotek/divizí organizace, apod.)
- xi. Je aplikována duální odpovědnost za zdroje. Vlastníci zdrojů > linioví manažeři. Manažer (koordinátor) zdrojů na úrovni soustavy/portfolia > manažer zdrojů (příp. tým managementu zdrojů). Vlastník zdrojů primárně „dodává zdroje“, je zodpovědný za jejich dostatečné množství a kvalitu. Manažer zdrojů primárně „využívá zdroje“, tj. umísťuje je na jednotlivé aktivity Portfolia v rámci dohodnutých pravidel a postupů - plní roli „dispečera“
- xii. Je zajištěna funkce systematické zpětné vazby vůči řídicí autoritě soustavy - monitoring a reporting stavu a vývoje jednotlivých komponent Portfolia. Jsou definovány a uplatňovány eskalační mechanismy.

II.3. Naplňování Portfolia projektů

Popis:

Procesy, postupy a reálné praktiky organizace související s hodnocením návrhů na projekty/programy, jejich výběrem k realizaci a integraci do Portfolia

Atributy:

Hodnocení projektových/programových návrhů a výběr projektů/programů k realizaci	Jakým způsobem probíhá hodnocení návrhů na projekty/programy a jejich výběr k zařazení do Portfolia (k realizaci). Do jaké míry jde o aktivní a systematický proces, kolik pozornosti se mu věnuje, kdo a jak se na něm podílí, jaké metody, nástroje a techniky jsou používány. Na základě čeho, kým a jakým způsobem jsou návrhy hodnoceny/vybírány? Jaká kritéria jsou při hodnocení a výběru uplatňována? Jak je zajištěna objektivnost a transparentnost procesu, resp. ochrana proti případné subjektivitě, manipulaci či partikulárním zájmům na úkor legitimního zájmu organizace?
Klasifikace komponent Portfolia	Jakým způsobem, kým a na základě čeho je nově vstupující komponenta Portfolia klasifikována (kategorizována a prioritizována) před integrací do Portfolia. Jaké principy metody a techniky, a jakým způsobem jsou využívány. Míra souladu s osvědčenou praxí projektového managementu.
Integrace nových projektů/programů do Portfolia	Proces zařazování nově vybraných projektů/programů do Portfolia. Jakým způsobem je komponenta zapracována do realizačního plánu (roadmapy) Portfolia, jak jsou zohledněny věcné a zdrojové vazby na ostatní komponenty Portfolia, resp. priority existujících komponent Portfolia. Způsob vyrovnání realizačního plánu Portfolia po vstupu nové komponenty, vyrovnání rozvrhu zdrojů (kapacit), ošetření konfliktních stavů. Jak jsou změny související se vstupem nových komponent, resp. přeplánováním Portfolia/zdrojů komunikovány se zainteresovanými stranami. Používané nástroje, zejména IT.

Dobrá praxe:

- i. Hodnocení a schvalování návrhů na projekt/program, resp. jejich zařazení do Portfolia je jasný, definovaný proces. Je zřejmé kdo, na základě čeho, a jakým postupem projekty/programy schvaluje. Jsou aplikována jasná a konkrétní schvalovací kritéria. Učiněná rozhodnutí jsou jasně dokumentována.
- ii. Hodnotící kritéria pro výběr projektů/programů do Portfolia se odvíjí od Strategie a Byznysu organizace.
- iii. Komponenty Portfolia jsou klasifikovány a prioritizovány (již ve fázi návrhu na zařazení do Portfolia).
- iv. Při klasifikaci a prioritizaci komponent Portfolia je vhodně zohledněna Strategie organizace.
- v. Při klasifikaci komponent Portfolia je zohledněna struktura produktů a služeb poskytovaných organizací.
- vi. Při klasifikaci komponent Portfolia je zohledněna interní procesně-organizační architektura organizace, nebo jednotlivé funkční oblasti.
- vii. Při prioritizaci komponent Portfolia je užito vícekriteriálního hodnocení.
- viii. Je definován způsob řešení kolizí priorit (kdo a jakým způsobem řeší).
- ix. Organizace kontinuálně udržuje realizační plán Portfolia, ze kterého je zřejmé, které komponenty jsou v kterém časovém úseku realizovány, resp. jaká je jejich klasifikace a priorita v rámci Portfolia. Organizace udržuje aktuální dokumentaci vazeb mezi jednotlivými komponentami Portfolia, ze které je patrné, které komponenty a jakým způsobem spolu navzájem souvisí, resp. se navzájem ovlivňují.
- x. Organizace udržuje plán alokace zdrojů na jednotlivé komponenty Portfolia, provázaný s realizačním plánem (roadmapou) Portfolia.
- xi. Proces zařazování do Portfolia aktivně zohledňuje:
 - realizační plán Portfolia (reflektující aktuální klasifikaci a prioritizaci jednotlivých komponent Portfolia),
 - klasifikaci a prioritu komponenty, která je do Portfolia integrována,

- plán alokace zdrojů na jednotlivé komponenty Portfolia.

Nová komponenta je do Portfolia zařazena tak, aby co nejméně narušila existující realizační plán Portfolia. V případě, že by způsob integrace nové komponenty do Portfolia negativně ovlivnil další, již zaplánované komponenty, je situace řešena přednostně vyjednáváním se zainteresovanými stranami. Není-li možné dosáhnout dohody, přistupuje se k pravomocnému rozhodnutí dle nastaveného organizačního schématu soustavy (Manažer Portfolia, Řídící orgán Portfolia)

- xii. Po zařazení nové komponenty Portfolia je odpovídajícím způsobem aktualizován (vybalancován) realizační plán Portfolia a plán alokace zdrojů. Změny jsou odpovídajícím způsobem komunikovány.
- xiii. Softwarové nástroje jsou používány pouze jako podpora procesu integrace komponenty do Portfolia, resp. tvorby a aktualizace souvisejících plánů. Konkrétní řešení každé situace je výsledkem rozhodnutí člověka (ať již formou vyjednání řešení mezi zainteresovanými stranami, nebo pravomocným rozhodnutím příslušné řídicí role/orgánu).

II.4. Operativní řízení a koordinace Portfolia, monitoring a kontrola

Popis:

Procesy, postupy a reálné praktiky organizace související s operativním řízením, vzájemnou koordinací a podporou realizace jednotlivých komponent Portfolia, monitorováním a reportováním jejich stavu a vývoje a ověřováním jejich mandátu z pohledu strategie/byznysu organizace

Atributy:

