



Radka Vaníčková – Kateřina Hrazdilová Bočková

PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ PRO PROJEKTOVÉ MANAŽERY

aneb

Průvodce projektovým řízením pomocí případových studií

Dubnica nad Váhom 2016

DUBNICKÝ TECHNOLOGICKÝ INŠTITÚT

V DUBNICI NAD VÁHOM



PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

PRO

PROJEKTOVÉ MANAŽERY

aneb

**Průvodce projektovým řízením pomocí
případových studií**

Radka Vaníčková – Kateřina Hrazdilová Bočková

2016

Copyright:

Autorky: Radka Vaníčková, Kateřina Hrazdilová Bočková, 2016

Vydal: Martin Koláček – E-knihy jedou

První elektronické vydání.

ISBN: 978-80-7512-622-1 (pdf)

Publikaci schválila Ediční komise Dubnického technologického institutu v Dubnici nad Váhom dne 9.5.2016 v edici Vysokoškolské učebnice pod číslem 2/2016.

Vědecký redaktor

doc. Ing. Daniel Lajčín, PhD.

Recenzenti

doc. Mgr. Gabriela Gabrhelová, PhD.

doc. Ing. Ludmila Hačkajlová, CSc.

První vydání.

Všechna práva vyhrazená.

Toto dílo ani žádná jeho část nesmí být reprodukována bez souhlasu majitele práv.

ÚVOD

Cílem předkládané publikace je nabídnout studentům vysokých škol ekonomických oborů a MBA studijních programů, ale i začínajícím projektovým manažerům a projektovým koordinátorům v praxi metodickou pomůcku tzv. průvodce projektovým řízením v netradiční formě prostřednictvím případových studií, které jsou vhodné k individuálnímu studiu projektového řízení a k týmovým, skupinovým aktivitám.

Autorky publikace vycházejí ze skutečnosti, že kontinuální vzdělávání manažerů musí a mělo by metodicky odpovídat komplexní profilaci odbornosti vedoucího pracovníka na manažerských pozicích ve smyslu zvýšení manažerských technických dovedností, zlepšení stylu a formy vedení lidí, interní a externí komunikace, strategického plánování, koncepčního rozhodování a kreativního myšlení, tj. nepostradatelných a business praxí žádaných manažerských kompetencí s akcentem na osobnostní a sociální profil manažerů (vedoucích pracovníků).

V současné době 21. století se v kuloáru odborné, ale i laické veřejnosti hovoří o přechodu industriální společnosti ke společnosti postindustriální, neboli znalostní. V rámci procesu vývoje ve společnosti dochází k různým změnám (transformacím), které se dotýkají každého občana v civilizované společnosti. Nároky a požadavky na data, informace potažmo znalosti na jednotlivce se stále zvyšují v pracovním, ale i osobním prostředí. V oblasti rozvoje a vzdělávání se nabízejí různé formy a možnosti vzdělávání s důrazem na celoživotní vzdělávání a vzdělávání třetího věku, jak citují autorky publikace v rámci zvyšujících se nároků ve sféře manažerské práce.

Za nejvhodnější metody vzdělávání manažerů se obligátně považují aktivní problémové a participativní metody založené na způsobu řešení úloh, doprovázené využitím moderních didaktických metod a prostředků, zvláště výpočetní techniky a informačních technologií. Většina MBA škol mimo přednášek využívá manažerských her, simulačních modelací, inscenací, ale především případových studií prostřednictvím nich podporuje rozvoj znalostí, řídicích aktivit, ale i autorit manažerských osobností v komplexním rozvoji osobnosti jedince.

Vyjma odborného vzdělávání, které hraje v manažerské praxi významnou roli, se tvoří i příležitost pro koncept osobnostního a sociálního rozvoje. Manažeři často v rámci pracovní náplně manažerských dovedností vedou různé pracovní týmy, kde se setkávají a

spolupracují s odlišnými lidmi, jejich osobnostmi. Je nezbytné, aby manažeři (vedoucí pracovníci) uměli svůj pracovní tým vhodně řídit a vést, delegovat pravomoci a odpovědnosti, účinně a otevřeně komunikovat, řešit případné konflikty či obtížné situace, motivovat, hodnotit a spravedlivě odměňovat své podřízené, poskytovat jim zpětnou vazbu, být jim vzorem a uznávanou autoritou, podporovat morální zásady a vyžadovat etické chování na pracovišti, ale i další nezbytné schopnosti a dovednosti jako např. participaci a další. V souhrnu lze konstatovat, že manažer (vedoucí pracovník) musí být uznávanou komplexní osobností s širokým odborným přehledem a nadhledem s kompetencemi v oblasti technické, profesní, sociální a osobnostní.

Výše uvedené požadavky na vzdělávání manažerů (vedoucích pracovníků) podporuje forma a možnost využívání případových studií, neboť metoda vychází ze zpracování reálného případu, případně simulovaného popisu výchozí situace či řešeného problému z různých profesních oblastí, např. managementu s akcentem na lidské zdroje, marketingu, businessu aj.), které mají čtenáři řešit. Hlavní nárok je kladen na analytický rozbor studie, diagnostiku problému a jeho řešení, týmovou práci, naslouchání, empatii a sdílení informací a hodnot. Jelikož případová metoda je vždy orientována na praxi, tj. zdůrazňuje specifické řešení, nikoli obecný rámec (přístup k problému), stimuluje řešitele k objektivnímu rozhodnutí na základě rozboru problému dané situace v časovém horizontu a definovaných podmínkách.

Výukové případové studie popisují reálné nebo simulované situace podnikatelského prostředí za účelem zachycení komplexnosti organizačních jevů nebo demonstrace aplikace teoretického aparátu příslušného případu. Výukové případové studie jsou formulovány v rámci příběhu (souboru situací), v němž vystupují konkrétní osoby a/nebo který je vnímán z pozice osoby mluvčího.

Případové studie vstoupily do slovníku akademické sféry především s aktivizačními a aplikačně orientovanými formami terciární výuky, která se uplatňuje v exekutivních či ne-exekutivních formách manažerského vzdělávání. Jejich užití v terciárním vzdělávání se datuje do roku 1870, kdy prvním uživatelem byla Harvard Law School. Po první světové válce se případové studie staly obecnou součástí vzdělávání v medicíně, právu, podnikání a managementu. Instruktažní význam případových studií je v českém (tuzemském prostředí) vnímán a obecně přijímán, avšak stále velmi málo aplikován do praxe.

Předkládané případové studie a situace jsou skutečnými reálnými životními situacemi z manažerské, lektorské, pedagogické, poradenské, vzdělávací, projektové a

konzultační činnosti autorek publikace. V jejich řešení neexistuje absolutní pravda a správné nebo nevhodné řešení, neboť projektové řízení je uměním i vědou bez exaktních odpovědí na předložené otázky s výjimkou definování troj imperativu projektu.

Publikace průvodce projektovým řízením má za cíl podpořit význam jednotlivých aspektů projektového řízení prostřednictvím praktických situací a studií jejich řešení za předpokladu, že každé řešení je jedinečné (unikátní) a formulace či obhajoba tohoto řešení pozitivně rozvíjí manažerské kompetence řešitele případové studie.

Průvodce projektovým řízením je vhodným doplňkem ke standardním učebnicím projektového řízení autorů Hrazdilová Bočková, Škoda, Korintuš a Hrvolová nebo projektového managementu autorů Vaníčková a Hrazdilová Bočková, se kterými jsou v přímé tématické a terminologické souvztažnosti.