Operativní řízení Portfolia	Monitoring stavu a vývoje jednotlivých komponent Portfolia, vzájemná koordinace projektů/programů v Portfoliu. Řízení přechodových rozhraní (brány), je-li aplikováno na úrovni Portfolia. Do jaké míry jde o aktivní a systematický proces, kolik pozornosti se mu věnuje, kdo a jak se na něm podílí, jaké nástroje a techniky jsou používány. Jak konkrétně probíhá vzájemná koordinace projektů/programů? Co a jak se děje při narušení rovnováhy Portfolia? Způsob vyrovnaní realizačního plánu Portfolia při změnách v plánech jednotlivých komponent a/nebo při vstupu nové komponenty, provázanost s operativním řízením zdrojů (kapacit). Práce s prioritami, ošetření konfliktních stavů, komunikace se zainteresovanými stranami. Používané nástroje, zejm. IT.
Operativní řízení zdrojů	Operativní řízení zdrojů, přidělování jejich kapacit pro jednotlivé komponenty Portfolia. Do jaké míry jde o aktivní a systematický proces, kolik pozornosti se mu věnuje, kdo a jak se na něm podílí, jaké nástroje a techniky jsou používány. Jakým způsobem je řízení zdrojů provázáno s organizací a řízením Portfolia? Kdo, jak a na základě čeho rozhoduje o přidělování zdrojů v rámci Portfolia? Jakým způsobem jsou řešeny konflikty v požadavcích na zdroje? Práce s kritickými zdroji.
Reporting Portfolia	Reporting o jednotlivých komponentách směrem k řídicím strukturám Portfolia (pro potřeby řízení soustavy projektů); reporting o Portfoliu jako celku směrem k řídicím strukturám organizace (pro potřeby řízení organizace). Co konkrétně je reportováno, kým, komu, jak často. Do jaké míry jde o aktivní a systematický proces, kolik pozornosti se mu věnuje. Přiměřenost a vypovídající schopnost reportů. Do jaké míry jsou produkované reporty skutečně používány pro podporu informovanosti zainteresovaných stran a tvorbu rozhodnutí, a do jaké míry se jedná o pasivní administrativu? Do jaké míry rozumí příjemci reportů jejich obsahu a dokážou s ním pracovat?
Řízení meziprojektových vlivů a rizik	Způsob ošetření meziprojektových vazeb (věcných, časových, zdrojových) a ochrana jednotlivých projektů/programů v rámci Portfolia prostřednictvím aktivního řízení rozpracovanosti a rizik. Jak probíhá monitorování stavu rozpracovanosti jednotlivých komponent? Jak se propaguje změna/odchylka v rozpracovanosti do jiných souvisejících komponent? Do jaké míry jde o aktivní a systematické úsilí, kolik pozornosti se mu věnuje, kdo a jak se na něm podílí, jaké nástroje a techniky (a jakým způsobem) jsou používány. Míra zapojení řídicích struktur organizace, vazby na strategický rámec.
Komunikace se zainteresovanými stranami	Způsob zajištění odpovídající komunikace a informovanosti všech zúčastněných stran. Identifikace zúčastněných stran, jejich informačních potřeb, tvorba a používání komunikačních plánů/scénářů. Kolik pozornosti se komunikaci/distribuci informací věnuje, kdo a jak se na ní podílí, jaké metody, nástroje a techniky jsou používány. Míra otevřenosti a transparentnosti komunikace, výskyt a způsob řešení komunikačních nedorozumění a konfliktů v praxi organizace.
Monitoring strategického rámce organizace	Kontinuální monitoring strategického rámce, záměrů a cílů organizace. Ověřování souladu obsahu Portfolia (jednotlivých komponent) se strategickým rámcem. Způsob zohlednění změn na úrovni Strategie v obsahu a organizaci Portfolia, management autorizace jednotlivých komponent (mandáty). Ověřování souladu nastavení Portfolia (zejm. kategorizace a prioritizace) se Strategií organizace, zajištění potřebných úprav a změn. Míra souladu s mezinárodními standardy a osvědčenými praktikami projektového managementu.

Dobrá praxe:

- i. Životní cyklus komponenty Portfolia je jasně definovaný, stejně tak jako přechodová rozhraní mezi jednotlivými fázemi životního cyklu komponenty. Na přechodových rozhraních fází životního cyklu jsou aplikovány kontrolní, resp. řídicí body (brány).
- ii. Organizace kontinuálně udržuje realizační plán Portfolia, ze kterého je zřejmé, které komponenty jsou v kterém časovém úseku realizovány, resp. jaká je jejich klasifikace a priorita v rámci Portfolia. Organizace udržuje aktuální dokumentaci vazeb mezi jednotlivými komponentami Portfolia, ze které je patrné, které komponenty a jakým způsobem spolu navzájem souvisí, resp. se navzájem ovlivňují.
- iii. Organizace udržuje plán alokace zdrojů na jednotlivé komponenty Portfolia, provázaný s realizačním plánem (roadmapou) Portfolia.
- iv. Řízení a operativní koordinaci Portfolia je věnována pravidelná pozornost. Řídicí, resp. koordinační tým pracuje pravidelnou formou, v dohodnutém rytmu. Rytmus práce je udržován rytmem pravidelných řídicích, resp. koordinačních schůzek.
- v. Řízení Portfolia zahrnuje:
 - kontinuální monitoring stavu a vývoje jednotlivých komponent Portfolia
 - průběžné ověřování autorizace (mandátů) komponent Portfolia (vazby na byznys, resp. strategii organizace, finanční rámec ad.)
 - řízení přechodových rozhraní (bran)
 - management meziprojektových rizik
 - kontinuální monitoring strategického prostředí organizace a pravidelné přezkoumávání/optimalizaci systémového nastavení Portfolia a rámce jeho řízení (organizace, strukturování, principy a postupy kategorizace, prioritizace, ad.)
- vi. Operativní koordinace Portfolia zahrnuje:
 - kontinuální monitoring stavu a vývoje jednotlivých komponent Portfolia
 - kontinuální monitoring vazeb mezi jednotlivými komponentami (věcných, zdrojových, finančních...), významných rizik, změn (potenciálních i reálných) a problémů na úrovni jednotlivých komponent
 - operativní usměrňování realizace jednotlivých komponent a optimalizace využívání klíčových sdílených zdrojů
 - řešení kolizních situací, rozhodování o prioritách v realizaci jednotlivých komponent/čerpání zdrojů
 - přenos informací mezi týmy jednotlivých projektů/programů (projektovými organizacemi)
 - management meziprojektových rizik
- vii. Reporting je prováděn formou pravidelného status reportu Portfolia, vytvářeného řídicím týmem Portfolia (Manažerem Portfolia) a předávaného řídicím a/nebo kontrolním autoritám organizace.
- viii. Pro potřeby reportingu jsou vhodně využívány nástroje informačních a komunikačních technologií (formuláře, výpočty metrik, distribuce, atd.). Kvalitativní reporting je přiměřeně kvantifikován (zejm. mezní hodnoty - typicky: co přesně znamenají zelený/žlutý/červený status)
- ix. Organizace věnuje aktivní pozornost komunikaci se zainteresovanými stranami v souvislosti se stavem a vývojem Portfolia. Klíčová rozhodnutí jsou konzultována a/nebo vyjednávána s relevantními zainteresovanými stranami

II.5. Vyřazování z Portfolia

Popis:

Procesy, postupy a reálné praktiky organizace související s vyřazováním projektů/programů z Portfolia

Atributy:

Řádné (plánované) vyřazení z Portfolia	Proces řádného, plánovaného ukončení a vyřazení dokončeného projekt/programu z Portfolia. Na základě čeho, jak a kým je projekt/program z Portfolia vyřazen, do jaké míry se jedná o řízený proces. Zajištění odpovídající komunikace se zainteresovanými stranami.
Mimořádné (neplánované) vyřazení z Portfolia	Proces mimořádného, neplánovaného ukončení a vyřazení projektu/programu z Portfolia. Na základě čeho, jak a kým je projekt/program z Portfolia vyřazen, do jaké míry se jedná o řízený proces. Způsob vyrovnání realizačního plánu Portfolia a rozvrhu zdrojů (kapacit) při neplánovaném ukončení projektu/programu. Zajištění odpovídající komunikace se zainteresovanými stranami

Dobrá praxe:

- i. Vyřazování komponent z Portfolia je jasný, definovaný proces. Je zřejmé kdo, na základě čeho, a jakým postupem vyřazování provádí, a to jak v případě řádného (plánovaného), tak mimořádného (neplánovaného) ukončení realizace komponenty Portfolia. Jsou aplikována jasná a konkrétní vyřazovací kritéria. Učinná rozhodnutí jsou jasně dokumentována.
- ii. Komponentu lze řádně vyřadit z Portfolia tehdy, jestliže řídicí orgán dané komponenty prohlásil komponentu za dokončenou – obvykle (až na výjimky) jakmile byly dodány a akceptovány všechny dohodnuté výstupy komponenty.
- iii. Komponentu lze mimořádně vyřadit z Portfolia tehdy, jestliže řídicí orgán dané komponenty prohlásil komponentu za předčasně ukončenou (obvykle zanikl-li důvod pro její realizaci, nebo není-li reálné, aby komponenta dosáhla definovaných přínosů), nebo jestliže komponenta pozbyla autorizace, tj. byl jí odňat mandát (obvykle v návaznosti na změny ve Strategii a/nebo Byznysu organizace, nebo z důvodů významného vybočení ze schváleného finančního, časového, resp. věcného rámce).
- iv. Po vyřazení komponenty Portfolia je odpovídajícím způsobem aktualizován (vybalancován) realizační plán Portfolia a plán alokace zdrojů. Změny jsou odpovídajícím způsobem komunikovány.
- v. Organizace přistupuje k mimořádnému ukončování projektů/programů racionálně, jako k přirozené součásti správně fungujícího systému řízení projektů v organizaci
 - mimořádné ukončení není chápáno a priori jako něco negativního (prohra)
 - důvody pro mimořádné ukončování/vyřazování z Portfolia jsou zpětně analyzovány a slouží pro účely učení se a dalšího rozvoje projektového řízení v organizaci (lessons learned)
 - odměna vázaná na projekt/program není krácena/odnímána, jestliže důvody pro mimořádné ukončení byly mimo vliv projektového týmu (tedy nejedná se o mimořádné ukončení z důvodu nedostatečného výkonu projektového týmu)

III. ORGANIZACE A ZDROJE

III.1. Systematický přístup

Popis:

Atributy demonstrující systémový a systematický přístup v oblasti managementu projektů a programů, resp. soustavy projektů / Portfolia.

Atributy:

Pravidelná pozornost	Míra pozornosti jakou organizace věnuje aktivitám souvisejícím s projekty a programy. Jak aktivní, intenzivní a pravidelná je tato pozornost? Na jakých úrovních organizace je vyvíjena? Je přiměřená rozsahu a významu projektově-orientovaných aktivit pro organizaci? Jakou míru pozornosti věnuje těmto aktivitám vrcholové vedení organizace?
Jednotný jazyk	Terminologie, kterou organizace používá při realizaci svých projektově-orientovaných aktivit. Do jaké míry je sjednocena, formálně definována? Do jaké míry odpovídá organizací definovaná terminologie všeobecně uznávané terminologii projektového řízení (dle mezinárodních standardů a osvědčených praktik)? Míra zorientování pracovníků organizace v používané terminologii, resp. míra souladu definovaného a reálně užívaného jazyka. Výskyt terminologických chyb či nepřesností.
Jednotný rukopis	Do jaké míry jednotný a standardizovaný postup organizace uplatňuje při realizaci svých projektově-orientovaných aktivit. Jak konkrétně vypadá metodické, resp. regulatorní nastavení projektového prostředí; míra jeho souladu s mezinárodními standardy a osvědčenými praktikami projektového managementu. Obsahová správnost, přiměřenost, snadná dostupnost. Orientace pracovníků v metodickém nastavení projektového prostředí. Míra souladu metodického nastavení a reálné praxe.
Používání osvědčených metod, nástrojů a technik	Do jaké míry postupuje organizace při realizaci svých projektů nestrukturovaně a intuitivně (improvizuje, ponechává volnost), resp. do jaké míry jsou uplatňovány osvědčené nebo doporučené metody, nástroje a techniky. Jsou-li užívány vlastní metody, do jaké míry jsou v souladu s metodami zahrnutými v mezinárodních standardech a osvědčených praktikách projektového managementu.
Kontinuální zlepšování	Způsob uplatňování přístupů kontinuálního zlepšování v projektovém prostředí. Co konkrétně je obsahem kontinuálního zlepšování? Jak probíhá? Kdo je zapojen? Do jaké míry je kontinuální zlepšování bráno vážně a do jaké míry spíše formálně?
Péče o znalostní aktiva organizace	Jak organizace pracuje se svými znalostními aktivy obecně, ne jen v rámci projektového prostředí. Do jaké míry aktivní a systematická péče o znalostní aktiva existuje, kdo a jakým způsobem se na ní podílí. Kultura organizace ve vztahu ke sdílení znalostí a společného, resp. vzájemného učení se. Jak je sdílení znalostí podporováno odměňovacím systémem? Jak je eliminována snaha po osobní nenahraditelnosti?

Dobrá praxe:

- i. Organizace věnuje aktivitám souvisejícím s realizací projektově-orientovaných činností aktivní a pravidelnou pozornost.
 - organizace má vyjádřenu svoji strategii/koncepční východiska v oblasti projektové řízení (poslání projektového řízení pro organizaci, dlouhodobá vize, cíle, koncepce systému řízení, apod.)
 - příprava a realizace projektů se uskutečňuje prostřednictvím pravidelných projektových schůzek projektového týmu s krátkou periodicitou (1-2 týdny)
 - příprava a realizace programů se uskutečňuje prostřednictvím pravidelných řídicích a koordinačních schůzek programového týmu ve středně dlouhé periodicitě (2-4 týdny)
 - řízení a operativní koordinace Portfolia se uskutečňuje prostřednictvím pravidelných řídicích a koordinačních schůzek řídicího/koordinačního týmu Portfolia ve středně dlouhé periodicitě (2-4 týdny)

- strategické řízení soustavy projektů se uskutečňuje prostřednictvím pravidelných řídicích schůzek řídicího týmu soustavy v delší periodicitě (1-3 měsíce)
 - jsou uplatněny zpětnovazební mechanismy (monitoring, kontrola, reporting, přijímání opatření) korespondující s účelem a periodicitou jednotlivých řídicích aktivit
 - pravidelně probíhá přezkoumání a optimalizace celého systému řízení (min. jednou ročně)
- ii. Organizace uplatňuje jednotný rukopis při realizaci svých projektových aktivit. Jednotný rukopis se odvíjí od metodiky pro řízení projektů (programů, portfolia), interního standardu, prováděcích předpisů, regulativů apod., které si organizace nastavila.
 - iii. Metodika, interní standardy, prováděcí předpisy a regulativy korespondují (nejsou v rozporu) s prvky mezinárodních standardů a osvědčených praktik projektového managementu, Jsou jasné, srozumitelné, přiměřeně jednoduché, prakticky aplikovatelné a dobře dostupné všem zainteresovaným stranám. Pracovníci organizace jsou aktivně a efektivně orientováni (zaškolení).
 - iv. Metodika jasně a srozumitelně odpovídá na otázky: CO je třeba dělat, JAK je třeba to dělat a KDO to má dělat + „co je co“ (jaká je užitá terminologie)
 - v. Organizace používá jednotný jazyk. Terminologie související s řízením projektů/programů/portfolia je jasně vymezena a koresponduje (není v rozporu) s prvky mezinárodních standardů a osvědčených praktik projektového managementu
 - vi. Organizace při řízení svých projektově-orientovaných aktivit využívá osvědčené metody, nástroje a techniky (dále jen techniky). Konkrétní techniky, jejichž používání si organizace zvolila, jsou zakotveny v metodickém nastavení prostředí. Organizace vědomě zajišťuje, že zvolené techniky jsou užívány správným způsobem (tréninkem pracovníků, kontrolou)
 - vii. Organizace kontinuálně monitoruje a vyhodnocuje výkonnost a efektivitu systému řízení projektů, a to jak po stránce procesní (pravidla, procesy), tak kompetenční (způsobilost jednotlivých pracovníků) a rovněž motivační, a vhodně aplikuje přístup trvalého zlepšování
 - viii. Organizace uplatňuje vědomé a systematické řízení znalostí a učení se ze zkušeností vlastních i zkušeností jiných organizací
 - ix. Organizace má nastaven/uplatňuje systém kariérního rozvoje, který je uplatnitelný a motivační i pro pracovníky v projektovém řízení
 - x. Systém odměňování podporuje sdílení znalostí a eliminuje budování vlastní nezastupitelnosti.

III.2. Angažovanost vedení organizace

Popis:

Podpora projektově-orientovaných aktivit a přímé zapojení vrcholového vedení organizace v praxi.

Atributy:

Podpora vedení organizace	Míra podpory vrcholového vedení organizace (strategického, exekutivního managementu) projektově-orientovaným aktivitám. Vyjadřovaná, vers. skutečně projevovaná podpora. Míra porozumění klíčovým principům projektového řízení a jeho možností pro řízení organizace ze strany vrcholového vedení. Péče o rozvoj projektové kultury organizace. Význam a postavení pracovníků podílejících se na řízení projektů/programů v rámci hierarchie organizace. Motivační systém pro podporu projektů/programů.
Přímé osobní zapojení vedení organizace	Míra přímého, osobního zapojení vrcholového vedení organizace do konkrétních aktivit projektů/programů, resp. Portfolia. Osobní zainteresovanost a motivace vrcholového vedení na úspěchu projektově-orientovaných aktivit. Do jaké míry jsou členové vrcholového vedení přímo zapojeni do řídicích struktur projektů/programů, resp. Portfolia? Podílejí se osobně na řízení vztahů se zainteresovanými stranami? Do jaké míry jsou hmotně zainteresováni na dobrém výsledku projektů/programů?