Průvodce projektovým řízením je členěn do 5 základních kapitol v duchu tzv. 5-ti kroků k úspěšnému projektovému řízení, kterými jsou:

1. Identifikace projektu (Terminologie, Standardy a standardizace, Procesy projektového řízení, Projektový záměr, Logický rámec, Identifikační listina projektu),
2. Lidský faktor v projektovém řízení (Projektový tým, Projektový manažer, Organizační struktura, Zainteresované strany, Komunikační strategie),
3. Plánování projektu (Proces plánování projektu, Životní cyklus projektu, WBS (Work Breakdown Structure), Časové plánování projektu, Plánování zdrojů, Plánování nákladů, Plánování rizika, Dokumentace plánovacího procesu, Softwarová podpora plánování projektu),
4. Realizace projektu (Mapování stavu realizace projektu, Měkké kompetence realizace projektu, Kontrola realizace projektu, Vyhodnocení stavu projektu, Nástroje kontroly průběhu projektu, Zprávy),
5. Ukončení projektu (Ukončení projektu v rámci jeho životního cyklu, Fáze ukončení projektu, Zpětné hodnocení projektu a práce projektového týmu, Komplexní závěrečné vyhodnocení projektu v po-projektové fázi).

Pro každý z jednotlivých kroků je v publikaci Průvodce projektovým řízením připraveno 5 - 6 případových studií. Počet případových studií nedokáže pojmut komplexně celou problematiku projektového řízení tak, jak ji uvádí Národní standard projektového řízení, který specifikuje 46 elementů v rámci tří skupin kompetencí, nicméně

byl dán podnět ke vzniku dalšího, navazujícího Průvodce případovými studii ve specifických oblastech, které ještě nejsou publikovány.

Každá z případových studií má definovaný cíl, poté následuje případová studie a formulace otázek, zadání či úkolů vztažených k problému studie případové studie. Jak autorky publikace uvádějí, neexistuje jednoznačně vhodná odpověď či správné řešení v rámci skupinové výuky, kdy jsou jednotlivé návrhy řešení či doporučení dále diskutovány a týmově rozvíjeny. V rámci řešení případové studie jednotlivcem jsou analyzovány a prohlubovány syntetické schopnosti jedince směrem k tvorbě vlastní vize a cíle řešení u jednotlivých projektových etap.

Autorky předkládané publikace poukazují na nejvhodnější základní metody a nástroje projektového řízení použitelné pro zefektivnění a zkvalitnění manažerské práce vedoucích pracovníků u jednotlivých fázích projektu od vzniku, realizace až po samotné hodnocení. Čtenáři publikace by měli být po prostudování Průvodce projektovým řízením schopni si uvědomit podstatu, význam a přínosy projektového řízení včetně případných problémů či rizikových situací v rámci jednotlivých etap řízení projektu včetně specifikace a stanovení cílů projektu, metodických postupů plánování projektových prací a časového rámce projektových aktivit.

Věříme, že čtenáři ocení i případové studie, které spadají do tzv. měkkých neboli „Soft kompetencí“ členů a vedoucích projektových týmů.

Budete-li mít náměty či připomínky k předložené publikaci, oceníme Váš zájem a rádi Vám zodpovíme případné dotazy prostřednictvím e-mailové korespondence na adrese: hrazdilova@dti.sk nebo vanickovaradka@gmail.com. Předem děkujeme za poznámky a Vaše návrhy, které budou cennou inspirací pro navazující publikace.

Hodně zdaru a mnoho studijních i osobních úspěchů přeji

Autorky

Chtěli bychom tímto poděkovat studentům Business Institutu a Cambridge Business School v Praze, neboť bez jejich významné pomoci ve formě poskytnutých písemných materiálů a studií z oblasti businessu by bylo velmi obtížné dokončit finální verzi předkládané publikace.

OBSAH

ÚVOD	2
SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	9
KROK č. 1: IDENTIFIKACE PROJEKTU	16
PŘÍPADOVÁ STUDIE 1: ZAHÁJENÍ PROJEKTU V AB	16
PŘÍPADOVÁ STUDIE 2: ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ PROJEKTŮ V CD, s.r.o.	29
PŘÍPADOVÁ STUDIE 3: IMPLEMENTACE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ DO FIRMY EF, s.r.o.	32
PŘÍPADOVÁ STUDIE 4: ZAHÁJENÍ PROJEKTU MANAŽEREM PROJEKTU	43
PŘÍPADOVÁ STUDIE 5: STAV PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ VE FIRMĚ OV, s.r.o.	55
PŘÍPADOVÁ STUDIE 6: ZAHÁJENÍ PROJEKTU MANAŽEREM PROJEKTU VE FIRMĚ OV, s.r.o. NA PROJEKTU VÝSTAVBY IT INFRASTRUKTURY ZÁLOŽNÍHO DATOVÉHO CENTRA FAKULTNÍ NEMOCNICE	65
KROK č. 2: LIDSKÝ FAKTOR V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ	76
PŘÍPADOVÁ STUDIE 7: ANALÝZA ZAJINTERESOVANÝCH STRAN PROJEKTU X	76
PŘÍPADOVÁ STUDIE 8: STAV MANAŽERSKÉ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI MN, a.s.	83
PŘÍPADOVÁ STUDIE 9: POŽADAVKY NA MANAŽERSKÉ KOMPETENCE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA VE FIRMĚ ON, s.r.o.	89
PŘÍPADOVÁ STUDIE 10: OPTIMALIZACE PROJEKTOVÉHO TÝMU VE FIRMĚ K, s.r.o.	95
PŘÍPADOVÁ STUDIE 11: SESTAVENÍ OPTIMÁLNÍHO PROJEKTOVÉHO TÝMU PROJEKTU RWI	100
PŘÍPADOVÁ STUDIE 12: ANALÝZA ZAJINTERESOVANÝCH STRAN PROJEKTU MĚŘENÍ VÝKONNOSTI DODAVATELSKY ZAJIŠŤOVANÝCH SLUŽEB VE FIRMĚ KR, s.r.o.	111
KROK č. 3: PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU	123
PŘÍPADOVÁ STUDIE 13: IDENTIFIKACE PROJEKTOVÝCH ČINNOSTÍ A JEJICH SEKVENCÍ V PROJEKTU VÝSTAVBY DATOVÉHO CENTRA VÝZKUMNÉHO ÚSTAVU	123

PŘÍPADOVÁ STUDIE 14: ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU VYBUDOVÁNÍ NOVÉ PRODEJNY A SKLADU VE FIRMĚ DH	128
PŘÍPADOVÁ STUDIE 15: PROJEKTOVÝ PLÁN PROJEKTU VÝVOJE WEBOVÉ APLIKACE UMOŽŇUJÍCÍ SPRÁVU REZERVACÍ SPORTOVNÍCH KURTŮ A DRAH V RÁMCI SPORTOVNÍCH CENTER	134
PŘÍPADOVÁ STUDIE 16: ŘÍZENÍ RIZIK V AC, a.s.	146
PŘÍPADOVÁ STUDIE 17: IDENTIFIKACE, ANALÝZA RIZIK A STANOVENÍ OPATŘENÍ NA PROJEKTU VÝSTAVBY DATOVÉHO CENTRA FAKULTNÍ NEMOCNICE	154
PŘÍPADOVÁ STUDIE 18: PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU „CENTRALIZACE ADMINISTRATIVY“	162
KROK č. 4: REALIZACE PROJEKTU	173
PŘÍPADOVÁ STUDIE 19: MOTIVACE V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ	173
PŘÍPADOVÁ STUDIE 20: NÁSTROJE KONTROLY PRŮBĚHU PROJEKTU VÝSTAVBY DATOVÉHO CENTRA VÝZKUMNÉHO ÚSTAVU	176
PŘÍPADOVÁ STUDIE 21: SOFTWAREOVÁ PODPORA PRO ŘÍZENÍ REALIZACE PROJEKTU V KP, s.r.o., DIVIZE A	180
PŘÍPADOVÁ STUDIE 22: PROJEKTOVÝ CONTROLLING PROJEKTU KATKA	184
PŘÍPADOVÁ STUDIE 23: ŘÍZENÍ RIZIK V MATADOR AUTOMOTIVE DUBNICA NAD VÁHOM	190
PŘÍPADOVÁ STUDIE 24: MONITORING PROJEKTU „VÝROBKOVÁ INOVACE“	193
KROK č. 5: UKONČENÍ PROJEKTU	203
PŘÍPADOVÁ STUDIE 25: DŮVODY NEÚSPĚCHU PROJEKTŮ A JEJICH PŘEDČASNÉ UKONČENÍ ČI DOKONČENÍ S NEJISTÝM ÚSPĚCHEM	203
PŘÍPADOVÁ STUDIE 26: PROJEKT VÝSTAVBY DATOVÉHO CENTRA VÝZKUMNÉHO ÚSTAVU A PŘÍČINY JEHO NEÚSPĚCHU	210
PŘÍPADOVÁ STUDIE 27: UKONČENÍ PROJEKTU VE FIRMĚ Z, s.r.o.	214
PŘÍPADOVÁ STUDIE 28: UKONČENÍ PROJEKTU „OPTIMALIZACE PRÁCE TECHNIKA V TERÉNU“	221
PŘÍPADOVÁ STUDIE 28: ANALÝZA UKONČENÍ PROJEKTU SFDC	227
ZÁVĚR	234

SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Edison, bratři Siemensové či Carl Benz podnikali tím, že realizovali vědeckotechnické projekty v businessu. Byli inženýry, projektanty a podnikateli současně. Vedle těchto *projektově řízených společností* existovaly i manufaktury zaměřené na sériovou (masovou produkci), v nichž převládala jiná filozofie řízení, ale i organizace výroby. Snaha průkopníků po maximální racionalizaci procesu výroby umožnila vysoce centralizované, dobře proorganizované systémy s bohatou hierarchickou strukturou a vysokou vnitřní specializací v oboru. Filozofie řízení přinesla v této době vynikající výsledky – důkazem tomu byla vysoká produktivita moderních výrobních systémů a vysoký životní standard v průmyslově vyspělých zemích.

„Druhá polovina dvacátého století, zejména jeho poslední čtvrtina, silně narušily jistoty této filozofie. Snaha po minimální vnitřní entropii společností, která se projevovala v pevné organizaci, stabilních technologických linkách, velkosériové výrobě apod. se stále více střetávala s narůstající entropií okolí, která se projevovala ve vyčerpání výrobních zdrojů včetně životního prostředí i proměnlivosti potřeb“, jak uvádí Veber (2009) či Kovář in Vráblík (2004). Možnosti podnikání v těchto podmínkách byly omezeny, nastala potřeba změny v organizaci společnosti, v chování, ale i řízení firmy (organizace). Podmínky současného projektového řízení jsou zcela odlišné od podmínek v počátcích průmyslové revoluce. Současná doba je velmi turbulentní, společnosti procházejí neustálými změnami, jejichž cílem je uspokojování potřeb a přání požadavků zákazníka jako konzumenta. Každá taková společnost se nachází mezi dvěma extrémy, tj. kontinuální výrobou a projektem. Zohledňuje se maximální efektivita a výnosy z rozsahu, ale i maximalizace uspokojení potřeb a požadavků zákazníka. Strategie masového přizpůsobování se snaží využít předností obou těchto extrémů jejichž cílem je splnění požadavků zákazníka s efektivitou blízkou se úrovni masové výroby. Tato strategie vyžaduje schopnost rozlišovat mezi tím, co je standardní (nezbytné), a co odlišné (nestandardní).

Projektové řízení se zabývá odlišnými specifiky, tj. představuje podporu a stimul při překonávání případných problémů či nesnází, tzv. nestandardních situací, které se především vyskytují v liniově štábní organizační struktuře, která v prostředí tuzemských podniků převažuje. Dle Lacka (2014) se *„jedná se o překonání takových problémů, jako jsou dlouhé komunikační řetězce, časové ztráty a problémy při složité komunikaci nebo*

výskyt ping-pongového efektu.“ Projektové řízení se uplatňuje ve stále větší míře ve společnosti, nezahrnuje jen označení činností, jakými jsou projekty, ale zejména celou komplexní metodiku, podle které se řídí procesy a činnosti ve firmě (organizaci), **tudíž je vědou, ale i uměním.** Lze konstatovat, že projektové řízení je dnes často používaným fenoménem a pojmem, kde definiens je velice široké a rozdílně interpretované, což je patrné z české, ale i zahraniční odborné literatury z oblasti projektového řízení jakými jsou např. publikace PMBoK (2013) nebo odborné knihy kolektivu autorů Projektový management podle IPMA (2009, 2012), dále publikace Harolda Kerznera (2010, 2013, 2015) či publikace Rosenaua (2007) a Svozilové (2011) a mnohé další. Během posledních padesáti let byly přezkoumávány tisíce projektů různými odborníky, což mělo za následek formulaci doporučení, která se následně transformovala v ucelené metodologie (např. problematiku projektového cyklu). Klíčovou determinantou projektového řízení je, díky implementaci specifických postupů a metod, především efektivnější dosažení cíle projektu. Takto trivializované tvrzení má značný praktický rozměr, protože vhodně zvolená metodika pro řízení partikulárního projektu se projeví nejen v úspoře času, ale i nákladů a lidských zdrojů (projektových týmů).

Současná konkurence vyvíjí na manažery (vedoucí pracovníky) stále větší tlak a nutí je ke zdokonalování produkce (výkonu) ve smyslu snižování nákladů, zvyšování nároků na pracovní sílu a rychlejšímu uvádění produktů a služeb na trh. Úroveň managementu vedení společnosti se stává klíčovým, limitujícím faktorem rozvoje tržní ekonomiky. Za účelem zvýšení úrovně managementu v kvalitativně nových podmínkách prostřednictvím tradičních technik a nástrojů řízení, je nutné nalézt efektivní a účinný přístup a nástroj k řízení vysoké míry změn. **Je vhodné se transformovat z řízení založeného převážně na zkušenostech a intuici manažerů (vedoucích pracovníků) k řízení koncipovaném na osvědčených metodách a systematickém přístupu a postupu v projektovém řízení,** které spočívá v systémovém přístupu k projektování změn, v plošší a pružnější organizační struktuře, v podpoře řízení vědeckými metodami a stále dokonalejším používání informačních systémů a technologií zejména v IT. K prosazení projektového řízení je možné využít mnoho dnes známých doporučujících standardů, např. podle IPMA, PMI, PRINCE 2, ISO 10006, ISO 21500 aj. Všechny úrovně mají společný cíl vytvořit doporučený rámec pro řízení projektu v praxi. Ostatní projektové činnosti jsou odrazem charakteristických rysů dílčích projektů, např. projektů pro zavedení informačního systému, které jsou určeny k přechodu řízení zakázek od klasického štábního

řízení v řízení procesní založené na projektových týmech, osobnosti a úrovni kompetencí projektového manažera.

Projektové řízení je ve své podstatě integrační úsilí, akce nebo selhání v jedné oblasti obvykle ovlivňují jiné domény. Změna rozsahu prací téměř vždy ovlivňuje náklady projektu, ale může i nemusí ovlivnit morálku projektového týmu nebo kvalitu produktu či poskytované služby. Projektové vazby často vyvolávají změnu cílů projektu, tj. výkony v jedné oblasti mohou být zvýšeny snížením parametrů v jiné oblasti. **Úspěšné projektové řízení vyžaduje aktivní řízení všech dílčích, ale i specifických vazeb** s cílem napomoci pochopení integračního charakteru projektového řízení a důrazem na význam integrace projektového řízení z hlediska dílčích procesů a podprocesů a jejich vzájemného ovlivňování. Doležal (2012, s. 86) uvádí, že *„projektové řízení je nutno chápat jako řadu propojených procesů, kdy proces je formulován jako posloupnost akcí zaměřených na vytvoření výsledků“*.

Procesy projektového řízení jsou nejčastěji uspořádány do oblastí znalostí s pomocí doporučení, např. Project Management Body of Knowledge nebo Project Management Handbuch či Národní standard kompetencí projektového řízení. Oblasti procesů řízení projektů, které lze uplatnit a jejich členění do skupin, jsou podrobně popsány v publikaci autorů Hrazdilová Bočková a kol. (2014, s. 11).

Řízení projektů má rozsáhlou historii, a jakožto manažerská strategie projektově orientovaných společností poskytuje možnost bohaté a pestré budoucnosti.