Dobrá praxe:

- i. Vrcholové vedení organizace je zorientováno v problematice projektového řízení a řízení prostřednictvím projektů, rozumí klíčovým principům projektového řízení a má rámcové povědomí o metodách, nástrojích a technikách užívaných v projektovém managementu.
- ii. Střední (liniový) management organizace je zorientován v problematice projektového řízení a řízení prostřednictvím projektů, rozumí klíčovým principům projektového řízení a disponuje znalostí hlavních metod, nástrojů a technik užívaných v projektovém managementu.
- iii. Vrcholové vedení organizace aktivně a systematicky utváří projektové prostředí organizace a rozvíjí projektovou kulturu.
- iv. Členové vrcholového vedení se aktivně zapojují do systémového nastavení projektového řízení organizace a jeho kontinuálního zlepšování.
- v. Členové vrcholového vedení se aktivně zapojují do realizace projektově orientovaných aktivit jako členové řídicích orgánů projektu/programu, resp. Portfolia, event. i jako manažeři programů, příp. projektů strategického významu.
- vi. Členové středního/liniového managementu se aktivně zapojují do realizace projektově orientovaných aktivit jako členové projektových týmů, jako manažeři projektů nebo manažeři programů, ve větších organizacích i jako členové řídicích orgánů projektu/programu.
- vii. Členové vrcholového i středního managementu aktivně podporují pracovníky organizace v rozvoji kompetencí souvisejících s projektovým řízením (vzdělávání a osobní rozvoj pracovníků)
- viii. Pracovníci vykonávající klíčové role v systému projektového řízení, mají odpovídající odpovědnosti, pravomoci a postavení v organizaci, např.:
 - pracovník vykonávající roli Manažera Portfolia je členem vrcholového vedení organizace, se všemi odpovědnostmi a pravomocemi z toho vyplývajícími
 - pracovník vykonávající (trvale) funkci Manažera programu, resp. Manažera projektu, je vybaven odpovídajícími odpovědnostmi a pravomocemi, a současně odpovídajícím hierarchickým postavením (např. je členem středního managementu organizace)
 - v silně projektově orientovaných organizacích mají funkce Manažerů projektu odpovídající hierarchické postavení vůči liniovým manažerům (manažerům v rámci trvalé organizace): stejné nebo i vyšší

- ix. Motivační systém organizace zahrnuje i problematiku práce na projektech/programech (existuje motivační systém pro podporu projektů/programů)

III.3. Spolupráce Trvalé organizace a Projektové organizace

Popis:

Trvalá (permanentní, liniová) organizace a její spolupráce s projektovou/programovou organizací.

Atributy:

Pravomoci a odpovědnosti Projektové organizace	Organizační struktura trvalé organizace, vymezení pravomocí a odpovědností trvalé a projektové/programové organizace. Do jaké míry jasně a konkrétně jsou stanoveny hlavní činnosti, odpovědnosti a pravomoci jednotlivých orgánů, resp. rolí zahrnutých do projektové organizace. Vyváženost odpovědnosti a pravomocí projektové organizace ve vztahu k trvalé/liniové organizaci. Soulad definice a reálné praxe.
Ošetření rozhraní Trvalé a Projektové organizace	Formální nastavení a reálná spolupráce projektové/programové a trvalé organizace, ošetření konfliktů a třecích ploch. Jak jsou ošetřena klíčová rozhraní (mj. příprava x realizace projektu)? Způsob ošetření konfliktů na úrovni zdrojů - rozhodování o prioritách linie x projekt. Kdo a na základě čeho určuje, zdali budou zdroje v daném okamžiku využity na liniové, nebo projektové činnosti? Kým a jakým způsobem je hodnocen a odměňován výkon pracovníků pracujících na projektech/programech?

Dobrá praxe:

- i. Vymezení rolí, pravomocí a odpovědností projektové/programové organizace zahrnuje jak pravomoci a odpovědnosti v rámci projektové/programové organizace (uvnitř), tak směrem k trvalé organizaci (spolupráce s okolím)
- ii. Vymezení pravomocí projektové/programové organizace vůči trvalé organizaci odpovídá vymezení odpovědnosti projektové organizace za dosažení výsledku. Jde zejména o využívání zdrojů, rozdělování práce, hodnocení a odměňování výkonu pracovníků.
- iii. Vymezení odpovědností v rámci trvalé organizace zahrnuje rovněž jasné vymezení odpovědností trvalé organizace (liniových manažerů, celých funkčních org. jednotek) vůči projektové/programové organizaci. Jde zejména o poskytování součinnosti/zdrojů a rovněž zohlednění hodnocení výkonu pracovníků v rámci projektové/programové organizace do jejich hodnocení, odměňování a rozvoje.
- iv. Organizační uspořádání a pravidla fungování umožňují koexistenci projektově orientovaných i funkčních (opakujících se) aktivit, resp. týmovou práci. Jednotlivé aktivity lze dle potřeby vykonávat jak v rámci stálých funkčních oddělení, tak v rámci dočasných týmů - ať již vzniklých v rámci jedné funkční jednotky v rámci trvalé organizace, nebo jdoucích napříč více funkčními jednotkami.
- v. Organizační struktura silně projektově-orientovaných organizací má maticový charakter (projekty x funkční organizační jednotky), nebo je projektově/programově orientovaná (jednotlivé funkční jednotky jsou tvořeny projektovými/programovými organizacemi, které podporují sdílená „střediska služeb“)
- vi. Organizace má stanoven a uplatňuje mechanismus řešení konfliktů na rozhraní projektové a trvalé organizace (typicky využívání zdrojů pro projektové vers. neprojektové aktivity, resp. stanovování priorit).
- vii. Trvalá a projektová organizace spolupracují, nikoliv soupeří. Konflikty jsou řešeny vyjednáváním (hledáním konsenzu), nikoliv bojem.
- viii. Kriteria hodnocení výkonnosti (KPI) v rámci organizace se soustředí na globální, nikoliv lokální optimum. KPI v rámci trvalé organizace a projektové organizace nejsou v přímém protikladu
- ix. Manažeři projektů/programů přímo ovlivňují hodnocení a odměňování pracovníků pracujících současně v projektové i trvalé organizaci. Hodnocení a odměňování pracovníka zahrnuje jak trvalou (funkční, liniovou), tak projektovou složku jeho práce. Při péči o rozvoj lidských zdrojů jsou zohledňovány impulsy jak z trvalé, tak projektové organizace.

III.4. Lidské zdroje

Popis:

Práce s lidskými zdroji v kontextu projektového řízení, motivace, hodnocení a rozvoj kompetencí.

Atributy:

Nábor a výběr	Jak vypadá nábor a výběr pracovníků podílejících se na vedení a koordinaci projektově-orientovaných aktivit. Do jaké míry „kvalifikovaný“ je tento proces z pohledu projektového řízení; míra povědomí pracovníků pověřených nábořem/výběrem (personalistů, liniiových, resp. vrcholových manažerů) o projektovém řízení. Do jaké míry jsou při náboru/výběru zohledňovány mezinárodní certifikace projektových manažerů (IPMA, PMI, jiné), a konkrétní reference z realizovaných projektů? Do jaké míry jsou při náboru/výběru ověřovány osobní kompetence potřebné k úspěšnému řízení projektů?
Hodnocení kompetencí	Jak jsou hodnoceny/ověřovány osobní kompetence pracovníků podílejících se na vedení a koordinaci projektově-orientovaných aktivit. Způsob a četnost hodnocení, interní vers. externí (nezávislé) hodnocení, assessment centra, certifikace projektových manažerů. Vážně míněné, vers. formální hodnocení, provázanost s hodnocením výkonu. Do jaké míry jsou hodnoceny kompetence vztahující se k projektovému řízení u pracovníků, kteří se přímo nepodílejí na vedení projektově-orientovaných aktivit (členů projektových týmů, liniiových pracovníků).
Rozvoj kompetencí	Jakou pozornost věnuje organizace rozvoji kompetencí pracovníků podílejících se na vedení a koordinaci projektově-orientovaných aktivit. Rozsah, způsob a náročnost školení a tréninku, užívání výchovné praxe pro juniorní pracovníky, dostupnost mentorinku a koučinku. Možnosti odborného a kariérního růstu, práce s kariérními plány. Míra pozornosti, jakou věnuje organizace v rozvoji znalostí projektového řízení u pracovníků, kteří se přímo nepodílejí na vedení projektově-orientovaných aktivit (členů projektových týmů, liniiových pracovníků).
Motivační systém	Způsob, jakým motivační systém organizace zohledňuje a podporuje práci na projektově-orientovaných aktivitách. Stimuluje organizace pracovníky k žádoucímu výkonu při práci na projektech/programech? Do jaké míry je stimulace k práci na projektových aktivitách vyvážená vůči stimulaci k práci na ne-projektových (liniiových) aktivitách? Jakým způsobem, resp. do jaké míry ovlivňují manažeři projektů/programů odměňování členů projektových týmů? Do jaké míry podporuje motivační systém požadovaný výkon? Do jaké míry podporuje motivační systém kariérní růst projektových pracovníků?