Praktický rámeček projektového řízení popsáný v mnoha bakalářských, diplomových a především postupových MBA pracích se v posledních letech výrazně změnil, ale literatura, např. PMBoK (2013), Bartošová (2012), Davis (2010), Doležal a kol. (2009, 2012, 2013), Kerzner (2013, 2015) či Pitaš (2008) a Řeháček (2013) nebo Svozilová (2011) se tomuto trendu změny nepřizpůsobily, pouze uvádí, že projektové řízení je disciplína, jejíž důležitost se v posledních dekádách významně zvýšila a v nejbližší budoucnosti je očekáván větší nárůst. Autoři zmíněných publikací podotýkají, že mnoho aspektů současného stavu projektového řízení musí být dále rozvinuto, protože projektové řízení má svůj původ v technické oblasti a jeho současná podoba není plně kompatibilní s projektovým řízením v různých odvětvích (zmiňovaná odborná literatura tuto odlišnost akceptuje a formuluje závěry spíše obecněji, okrajově), kdy nedostatečně popisuje praktickou stránku projektového řízení s ohledem na klíčovou pozici projektového manažera jako leadera projektu, kterou v publikované literatuře např. u Campbella (2007),

Čakrta (2009), Englunga a Bucera (2012), Franklina a Tuttleho (2008), Gaddise (2005) a Juříčka a Vávrové (2011) nebo Miloševiče (2003) či Newtona (2008) popisují autoři publikací velmi obecně bez zaměření na konkrétní kompetence relevantní v jednotlivých odvětvích tržního hospodářství.

Přínosy projektového řízení nebyly výše uvedenou odbornou literaturou adekvátně prokázány. Dosud neexistují oficiální studie, odborné knihy či vědecké monografie potvrzující projektové řízení jako faktor konkurenční schopnosti, pouze Vráblík (2004) okrajově upozorňuje na tuto skutečnost, kdy současná literatura nedokazuje kratší vývojové časy inovací při užití projektového řízení či zlepšení ukazatele ROI díky implementaci projektového řízení, viz Rosenau (2007) či Lacko (2014) uvádí, že je možné přínosy projektového řízení implementovat do praxe v rámci dílčích odvětví.

Rozšíření projektového řízení způsobilo diferenciaci typů projektů, které jsou ve větší míře stále častěji užívány v různých aplikacích. Aby tato skutečnost byla přehlednější, řada autorů jako např. Dolanský, Němec a Měkota (1996) či Matějka a Mokrý (1999) a Němec (2002) nebo Heptonstall (1997) se pokusily projekty klasifikovat, nicméně získané výsledky nelze zohledňovat jako stěžejní pro všechny oblasti aplikace projektového řízení. Mnoho typů projektů v odborné literatuře absentuje v identifikaci typů projektů, např. developerské projekty či projekty financované z prostředků Evropské unie či jejich deskripce jako např. tzv. event projekty a kreativní projekty, které částečně zmiňuje v odborné literatuře autorka Šviráková (2014), kde jsou popisované teoretické organizační modely pro integraci projektové práce do existující struktur společnosti, jak uvádějí Hrazdilová Bočková a kol. (2014) a PMBoK (2013), Dolanský, Němec a Měkota (1996) nebo Doležal a kol. (2009, 2013) nebo Svozilová (2011). Praktická aplikace přínosu využití konkrétního modelu není v dostupné literatuře prokázána.

Metody projektového řízení zůstávaly velmi dlouho nezměněny. Až v posledních letech 21. století se objevují literární zdroje přinášející inovativní přístupy v projektovém řízení jako je Avinashovo a Barryho (2008) nebo Dixitovo a Nalebufovo (2014) pojetí projektového řízení jakožto umění, Goldrattův (1997) Kritický řetězec a Teorie omezení, dále např. Kliemova (2012) implementace etiky v projektovém řízení, Leachovo (2005) štíhlé projektové řízení, Kunceo a Šochové (2014) využití agilních technik v projektovém řízení, využití teorie her v projektovém řízení k eliminaci projektových rizik či komunikačních problémů v projektových týmech i mezi zainteresovanými stranami

projektu, jak je uvedeno v Akintoye, Hardcastle a Chinyio (2004) nebo v Barough, Shoubi a Skardi (2012) a Hatfield (2015), Hykšová (2001) nebo McBurnie (2009).

Řada zmiňovaných autorů shledává nutnost sestavit metodologickou příručku popisující současné metody projektového řízení, kdy v tomto případě se nabízí nové příležitosti i pro jiné oblasti praktické aplikace projektového řízení, např. virtuální spolupráce nebo výše zmiňované agilní techniky.

Výsledky studie *Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons* z října roku 2015 publikované v *International Journal of Project Management*, provedené na 1387 projektech z 10 sektorů trhu prokazují, že „využití principů a nástrojů projektového řízení je významným aktivátorem úspěchu projektu“ (De Carvalho, 2015). Za trend je v současnosti možné považovat vzdělávání v projektovém řízení dle standardizovaných metodik, jak uvádí Máchal, Kopečková & Presová (2015, s. 11). Rozvíjí se i další specifické metody pro jednotlivé oblasti řízení projektů. Jedná se např. o Kritický řetěz (Ellis, 2016) či vzhledem k vysokým požadavkům na udržitelnost projektů v energetice, vznikají metodiky řízení, které umožňují pružné zapojování nových technologií v průběhu řešení projektu (Lillo, 2015).

Španělští výzkumníci dokazují, že výzkumné a vývojové postupy projektového řízení mohou zvýšit absorpční kapacitu podniku, tj. míru schopnosti subjektů využívat prostředky z různých fondů. Generování absorpční kapacity má svůj význam, i pokud není primárním cílem jednotlivých projektů (Vincente-Oliva, 2015).

Výzkum *Preparedness for the future in project portfolio management: The roles of proactiveness, riskiness and willingness to cannibalize* publikovaný v *International Journal of Project Management* a realizovaný ve 165 organizacích ze čtyř zemí, byl použit německými výzkumníky dokumentuje, že „rizikové chování v průběhu řízení projektů snižuje vazbu mezi managementem kvality a připraveností podniku pro budoucí projekty. Jedná se o doposud zanedbávaná kritéria, která však mohou mít významný dopad na budoucnost podniku. Výzkum dokládá, že management kvality, a rovněž proaktivita při řešení projektu, má pozitivní dopad na připravenost podniku na budoucí projekty“ (Rank, 2015).

Průzkum trhu *Governance model for integrating organizational project management (OPM) with corporate practices* provedený v roce 2015 ve Spojených arabských emirátech došel k závěru, že „současná úroveň integrace organizačního projektového řízení a dalších postupů není dostatečná. Výzkumníci proto navrhuji jednotný

integrovaný model, který slouží ke strategickému řízení, řízení podnikových rizik, internímu auditu, řízení kvality, řízení výkonnosti, business excellence a správě nově získaných zkušeností podniků. Jedná se o možnost, jak automatizací modelu dosáhnout transparentnosti a efektivního využití zdrojů podniku“ (Mossalam, Arafa).

Lze tvrdit, že základní obecné problémy projektového řízení jsou srovnatelné v České republice, ale i v zahraničí. Česká republika je ovšem svým prostředím do určité míry specifická. Je nutné zmínit, že za základní problém prostředí České republiky je považováno nedorozumění v cizím jazyce. Jednoduchým textům uvedených v cizím jazyce rozumí, dle výzkumu agentury STEM, populaci tvoří 72 % dotazovaných Čechů ve věku 18 až 50 let (CZECHINVEST©2015). Ačkoliv se nejedná o problém z oblasti samotného projektového řízení, na využití zahraniční literatury má tento výsledek významný dopad. Je možné hovořit o požadavku na přístup dokumentu v českém jazyce, nebo v jednoduché mutaci formy cizího jazyka.