Dobrá praxe:

- i. Pracovníci zodpovědní za vyhledávání, nábor a výběr pracovníků podílejících se na vedení a koordinaci projektově-orientovaných aktivit jsou zorientováni v problematice projektového řízení, rozumí klíčovými principům projektového řízení a mají rámcově povědomí o metodách, nástrojích a technikách užívaných v projektovém managementu
- ii. Organizace má definováno, jaké kompetence a na jaké úrovni rozvinutosti považuje za nezbytné pro řádný a úspěšný výkon vedoucí/koordinační role v projektovém řízení (kompetenční profil)
- iii. Organizace při výběru pracovníků podílejících se na vedení a koordinaci projektově-orientovaných aktivit cíleně vyhodnocuje, do jaké míry který uchazeč naplňuje potřeby specifikované kompetenčním profilem dané role. Při výběru jsou uplatňovány metody nezávislého odborného posouzení vhodnosti uchazečů o danou pozici:
 - přímé posouzení (např. formou realizace assessment centra)
 - nepřímé posouzení (zohledněním, zda uchazeč disponuje všeobecně uznávaným profesním certifikátem z oblasti projektového řízení (IPMA, PMI), ověřením referencí z předchozích zaměstnání (projektů, programů) apod.)

- iv. Organizace systematicky vede své pracovníky k rozvoji jejich kompetencí, dle definovaného kompetenčního modelu (hodnocení > rozvoj > hodnocení)
- v. Organizace cíleně a systematicky školí své pracovníky v otázkách projektového řízení. Znalost základů projektového řízení je považováno za kvalifikační standard, stejně tak jako např. trénink osobní a skupinové efektivity
- vi. Organizace má nastaven/uplatňuje systém kariérního rozvoje, který je uplatnitelný a motivační i pro pracovníky v projektovém řízení
- vii. Motivační systém organizace zahrnuje i problematiku práce na projektech/programech (existuje motivační systém pro podporu projektů/programů)

III.5. Prostředí

Popis:

Kultura a infrastruktura prostředí, ve kterém organizace realizuje své projektově-orientované aktivity.

Atributy:

Týmová práce a spolupráce	Jak významnou roli hraje týmová práce v životě organizace, do jaké míry je běžnou, široce rozšířenou a uznávanou formou práce. Jak organizace vytváří podmínky pro efektivní týmovou práci a spolupráci, kolik energie tomu věnuje. Soudržnost organizace, vzájemná důvěra a respekt. Do jaké míry se uzavírají a následně dodržují interní dohody. Do jaké míry se v organizaci obecně ctí a dodržují pravidla. Kultura vzájemné spolupráce, atmosféra v organizaci.
Otevřenost	Otevřenost, transparentnost a všeobecná úroveň komunikace a informovanosti napříč organizací. Do jaké míry organizace vytváří prostředí transparentnosti, podporuje otevřenost v komunikaci. Způsob komunikace vrcholového vedení organizace. Dostupnost informací.
Infrastruktura	Technické vybavení a infrastruktura pro potřeby projektů/programů. Úroveň fyzického zázemí pro projekty/programy, dostatek vhodných jednacích a pracovních prostor umožňujících efektivní a bezpečnou týmovou práci. Informační a komunikační systémy pro podporu projektového řízení a týmové spolupráce. Prostředky a systémy spolupráce s externími subjekty zapojenými do projektů/programů (supply chain). Obecně do jaké míry vytváří organizace technické zázemí napomáhající efektivní práci na projektech

Dobrá praxe:

- i. Organizace považuje týmovou práci za nedílnou součást svého života a aktivně a cílevědomě vytváří odpovídající podmínky pro její rozvoj
- ii. Týmová práce je pracovníky organizace chápána jako přirozený způsob jejich práce. V organizaci vznikají (za účelem vyřešení nějakého problému či dosažení určitého cíle) jak formální, tak spontánní týmy. Lidé umí a jsou ochotni spolupracovat.
- iii. Organizace podporuje týmový duch a charakter práce vhodným pracovním režimem a prostředím, např.
 - vytvářením a udržováním vhodných prostor pro týmovou práci (jak formálních typu jednacích místností, tak neformálních typu relaxačně-pracovních prostor),
 - vhodným rozvržením pracovní doby,
 - technickou infrastrukturou pro podporu týmové práce (zejm. co do informačních systémů a komunikačních technologií),
 - umožněním konání akcí napomáhajících formování týmů (např. výjezdní akce kombinující práci a aktivity vedoucí k formování soudržnosti týmů),
 - vytvářením příležitostí k předávání zkušeností a společnému učení se,
 - a také vedením lidí k budování a dodržování interních dohod a vzájemnému respektu.
- iv. Organizace systematicky udržuje prostředí transparentnosti a vzájemné důvěry. Jsou uplatňovány zásady otevřené komunikace a spolupráce. Je podporována součinnost, spolupráce a týmový duch (fenomén „My“). Jsou akcentovány sdílené hodnoty, resp. sdílený účel
- v. Lidé řeší problém, ne svoji pozici v problému
- vi. Co se dohodne, to platí. Má-li dojít ke změně, je třeba vyvolat novou dohodu zúčastněných stran.
- vii. Pravidla jsou respektována, závazky dodržovány

ČÁST DRUHÁ: ANALÝZA A HODNOCENÍ

Způsoby posuzování a hodnocení

i. Přístup k hodnocení

Posuzování, resp. hodnocení stavu projektového řízení a projektové kultury v organizaci lze provádět buď interním způsobem (jako sebehodnocení), nebo externím způsobem (jako hodnocení externím, nezávislým subjektem, zpravidla odbornou autoritou v oboru).

Sebehodnocení je vždy velmi přínosné, a lze jej vřele doporučit i při hodnocení externím subjektem. Sebehodnocení umožňuje organizaci soustředit a zaměřit pozornost, blíže se seznámit s Referenčním modelem, resp. příklady „dobré praxe“, a také otevřít interní dialog nezbytný pro uvědomění si současného stavu a nasměrování dalšího zlepšování. Současně, pokud je hodnocení prováděno externím subjektem, je vždy velmi zajímavé, když se vedle sebe položí výsledky sebehodnocení a externího hodnocení, a diskutuje se jak k prvkům ve kterých se obě hodnocení shodují, tak prvkům ve kterých se pohledy obou stran liší.

V každém případě je žádoucí, aby zhodnocení organizace nebylo cílem samo o sobě, ale aby bylo součástí cílevědomého, systematického zlepšovacího úsilí, tj. aby na samotné hodnocení přímo navazovala odpovídající rozvojová aktivita (ve smyslu rozvojových cyklů typu PDCA, DMAIC, apod.).

ii. Hodnocení bodovací metodou

S ohledem na skutečnost, že Referenční model projektového řízení IPMA ČR uvádí celou řadu příkladů „dobré praxe“, je nejjednodušší hodnotící metodou analýza, do jaké míry se tato organizace ve své projektové praxi této „dobré praxe“ drží. Lze ji aplikovat jak při sebehodnocení, tak hodnocení externím, a zvládnou ji do určité míry i laičtí hodnotitelé (z prostředí organizace).

Proces posuzování při této metodě spočívá jednoduše v hledání, nalézání a zaznamenávání „indikátorů dobré praxe“, dle Referenčního modelu. Jednotlivé projevy žádoucí praxe jsou přitom ohodnocovány kladnými, resp. nežádoucí praxe zápornými body, přičemž se vše vhodným způsobem načítá do celkového skóre - samostatně za jednotlivé hodnocené elementy, a následně za organizaci jako celek.