I přesto, že současný přístup k vývoji a řízení inovací je významně zaměřen na spolupráci vědeckých zařízení a podnikatelských subjektů, stále je možné hovořit o existenci jisté propasti, mezi těmito dvěma sférami. Jedná se o komplikovanost procesu převedení výzkumného a vývojového projektu do komerční sféry. Bylo prokázáno, že využití nástrojů projektového řízení umožňuje inovativním projektům dosáhnout na zdroje od různých podporujících subjektů a zároveň připravit vhodný přestup do komerční sféry (Vincente-Oliva, 2015). V České republice tento problém existuje především pro nedostatek zapojení projektového řízení v rámci výzkumu na univerzitách a vysokých školách. Jedná se o požadavek na odbornou vědeckou literaturu poskytnout data k uplatnění projektového řízení v takových subjektech, kde principy projektového řízení nejsou doposud aplikovány.

Projektové řízení je v České republice odbornou, ale i laickou komunitou všeobecně známo, řada firem (organizací) jej již aplikuje. Z dotazníkového šetření uskutečněného v roce 2012 Společností pro projektové řízení České republiky vyplynulo, že *„metodik a služeb projektových kanceláří využívá v České republice méně než polovina organizací pracujících s projekty, externí projektové manažery sjednává zhruba 1/3 organizací pracujících s projekty“ (PROJEKTMANAZER©2012).* Z výsledků tohoto šetření vyplývá požadavek na získání informací o samotném zavádění metodik a principů projektového řízení do podnikových či nepodnikatelských subjektů včetně dat a informací, která umožní objektivní koncepční strategické rozhodnutí o volbě konkrétní metodiky.

Nepřítomnost specialisty projektového řízení v podnikatelském či nepodnikatelském prostředí je limitujícím faktorem pro vhodné použití principů projektového řízení u jednotlivých, dílčích projektů. Součástí definovaného problému je rovněž i neochota firem (organizací) či jiných podnikatelských či nepodnikatelských subjektů k přijetí externího spolupracovníka pro řízení dílčích projektů. Jedná se o požadavek na formu písemného dokumentu, který je schopen a ochoten vytvořit a použít pracovník, který není specialistou v oboru projektového řízení.

KROK č. 1:

IDENTIFIKACE PROJEKTU

PŘÍPADOVÁ STUDIE 1: ZAHÁJENÍ PROJEKTU V AB



Cílem případové studie je seznámit čtenáře se zadávací listinou projektu, logickou rámcovou maticí a WBS (Work Breakdown Structure) projektu.

Případová studie obsahuje analýzu zainteresovaných stran a analýzu rizik zpracovávanou při zahájení projektu.

Závěrem případové studie je komparována teorie a praxe do projektového řízení ve firmě AB s cílem poskytnout doplňující informace o projektovém řízení ve firmě AB.

V rámci případové studie se zaměříme se na oblast IT. Informační technologie jsou obor, kde rychlé a bezproblémové nasazování nových informačních systémů či jiných IT technologií, může znamenat rozdíl mezi životaschopností a krachem dané firmy (organizace). Představená firma AB je ryze českým podnikem dlouhodobě působícím na trhu v oblasti informačních technologií. Vývoj dané firmy ji z časového hlediska posunul od původní hlavní činnosti, kterou byly dodávky především HW do současného komplexního dodavatele IT služeb a IT řešení. V daném podniku se konzultují menší projekty, např. dodávky informačních systémů a IT infrastruktury šité tzv. na míru, ale i velmi rozsáhlé projekty celorepublikového charakteru až po státní zakázky dlouhodobého strategického významu.

Zahájení projektu ve firmě AB probíhá před podpisem smlouvy se zákazníkem, kdy většinou je nejdříve identifikována potřeba zadavatele, na základě které se vypracuje zadávací listina projektu. Tento dokument je nicméně málo kompletní, logicky zpracovaný na nízké úrovni potřebných dat, informací a detailů. Při definování projektu dochází k řadě

předprojektových schůzek, na kterých se stanovuje rámec a účel projektu, ale i časová a finanční náročnost. Není opomenuta ani analýza současného stavu a stanovení nutné podpory HW, SW či spolupráce s jednotlivými zainteresovanými stranami (lidskými zdroji). Až po upřesnění všech detailů projektu dochází k úpravě zadávací listiny ve formě smlouvy o dílo.

Po podpisu smlouvy je ustanoven projektový manažer ze strany firmy AB a jeho základní podpurný tým, který se skládá z účastníků předprojektové fáze – account managera, technologických garantů, implementátorů, systémových inženýrů. Nejdříve probíhá interní workshop, kde se formuluje projektový tým (alokace lidí v předpokládaném čase), který musí schválit jednotliví vedoucí daných pracovníků. Podrobně prochází projekt po technické stránce kontrolou z hlediska finanční a časové náročnosti, návaznosti jednotlivých procesů a identifikace možných rizik při zavádění projektu. Tento výstupní dokument společně se smlouvou o dílo je základním kamenem pro zahájení realizace projektu.

Poté následuje workshop se zadavatelem projektu a všemi zainteresovanými stranami. Stanovuje se časový rámec harmonogramu projektu, definuje se komunikační matice, forma reportů projektu a možných rizika a jejich případná forma řešení. Dále jsou určeny kvalitativní a časové milníky pro jednotlivé fáze projektu – postupné předávání a odsouhlasení plnění projektu.

Tabulka 1 Zadávací listina projektu

Název projektu – strategický cíl	Zavedení nového IS pro holding společnosti GH	Číslo projektu: 2014/IT/IS		
Zadavatel	GH a.s.			
Operační cíl - program	Zavedení centrální platformy IT – nasazení modulu mzdy a personalistika			
Sponzor projektu	ZZ s r.o.			
Kontaktní osoby		jméno	Tel.:	e-mail:
	Za společnost GH a.s. Za společnost ZZ s r.o. Za IT oddělení Za mzdy a personalistiku			
Klasifikace projektu	Cílem projektu je sloučit a nastavit standard v informačních systémech všech společností patřících do holdingu GH a.s. Zavedení komplexního ERP systému, časově dlouhodobě udržitelného na otevřené platformě operačních systémů.			
Klasifikace operačního cíle	Nasazení základní platformy IS do skupiny GH. Zahájení procesu migrace na nový systém nejdříve mzdovým a personálním systémem (HCM). V této oblasti se ve			