Indikátory aplikace dobré praxe (IADP) mohou existovat ve formě artefaktů (přímých či nepřímých) anebo ve formě ujištění (ústních či písemných) obdržených v rámci hodnocení. Hodnocení je vhodné provádět „přímo v terénu“, formou vzorkování - např. ověřením žádoucí praxe u vybraných (2-3, až 5) projektů, přičemž je třeba zohlednit jejich „business kontext“ a rovněž v jaké fázi svého životního cyklu se právě nacházejí.

Přirozeně, je třeba se vyvarovat dogmatického přístupu, neboť to, co pro jednu organizaci (v jednom kontextu) může být relevantní dobrá praxe, nemusí pro jinou organizaci (v jiném kontextu) být relevantní.

Indikátory (projevy) aplikace dobré praxe jsou:

Přímý artefakt	Konkrétní jasný výstup, který je přímým výsledkem aplikace dobré praxe (typický produkt řízení projektu jako je např. vyplněná Zakládací listina projektu, Logický rámec projektu, WBS, Registr rizik, nebo Realizační plán (roadmapa) Portfolia, apod.)
Nepřímý artefakt	Artefakt, který je vedlejším produktem a nepřímo indikuje aplikaci dobré praxe (např. zápisy z jednání, seznamy či prezentace, prezenční listiny ze vzdělávacích a rozvojových programů, pracovní inzeráty, kultura prostředí a týmové práce v organizaci, apod.)
Ujištění	Ústní či písemné prohlášení potvrzující aplikaci dobré praxe (zpravidla v rámci interview s pracovníky hodnocené organizace při „on-site visit“), příp. vyjádření „třetích stran“ jako zákazníků, obchodních partnerů či dodavatelů organizace

Za nesprávnou praxi lze naopak považovat takovou praxi, která je v přímém rozporu s obsahem mezinárodních standardů, resp. jasně danými a všeobecně uznávanými principy a pravidly projektového managementu, event. vysloveně chybné užití některé z všeobecně uznávaných a zdokumentovaných metod a/nebo technik.

Nesprávná praxe bývá indikována zpravidla formou přímého artefaktu.

Posouzení míry aplikace dobré praxe u jednotlivých elementů pak může být např. následující:

DP je plně aplikována	[100%]	Existuje jeden nebo více přímých artefaktů, které jsou hodnoceny jako odpovídající, a nejméně jeden nepřímý artefakt a/nebo ujištění k potvrzení aplikace DP a nebyly shledány žádné významné nedostatky či slabé stránky. Lidé jsou perfektně zorientováni v tom, co dělají, proč to dělají a jak to dělají, prokazují jistotu počínání.
DP je do značné míry aplikována	[80%]	Existuje jeden nebo více přímých artefaktů, které jsou hodnoceny jako odpovídající, a nejméně jeden nepřímý artefakt a/nebo ujištění k potvrzení aplikace DP. Současně mohly být při aplikaci DP shledány určité nedostatky či slabé stránky. Lidé si jsou dobře vědomi toho, co dělají, proč a jak, mají situaci pod kontrolou.
DP je částečně aplikována	[50%]	Neexistují přímé artefakty, nebo jsou tyto přímé artefakty hodnoceny jako neodpovídající, nicméně jeden nebo více nepřímých artefaktů nasvědčuje tomu, že DP, nebo některé její aspekty jsou aplikovány. Druhou možností je, že existuje jeden nebo více přímých artefaktů, které jsou hodnoceny jako odpovídající, ale neexistují žádné další známky (nepřímé artefakty či ujištění) toho, že DP je aplikována. Současně mohly být či byly při implementaci DP shledány určité nedostatky.
DP není vůbec aplikována	[0%]	Neexistují přímé artefakty, resp. přímé artefakty jsou hodnoceny jako neodpovídající a současně neexistují žádné další známky (nepřímé artefakty či ujištění) toho, že DP je aplikována. Případně jsou shledány jasné indikátory nesprávné/chybné praxe.

Stanovení celkového hodnocení na základě míry aplikace DP pak může být např. následující:

Stupeň A	DP je aplikována u (převážně) všech elementů ve všech doménách, přičemž průměr vypočtený na základě numerického vyjádření míry implementace DP u jednotlivých elementů není horší než 85% (je v rozmezí 85% - 100%). Současně nebyl shledán žádný indikátor nesprávné praxe.
Stupeň B	DP je částečně aplikována u všech elementů ve všech doménách, přičemž vážený průměr vypočtený na základě numerického vyjádření míry implementace DP u jednotlivých elementů není horší než 75% (je v rozmezí 75% - 85%). Současně nebyl shledán žádný indikátor nesprávné praxe.
Stupeň C	DP je částečně aplikována u všech elementů v doméně I. Management projektů a programů, vážený průměr vypočtený na základě numerického vyjádření míry implementace DP u jednotlivých elementů není horší než 55% (je v rozmezí 55% - 75%).
Stupeň D	DP je částečně aplikována u všech elementů v doméně I. Management projektů a programů, vážený průměr vypočtený na základě numerického vyjádření míry implementace DP u jednotlivých elementů není horší než 30% (je v rozmezí 30% - 55%).
Stupeň E	DP je aplikována sporadicky, či vůbec. Průměr vypočtený na základě numerického vyjádření míry implementace DP u jednotlivých elementů je horší než 30% (je v rozmezí 0% - 29%)

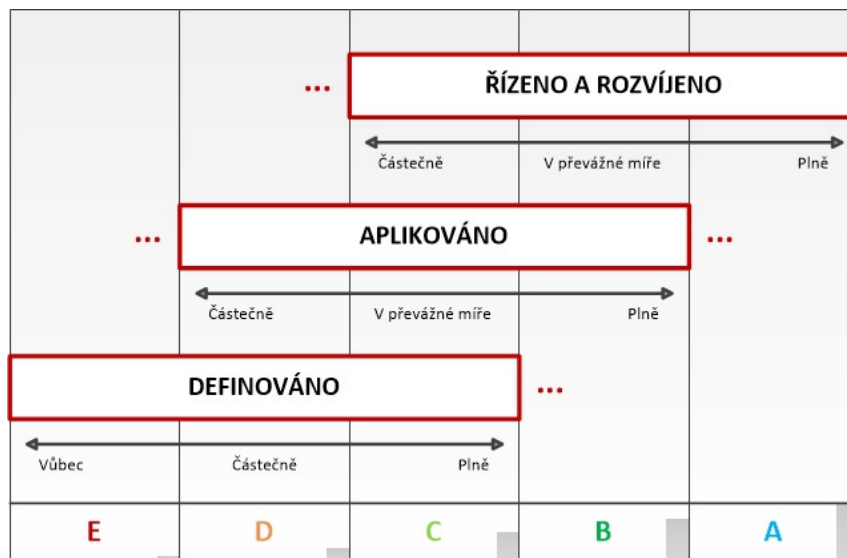
Přirozeně, takto „mechanicky“ vypočtené hodnocení by mělo být pouze vstupem pro následné „měkké“ posouzení celkového výsledku organizace, zejm. pokud se vypočtené výsledky pohybují poblíž rozhraní jednotlivých stupňů zralosti, dle Referenčního modelu. Každý projekt, resp. každá organizace jsou jedinečné...

iii. Hodnocení metodou D-A-C

Druhý možný způsob, jak k hodnocení úrovně projektového řízení v organizaci vhodně přistoupit, je využití metody „Definováno-Aplikováno-Řízeno“ (angl. Defined-Applied-Controlled, zkr. D-A-C). Tato metoda kombinuje a „vrství“ tři roviny pohledu:

- Do jaké míry je **definováno**, co a jak je třeba (při přípravě a realizaci projektů) dělat, resp. do jaké míry to, co je definováno, odpovídá „dobré praxi“ projektového managementu? [vůbec, částečně, plně]
- Do jaké míry je **aplikováno** to, co je třeba dělat (~je definováno). Jak se to daří? Jak „pokročilá“ je praktická aplikace? [vůbec, částečně, v převážné míře, plně]
- Do jaké míry je toto vše aktivně **řízeno**, podporováno a cílevědomě **rozvíjeno**? Do jaké míry jsou v organizaci vytvářeny odpovídající **podmínky** (ze strany „tvůrců prostředí“)? [vůbec, částečně, v převážné míře, plně]

Čím vyšší je míra naplnění jednotlivých „vrstev“, tím vyšší je zpravidla i úroveň rozvinutosti kompetence organizace projektově realizovat a projektově řídit své aktivity (viz také schéma II-1).