	společnosti GH používá nejvíce různých druhů systémů. Zároveň se migrace dotkne nejméně lidí – pouze mzdové účetní a personalistky. Otestování funkčnosti systému, použitelnosti a stability prostředí systému jako pilotní projekt pro nasazení ostatních modulů.
Akceptační kritéria projektu – programu	Nasazení platformy informačního systému do všech organizací patřících do holdingu GH do konce roku 2015. Systém projde zátěžovými testy, bude stabilní, dostupnost bude 97 %. Do konce roku 2015 bude nasazen první modul systému – personalistika a mzdy tak, aby od 1. 1. 2016 byl možný ostrý provoz na daném systému.
Současný stav	V holdingu GH se nachází cca 30 společností a pořad dochází k nákupu, fúzi či jiné formě spolupráce s dalšími společnostmi ve vzájemném majetkovém propojení. Jednotlivé společnosti pracují ve svém informačním systému, který společně ne vždy vzájemně komunikují. Dochází ke zkracování především ekonomických a účetních ukazatelů, nelze je centrálně udržovat.
Požadovaný stav	Zavedení centrálního informačního systému, jenž bude umožňovat jednotnou správu a to i v cloudové řešení. Jeho dostupnost musí být řešena tak, že i při výpadku budou následně data synchronizována v centrálním datovém úložišti. Platforma IS musí být otevřená s vysokou pravděpodobností dlouhodobé udržitelnosti. Z tohoto důvodu bude IS postaven na platformě Microsoft. Zálohování veškerých systémů bude redundantní jak v datovém centru O2, tak zrcadlově v jiné lokalitě – datové centrum AB. Při zavedení prvního modulu – mzdový a personální systém, výsledkem implementace je sjednocení všech dosavadních personálních systémů, zautomatizování procesů a jednotlivých úkonů, snížení časové náročnosti a pracnosti. Mzdové účetní a personalistky budou schopny plné zastupitelnosti za ostatní kolegyně. Tím dojde k snížení současné potřeby na pracovní obsazení jednotlivých profesí a to cca o 1/3. Respektive zvýšení výkonnosti by mělo být o 1/3. Bude nutno navýšit kapacitu v datovém centru O2 – vyjednat nové podmínky nákupu služeb. Díky tomu, že se zavádí nový IS, bude nutno migrovat veškerá data ze současných systémů do nově naimplementovaného. Výhodou na druhou stranu bude, že nákup IT infrastruktury v jednotlivých provozech již nebude nutný, jelikož konektivita je všude řešena a garantovaná ze strany O2 a jejich datové centrum nám poskytuje dostatečnou kapacitu pro veškeré provozy společností GH.
Přínosy projektu	<ul style="list-style-type: none"> - Úspora lidských zdrojů cca 30% - Zastupitelnost v době nemoci či dovolených - Jednodušší správa a údržba celého systému – snížení provozních nákladů o 20% - Kontrola nad mzdami v holdingu. Okamžité a aktuální data pro management - Snadnější a rychlejší řízení lidských zdrojů v rámci holdingu.
Charakteristika produktu	Jako centrální komplexní systém, který bude využíván v rámci celého holdingu, bude nasazen Microsoft Dynamics NAV. Jedná se o otevřený systém, který se dá velmi jednoduchým způsobem upravovat, rozšiřovat a z pohledu udržitelnosti je předpoklad v rámci skupiny Microsoft, že i nadále bude rozvíjen, budou k němu adekvátní úpravy, rozšiřovací moduly. Společnost GH tudíž nebude přímo závislá na jednom či malém množství dodavatelů, kteří mohou daný systém udržovat. Již v základní verzi implementace NAV má společnost k dispozici plnou funkcionalitu NAV a také splňuje podmínku možnosti implementace do cloudového prostředí s možností přístupu jak přes tenkého, tak tlustého klienta Microsoft Dynamics NAV je podnikový informační systém, určený pro řízení klíčových procesů ve společnosti. Umožňuje získat podrobnější přehled o dění ve společnosti pomocí široké škály reportů, automatizuje procesy, související s financemi, obchodem a marketingem, výrobou, sklady a zásobováním a mnoha jinými. Uživatelské rozhraní je intuitivní (prostředí Microsoft) se zaměřeným na role. Mezi další výhody patří aplikace Microsoft Dynamics for Tablets, díky které mohou uživatelé pracovat odkudkoliv. Aplikace je k dispozici na běžně dostupných zařízeních na platformě Windows, Android nebo iOS. Tradičně je pak rozšířena nativní spolupráce mezi Microsoft Dynamics NAV a kancelářským balíkem Microsoft Office

a platformou Microsoft SharePoint.

Samozřejmostí ERP řešení je třívrstvá architektura, která zaručuje podstatně vyšší výkon a integraci BI nástrojů (propojení s Microsoft Excel 2013 či Microsoft Sharepoint).

Microsoft Dynamics NAV je ideálním řešením pro mezinárodní organizace s několika pobočkami. Umožňuje pokrývat rozličné potřeby více provozů a zároveň integrovat data na jednom místě.

Obchod a marketing (CRM) Modul Obchod a Marketing spravuje segmenty kontaktů na základě determinovaných kritérií. Těmi může být národnost, obor podnikání, segmentace zákazníků na základě metody ABC. Umožňuje vytvářet interakci v kontaktech pomocí záznamů hovorů nebo korespondence. Samozřejmostí je možnost přiložit k danému kontaktu soubor s příponou.txt či.xls. Kontakty a informace, obsažené v Microsoft Outlook lze jednoduše synchronizovat s Microsoft Dynamics NAV. Poskytuje obchodnímu oddělení podklady pro tvorbu hloubkových analýz.

Finanční management a controlling Výkonný nástroj finanční management a controlling zastřešuje veškeré finanční řízení skrze celou organizaci. Efektivně poskytuje nejdůležitější data z účetní osnovy, rozpočtů a cashflow, pomocí kterých lze sledovat finanční zdraví podniku. Spravuje hlavní knihu, pohledávky, závazky, zásoby, dlouhodobý majetek, cashflow. U dlouhodobého majetku lze zachytit celý jeho životní cyklus od pořízení až po jeho likvidaci. Propojením Microsoft Dynamics NAV s Microsoft Excel lze vytvářet reporty, dle vašich požadavků. Díky této funkcionalitě získáte plnou kontrolu nad finanční situací ve vaší organizaci.

Řízení a plánování výroby Tento modul automatizuje procesy od objednávky, přes výrobu, řízení skladu až po dodávku. Vytváří materiálový soupis, kalkuluje náklady na výrobek, zkvalitňuje řízení zásob a dohlíží nad dodavatelským plánováním. Pomocí integrace důležitých informací můžete pružně reagovat na změny a disponovat aktuálními informacemi o volných kapacitách. Díky tomu lze získat nové obchodní příležitosti.

Projekty a servis Řídí současné a plánované projekty, poměřuje skutečné a plánované náklady, čímž lze jednoduše zjistit, zda je projekt ziskový či ztrátový. Manažer projektu má přístup k údajům, sestavám a upozorněním, které zaručí zajištění projektu včas v souladu s harmonogramem zakázky. Koordinuje práci svých podřízených pomocí zadaných úkolů v Microsoft Dynamics NAV, čímž získá přehled o vývoji projektu a zajistí jeho realizaci včas. Modul servis sleduje zakázky, eviduje spotřebu dílů na jednu objednávku, smlouvy se zákazníky a zajišťuje dokonalý přehled o nákladech a výnosech.

Sklady a zásobování Modul určený pro sklady a zásobování pokrývá veškeré procesy řízení skladových zásob, nákupu, výroby a distribuce a díky tomu vytváří technologii, která optimalizuje procesy formou snižování nákladů, zlepšuje komunikaci a spolupráci s obchodními partnery a generuje důležité reporty, které zajišťují rychlost a správnost rozhodování na měnící se podmínky. Současná doba vyžaduje nižší ceny, rychlejší zpracování a vyšší přidanou hodnotu služeb. Spojením Microsoft Dynamics NAV s RFID technologií vzniká dokonalé spojení za vynaložení minimálního úsilí. **Technologie** Microsoft Dynamics NAV funguje na moderní třívrstvé architektuře. Ta poskytuje heterogenní přístup (Windows klient, Web klient a SharePoint klient), aplikační mezivrstvu a databázový server, zvyšuje teoretický výkon a umožňuje jednoduše škálovat výsledné řešení. Dynamics NAV disponuje nástroji pro Business Intelligence a využívá nejnovější technologie Microsoft SQL Server.

První oborové řešení – personalistika a mzdy, bude naimplementován do cloudového řešení společnosti O2. Bude zaveden na všechny společnosti skupiny GH. Systém je propojený s platformou NAV a vzdáleně pracuje s databází SQL. Práce díky Microsoft rozhraní je zcela intuitivní a snadno se ovládá. Po nastavení jednotlivých rolí a propojení bude systém hodně věcí dělat automaticky, bez nutnosti zásahu lidského faktoru. Při výpočtu mezd např. systém sám rovnou vygeneruje jednotlivé bankovní příkazy jak pro zaměstnance, tak i pro státní správu či pojišťovny. Díky globálnímu systému je přehled u každého zaměstnance o jednotlivých odvodech,

plnění plánu práce, přesčasech atd.	
Předpokládané náklady	<ul style="list-style-type: none"> - HW pronájem cloudového prostředí – virtualizace serverů včetně zajištění licenční politiky - cca 100 tis./měs - SW implementace NAV, licence pro management a účetní, školení – 1,8 mil Kč - Maintenance – licence Nav, servisní podpora – cca 40 tis./ měsíc
Časový harmonogram	<ul style="list-style-type: none"> - Analýza procesů pro mzdy a personalistiku, nastavení rolí – 30.5.2015 - Nachystání cloudového prostředí v O2, namapování serverů, virtualizace, odladění stability prostředí – 30.6.2015 - Implementace NAV do nového prostředí, instalace klientů na jednotlivé stanice i s možností přístupu přes vzdálenou plochu – 30.9.2015 - Instalace modulu mzdy a personalistika na koncové stanice, nastavení procesů dle analýzy – 15.10.2015 - zaškolení personálu – 30.10.2015 - spuštění zkušebního provozu – 1.11.2015 - Zahájení ostrého provozu – 1.1.2016
Rizika	<ul style="list-style-type: none"> - Špatná analýza procesů - Nevhodné nastavení HW v datovém centru – nestabilita systému - Rychlost odezvy z jednotlivých poboček - Odladění systému – delší časová náročnost - Dostatečné proškolení personálu
Zainteresované strany	<ul style="list-style-type: none"> - Management společnosti GH a.s. - Dodavatel systému – společnost AB - Společnost ZZ s r.o. – management - Zaměstnanci holdingu GH a.s.
Vypracoval:	Datum: _____ Schválil: _____ Datum: _____

(Zdroj: autor)

Výsledkem workshopu je poté rozpad projektu na jednotlivé činnosti a milníky, které se setkávají v čase tak, aby společně na konci fáze projektu vytvořily daný projekt.