Obr. II-1: Hodnocení metodou D-A-C (Defined-Applied-Controlled)

Metoda D-A-C je méně pracná než metoda bodovací, nicméně připouští větší míru subjektivity při hodnocení - což přirozeně také znamená, že její užití klade větší nároky na zkušenost a zralost hodnotitelů. Metoda tedy není příliš vhodná pro laické hodnocení.

Doporučený postup

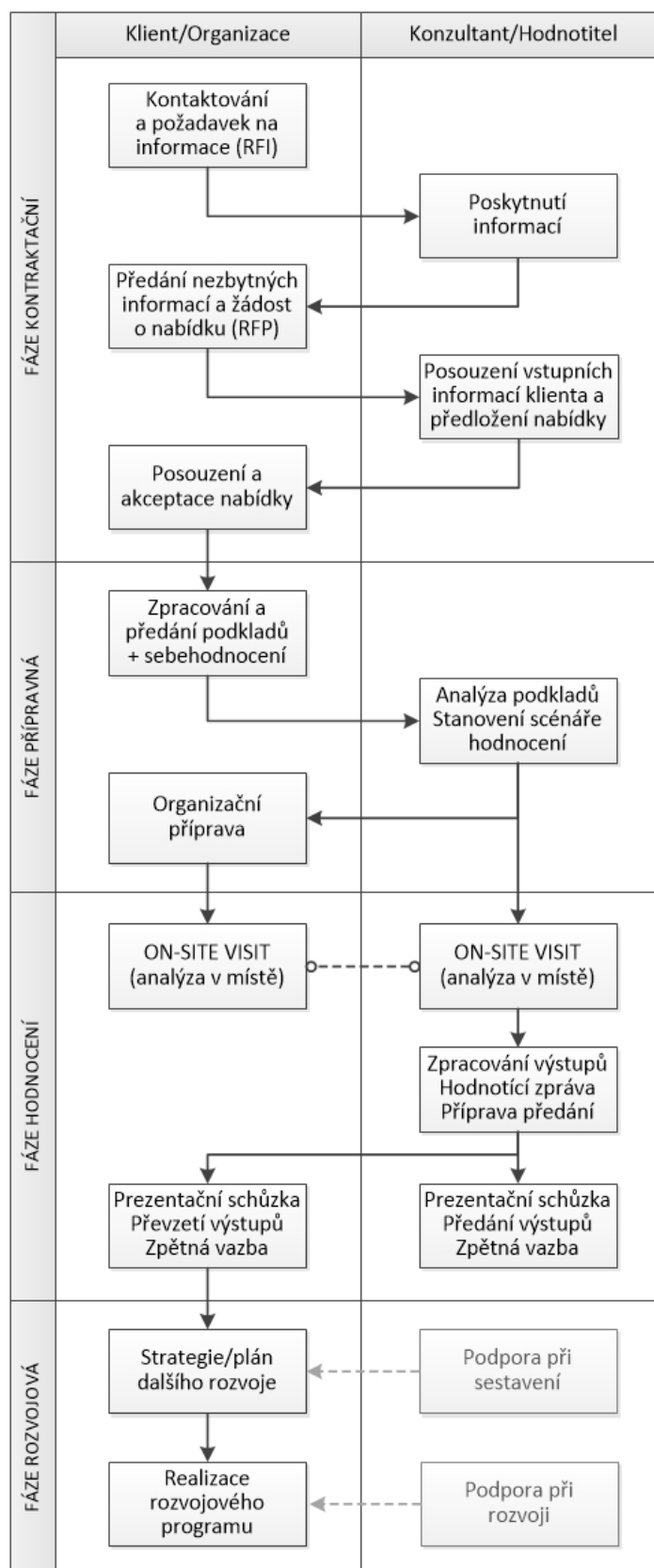
Proces posouzení/zhodnocení stavu projektového řízení a projektové kultury v organizaci by měl zahrnovat tři fáze: fázi přípravnou, fázi provedení hodnocení a fázi následující po hodnocení, spočívající v iniciaci/nasměrování dalšího dění. V případě, že je hodnocení realizováno s pomocí externího subjektu / odborného partnera / pak může ještě předcházet fáze obchodní (viz také schéma II-2).

Fáze přípravná je důležitá pro sestavení hodnotitelského týmu a pro stanovení rozsahu hodnocení (délky trvání, potřebného počtu hodnotitelů), konkrétního obsahu (věcného zaměření) a konečně i konkrétního scénáře hodnocení (plánu postupu). Vstupy pro rozhodování jsou zejm.:

- Velikost a regionální uspořádání organizace (počet zaměstnanců, org. jednotek, lokalit působnosti, apod.)
- Obor působnosti organizace, předmět a šíře podnikání organizace, komerční či nekomerční povaha
- Strategie a politika kvality, a dále legislativní, resp. regulatorní podmínky, ve kterých organizace operuje
- Počet, charakter a zaměření projektů, programů a portfolia/portfolií
- Obvyklá velikost (pracnost, komplexita, finanční hodnota) a obvyklá délka trvání projektů/programů
- Počet pracovníků podílejících se aktivně na práci na projektech, resp. vedení projektů (programů, portfolií)
- Předcházející zkušenosti a historie projektového řízení ve společnosti, výstupy z dřívějších hodnocení, ad.

Fáze hodnotící spočívá nejprve v posouzení předaných vstupních podkladů (např. metodiky/směrnice k řízení projektů, vybraných vzorků dokumentace projektů, informací o vzdělávání a rozvoji pracovníků zabývajících se řízením projektů, apod.) a dále v průzkumu reálné situace „v terénu“: tzv. „on-site visit“. Průzkum v terénu zpravidla zahrnuje:

- Provedení cílených rozhovorů s vybranými pracovníky organizace (vrcholovými manažery, manažery projektů, programů, a portfolií, pracovníky projektových kanceláří, personalisty, kvalitáři, ad.)
- Prověření reálného stavu a způsobu řízení vybraných projektů/programů/portfolií (formou rozhovorů se zainteresovanými osobami, revize dokumentace, stínování pracovních schůzek, námtkové ověření znalostí lidí v praxi, apod.)

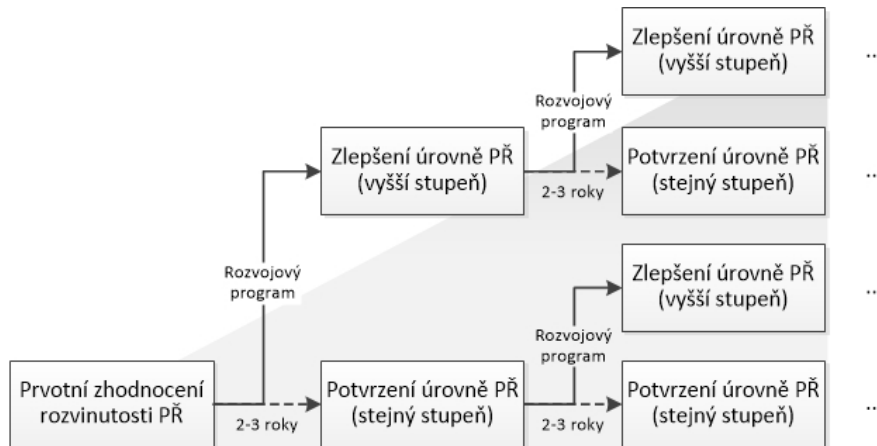


Obr. II-2: Modelový proces hodnocení stavu PŘ s pomocí externího hodnotitele

Následuje zpracování shromážděných informací a vstupů, dle potřeby vyžádání dodatečných informací či podkladů a nakonec zpracování samotného hodnocení v podobě „Hodnotící zprávy“. Fáze posléze končí aktem předání výsledků, zpravidla v podobě společného pracovního setkání/workshopu.

Po předání hodnocení zpravidla bezprostředně následuje **Fáze rozvojová**, která se zaměřuje na nastartování dalšího postupu - zpravidla ve formě definování strategie/plánu rozvojové aktivity, která bude mít za cíl posunout projektové řízení v organizaci dále, na vyšší kvalitativní, resp. zralostní úroveň.

Z dlouhodobého hlediska je žádoucí hodnocení v určitých intervalech opakovat, tak, aby se stalo nedílnou součástí kontinuálního rozvoje projektového řízení a projektové kultury v dané organizaci, jak naznačeno v obr. II-3.



Obr. II-3: Dlouhodobý program zlepšování projektového řízení v organizaci

Hodnotitelé

Analýza a hodnocení projektového řízení v organizaci představuje komplexní úlohu, kterou je vhodné a doporučené realizovat týmovým způsobem. Ať již se jedná o hodnocení interní, nebo externí, vždy je vhodné, aby se do něj zapojilo více osob s různými znalostmi, zkušenostmi a názory.

V případě hodnocení interního, resp. čistého sebehodnocení je vhodné, aby hodnocení prováděl společnými silami tým zahrnující osoby znalé problematiky projektového managementu v dané organizaci (např. pracovníků projektového oddělení, projektové kanceláře, apod.), dále osoby znalé systému řízení společnosti a postupů hodnocení (např. interní auditoři, či kontrola kvality) a pověřený zástupce vrcholového vedení organizace.

V případě hodnocení externího IPMA ČR doporučuje, aby hodnocení prováděl tým odborníků v projektovém managementu složený z hlavního hodnotitele, jednoho či více spolehodnotitelů a koordinátora za stranu hodnocené organizace. [Koordinátor disponuje formálním pověřením a současně důvěrou hodnocené organizace, jedná jejím jménem ve věci hodnocení a zajišťuje veškerou potřebnou součinnost. Je velmi vhodné, pokud se jedná o některého ze členů vrcholového vedení organizace.]

S ohledem na to, že hodnocení jako takové je poměrně náročný a zodpovědný proces, by lidé pověřeni výkonem role hodnotitele-odborníka (tj. v případě externího hodnocení) měli naplňovat určité požadavky:

a) Všeobecné požadavky:

- Vyzrálá osobnost s nezpochybnitelnou osobní integritou, vysokou morálkou a etickým chováním, prosta konfliktu zájmů
- Osoba s hlubokým porozuměním a dlouholetou praxí v projektovém managementu (managementu projektů, programů a/nebo portfolií) [~kompetence projektového manažera]
- Osoba s odpovídající (udržovanou, resp. rozvíjenou) způsobilostí v problematice hodnocení a rozvíjení systémů řízení v organizacích [~kompetence hodnotitele/konzultanta]

- Osoba schopná udržovat vztahy, komunikovat a poskytovat konzultace na úrovni senior managementu organizací (vč. schopnosti pohybovat se a komunikovat bez potíží v multikulturním prostředí)

b) Požadavky na roli Hlavní hodnotitel:

- Naplňuje všeobecné požadavky na hodnotitele
- Má delší praxi (10 let a více) v projektovém managementu, a to ve všech těchto oblastech:
 - Řízení projektů, programů a portfolií
 - Řízení projektových kanceláří
 - Zavádění a zvyšování úrovně projektového řízení v organizacích
- Je držitelem některého z profesních certifikátů v projektovém řízení úrovně A (IPMA PPMC[®], IPMA Level A[®])
- Má přímou osobní zkušenost s vedením/řízením organizace, orientuje se v problematice managementu v širším smyslu; v minulosti působil, nebo aktuálně působí ve vrcholovém, nebo vyšším managementu (na strategické úrovni)

c) Požadavky na roli Spoluhodnotitel:

- Naplňuje všeobecné požadavky na hodnotitele
- Má delší praxi (10 let a více) v projektovém managementu v některé z těchto oblastí:
 - Řízení projektů, programů a portfolií
 - Řízení projektových kanceláří
 - Zavádění a zvyšování úrovně projektového řízení v organizacích
- Je držitelem některého z profesních certifikátů v projektovém řízení úrovně B (IPMA PMC[®], IPMA Level B[®], nebo PMI PgMP[®])
- Orientuje se v problematice managementu v širším smyslu, má osobní zkušenost s působením v liovém managementu (na taktické úrovni).

REFERENCE

Klíčové mezinárodní standardy a soubory best practices v oblasti projektového managementu, citované touto Doporučenou praxí, jsou následující:

A. Standardy vydané organizací Project Management Institute [<http://www.pmi.org>]

A.1. Standard for Project Management (PMBOK)

Ref: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Sixth Edition. Project Management Institute, Inc., 14 Campus Boulevard, Newton Square, Pennsylvania 19073-3299, USA, 2017, ISBN 978-1-62825-184-5

A.2. Standard for Program Management

Ref: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE: The Standard for Program Management - Fourth Edition. Project Management Institute, Inc., 14 Campus Boulevard, Newton Square, Pennsylvania 19073-3299, USA, 2017, ISBN 978-1-62825-196-8

A.3. Standard for Portfolio Management

Ref: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE: The Standard for Portfolio Management - Fourth Edition. Project Management Institute, Inc., 14 Campus Boulevard, Newton Square, Pennsylvania 19073-3299, USA, 2017, ISBN 978-162825-197-5

A.4. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)

Ref: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE: Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) - Third Edition. Project Management Institute, Inc., 14 Campus Boulevard, Newton Square, Pennsylvania 19073-3299, USA, 2013, ISBN 978-1-935589-70-9

B. Standardy vydané organizací International Project Management Association [<http://www.ipma.world>]

B.1. IPMA Individual Competence Baseline (ICB)

Ref: INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION: IPMA Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management, Version 4.0. IPMA, Zurich, Switzerland, 2015, ISBN: 978-04-92338-01-3

Ref: IPMA ČESKÁ REPUBLIKA, Z.S.: Mezinárodní standard projektového řízení podle IPMA ICB ver. 4, Brno, 2017, ISBN: 978-80-7326-286-0. Dostupné online na: http://www.ipma.cz/wp-content/uploads/2017/12/IPMA_ICB_v4_CZ.pdf

B.2. IPMA Organisational Competence Baseline (OCB)

Ref: INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION: IPMA Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects. IPMA, Zurich, Switzerland, 2016, ISBN: 978-94-92338-06-8

C) Standardy vydané organizací International Standardisation Organisation [<http://www.iso.org>]

C.1. ISO 21500

Ref: ČSN ISO 21500 Management projektu - komentované vydání normy. Česká společnost pro jakost, Praha, 2013

C.2. ISO 10006

Ref: ČSN EN ISO 10006: Systémy managementu jakosti - Směrnice pro management jakosti projektů (Česká technická norma). Český normalizační institut, Praha, 2004

D) Best Practices soubory vydané společností Axelos [<http://www.axelos.com>]

D.1. Projects in Controlled Environments (PRINCE2)

Ref: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2>

D.2. Managing Successful Programmes (MSP)

Ref: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/msp>

D.3. Management of Portfolios (MoP)

Ref: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/mop>

D.4. The Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)

Ref: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/p3m3>

ZÁVĚREČNÉ SLOVO

IPMA Česká republika, z. s. dlouhodobě usiluje o rozvoj projektového řízení jako oboru lidské činnosti a rozvoj projektové kultury na všech úrovních společnosti - od jedinců, přes organizace, odvětví až po společnost jako celek.

Analýza a posuzování stavu projektového řízení v organizaci, resp. způsobilosti dané organizace efektivně řídit projekty, programy a portfolia, je nezbytným předpokladem cílevědomého zlepšování v této oblasti.

Referenční model projektového řízení v organizacích, vytvořený IPMA Česká republika, z. s., specifikuje jednotlivé domény, elementy, atributy a příklady dobré praxe projektového řízení tak, aby vůči nim mohla být jednoduše a přehledně posuzována míra shody. Model umožňuje organizacím blíže poznat a zhodnotit svůj systém řízení projektů, identifikovat prostor ke zlepšení a nasměrovat svůj další rozvoj.

Referenční model a tento dokument byly zpracovány zkušenými zástupci z praxe projektového managementu a poradenských společností působících v tomto oboru, pod odbornou záštitou IPMA Česká republika, z. s., jako „doporučená praxe“ v této oblasti. Předpokládá se, že model samotný, i způsob jeho praktického použití se budou i nadále rozvíjet, spolu s poznatky v oblasti projektového řízení jak v České republice, tak ve světě.