Projektový manažer je zodpovědný za výstup z pracovní schůzky, která obsahuje především logickou rámcovou matici projektu, hierarchický rozpad cíle projektu na jednotlivé dodávané výsledky, tzv. WBS až na jednotlivé produkty do úrovně dílčích pracovních balíčků. Řídící výbor nebo sponzor projektu následně schválí zakládací listinu, čímž si ověří a potvrdí, že projektový manažer a jeho tým pochopili zadání projektu a jsou schopni zahájit proces plánování projektu.

Tabulka 2 Logická rámcová matice projektu

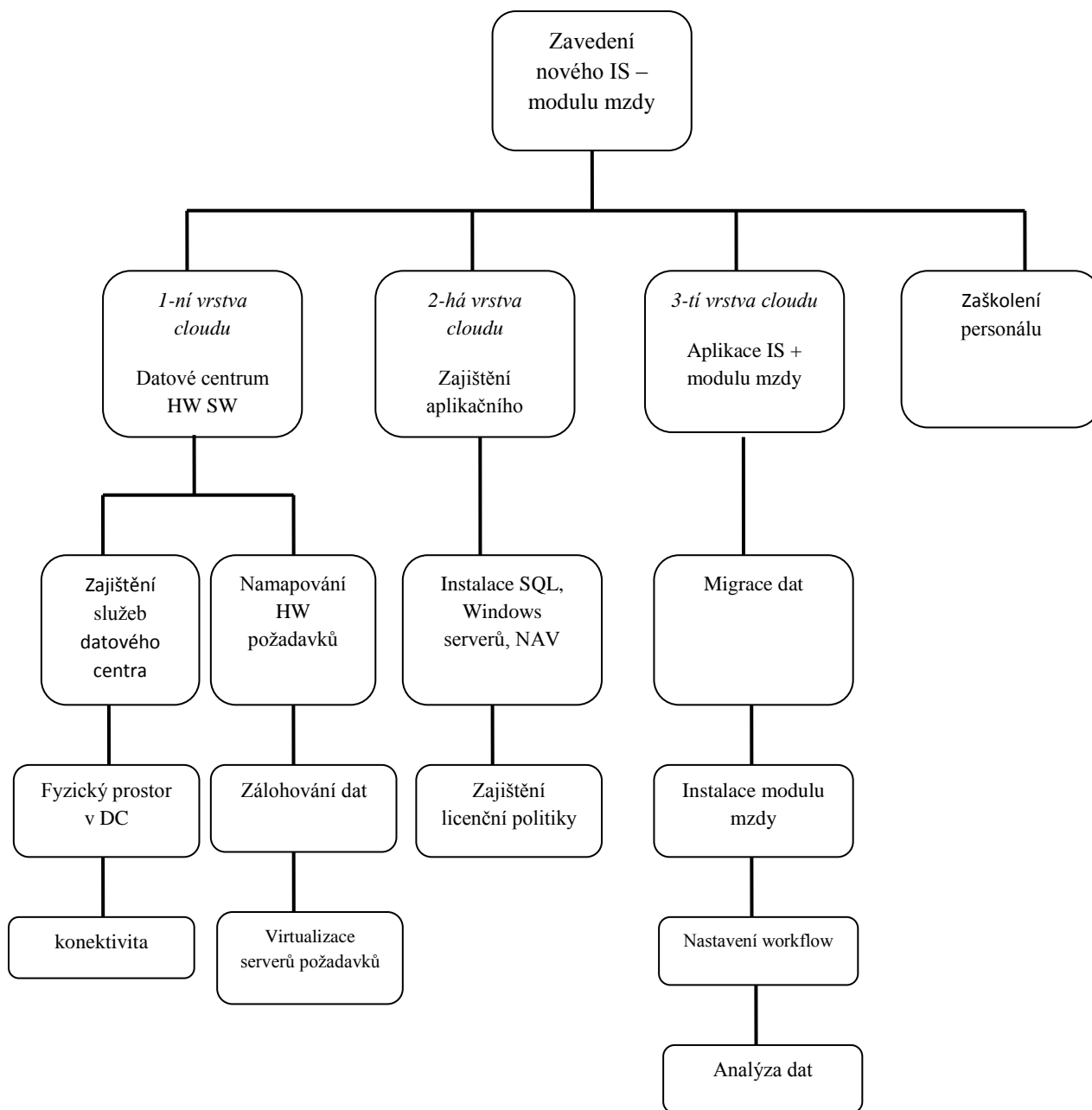
	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Rizika a předpoklady
Přínosy projektu	Centrální zpracování mezd Snížení nároků na lidské zdroje Jednotný IS pro možnost lepšího rozhodování a řízení společnosti managementem	Do konce roku 2016 bude danou práci zvládat o 30% méně lidí, popř. v daném počtu zvládnou více společností Do 30. 4. 2016 bude management mít přístup k on-line datům – výstupům ze systému.	Výstup z dohledového centra – kolik času se se systémem pracuje Subjektivní odhad vedoucí mzdových účetních Aktuální zhotovení uzávěrky v daném čase	
Cíl projektu	Přechod na centrální zpracování mezd. Zavedení prvního modulu jednotného IS - Do 31. 12. 2015 - Náklady -2,3 mil Kč	Do 15. 2. 2016 budou automaticky odeslány výplaty za leden 2016 na všechny potřebné místa	1. Telefonické či mailové ověření u státní správy, odborů, že je vše v pořádku	Rizika: Neprofesionální zásah do systémů Přijetí nového systému mzdovými účetními a personalistkami.
Výstupy	1. Nový IS NAV stabilně pracuje v cloudovém prostředí 2. Mzdy zpracovány a všechny odvody byly převedeny (jak zaměstnancům, tak úřadům)	1. Systém nevykazuje výpadky, žádné chybová hlášení na portále 2. Potvrzení od úřadů a zaměstnanců že mzdy a odvody byly převedeny	2. Výstup z helpdeskového portálu chyb 3. Telefonické či mailové ověření u státní správy, odborů, že je vše v pořádku	1. Včasné dodání modulu mzdy 2. Kvalitní vyškolení zaměstnanců 3. Neprofesionální zásah IT správce či programátorů do systému nebo modulu

ktivity	1.1. Analýza současných pracovních postupů	1. 1,8 mil – dodává AC	4. 15. 10. 2015	-správná analýza
	1.2. Nastavení nového workflow	2. 100 tis/ měsíc, po ukončení projektu 140 tis/ měsíc	5. 30. 9. 2015	-bezproblémová migrace dat
	1.3. Instalace naprogramovaného modulu mzdy do cloudu dle analýzy	3. Obsažen v bodě 1.	6. 31. 12. 2015	
	1.4. Instalace modulu na koncová zařízení			
	1.5. Migrace dat ze současných systémů			
	2.1. Zajištění a nastavení HW prostředí v datovém centru – 1.vrstva cloudu			
	2.2. Instalace SW prostředí – SQL, Windows serveru, vzdálený přístup – 2.vrstva cloudu			
	2.3. Instalace NAV – 3.vrstva cloudu			
	2.4. Zátěžový test – ověření stability systémů			
	3.1. Školení personálu			
	3.2. Zkušební provoz modulu mzdy			
	3.3. Ostrý provoz modulu mzdy			

Přiděleno 2,3 mil na projekt

(Zdroj: autor)

Tabulka 3 Rozpad jednotlivých činností projektu



(Zdroj: autor)

Analýza zainteresovaných stran projektu:

- **Vlastníci a topmanagement firmy GH a.s.:** Jedná se o poskytovatele finančních prostředků, podporuje projekt, očekává od úspěšného projektu lepší možnost řízení holdingu díky centralizaci a sjednocení systémů práce úspory finančních prostředků.
- **Management firmy ZZ s.r.o.:** Velmi podobné představy o projektu jako topmanagement firmy GH a.s. Manažeri projektu jsou přímo zodpovědní za realizaci

projektu, smluvní vztahy s dodavateli a nasazení celého systému do životaschopného stavu.

- **Dodavatel - firma AB:** Jedná se o dodavatele celého řešení tzv. „na klíč“. Dobře zrealizovaný projekt je zdrojem tvorby zisku pro společnost včetně kladných referencí použitelných na implementaci podnikových systémů.
- **Zaměstnanci:** Skupina lidí, které se zavedení projektu dotýká v největší míře. Od zaměstnanců se očekává usnadnění práce a zastupitelnost. Bohužel se tato skupina zaměstnanců také obává o svá pracovní místa (projekt by měl ušetřit náklady na pracovní kapitál). Zaměstnanci budou muset změnit naučené pracovní postupy a zvyklosti, adaptovat se na nový systém, učit se něco jiného, změnit zavedené praktiky. Tuto skupinu je potřeba vhodně motivovat tak, aby podporovali projekt a byli ochotni přijmout nové informace.

Všechny zainteresované strany jsou pozitivně zapojeny do projektu s cílem úspěšného dokončení projektu. U zaměstnanců je nutno rozptýlit obavy z možné ztráty zaměstnání. Úspora lidských zdrojů, díky projektu, neznamená výpověď z pracovního vztahu, ale případně pouze přesun na jiné činnosti zejména projektové.

Jednotlivé role v daném projektu:

- Vedoucí projektu.
- Management – firmy GH a.s., ZZ s r.o., AB.
- IT pracovníci – zařizují vše ohledně přípravy projektu po stránce IT – HW, SW.
- Koordinátor mzdových účetních.
- Dodavatelé – vstupuje do projektu firma O2, v jejich prostředí bude systém pracovat.
- Mzdové účetní.
- Konzultant AB pro modul mzdy.

V průběhu prvního workshopu se také stanoví termíny pravidelných setkání projektového týmu, vytvoří se komunikační portál na webovém rozhraní. Jsou zde umísťovány veškeré písemné dokumenty potřebné k projektu, informace o průběhu apod. Dále se tvoří komunikační portál hlášení chyb a závad vznikajících v průběhu zavádění

projektu. Ke každému chybovému hlášení se přiřadí priorita, se kterou je nutno řešit, identifikace osoby, které daný problém řeší, termín zadání a vyřešení problému spolu s popisem stavu.

Analýza rizik:

- **Datová konektivita** – při sloučení informačních systémů do cloudového řešení je nutno zajistit dobrou datovou konektivitu do všech provozů. Jelikož veškerá data jsou umístěná v datovém centru, je sice vynikající, že máme přístup k datům z jakéhokoli místa a kdykoli, ale bohužel, pokud dojde k výpadku připojení, nelze se systémem pracovat. Toto je důležité riziko pro funkčnost systému. Nutno zajistit smluvně s poskytovatelem konektivity dostupnost na úrovni 99,9 % - 24 hodin. Popřípadě ve všech nebo alespoň v nejdůležitějších provozech zajistit redundantní připojení od jiných poskytovatelů.
- **HW a SW odezva z datového centra ke koncovým stanicím** – jelikož pracujeme se systémem, kdy veškerá data jsou umístěna ve vzdálené lokalitě, je nutno ověřit rychlost odezvy pro rychlou, pružnou a komfortní práci se systémem. Provéřit rychlost práce systému jak pro tlustého klienta, tak i pro přístup přes vzdálenou plochu. Rychlost odezvy nutno konzultovat s koncovými uživateli. V případě nedostatečné rychlosti nutno zajistit navýšení HW požadavků na straně datového centra, popř. zvýšení konektivity v dané lokalitě. Také nutno počítat s možností nasazení Citrix řešení pro efektivnější přenos dat.
- **Nastavení systému** – při nastavování workflow systému je důležité mít kvalitní analýzu procesů ve společnosti. Zde se může na něco opomenout, nebo může dojít k protichůdným požadavkům z jednotlivých oddělení či managementu. Analýza bude před zahájením programování odsouhlasena zadavatelem projektu. Před zavedením do provozu proběhne testovací provoz s omezeným přístupem pro vybrané uživatele, čímž se odladí a odsouhlasí správná funkčnost.
- **Zálohování** - celý systém je nutno zálohovat i mít kdykoli přístup k datům. I ve chvíli, kdyby se náhodou stalo na jakékoli HW části systému výpadek, či zničení je nutno data umět obnovit a to co v nejkratší době. Zálohování dat bude prováděno pravidelným zápisem backupu do datového pole v datovém centru. Dále bude nastaveno propojení a zrcadlící systém dat do datového centra společnosti AC. Zde se budou pouze uchovávat data, nikoli žádný operační systém.

- **Bezpečnost, ochrana dat společnosti GH a.s.** – při tomto projektu se pracuje s velmi důvěrnými informacemi o holdingu GH a.s. Jelikož se budou data centralizovat do jednoho místa, bezpečnost proti úniku informací o firmě je daleko citlivější. Při ukládání dat do datového centra bude použito šifrovacího software až na úroveň jednotlivých scriptů. Přístup k datům bude hlídáný pomocí active direktory, kde se namapují jednotlivé uživatelské role. Zaměstnanci datového centra budou mít přístup pouze k první a druhé vrstvě cloudu – správa HW a SW na úrovni operačních systémů a platform MS windows serverů. Společnost AB zajistí nastavení uživatelských rolí v systémů mzdy dle požadavků pověřených IT pracovníků ze strany holdigu. Přístupová práva k datům budou mít pouze IT zaměstnanci holdigu. Po migracích dat ze všech systémů do datového centra a spuštění nového informačního systémů společnost AC odevzdá přístupové kódy a klíče zaměstnancům IT holdigu.
- **Přerušlení procesu zpracování mezd** – jelikož proces zpracování mezd musí v holdingu probíhat kontinuálně a nemůže dojít k žádnému výpadku, je nutné i po dobu zavádění nového systému nadále pracovat v současných systémech. Tohle klade daleko větší nápor na mzdové účetní, jelikož budou muset nadále vykonávat svoji práci, jak byly zvyklé a navíc se dobře seznámit s novým systémem. V době testovacího provozu dokonce budou muset pracovat v obou systémech – jak stávajícím, tak v nově zaváděném. Porovnáním výstupů z obou systémů bude docházet k odladění nového modulu až do té míry, kdy bude odsouhlasena plná funkčnost nového systému. Nahrazované systémy se následně zakonzervují na serverech datového centra a celá záloha se převede také na diskové pole společnosti GH a.s.

Tabulka 4 Analýza rizik projektu z pohledu firmy GH a.s.

č.	Riziko	Závažnost	Pravděpodobnost
1	Datová konektivita	4	2
2	HW a SW odezva z datového centra ke koncovým stanicím	3	1
3	Nastavení systému	4	2
4	Zálohování	5	3
5	Bezpečnost, ochrana dat společnosti GH a.s.	4	1
6	Přerušlení procesu zpracování mezd	5	3

(Zdroj: autor)

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že největším rizikem projektu je kontinuita při zpracování mezd a ochrana dat společnosti. Z tohoto důvodu je zapotřebí se vhodně připravit na možná rizika několika způsoby. Abychom minimalizovali míru rizika, nebudou stávající mzdové systémy jednotlivých společností odpojeny dříve, než bude plně funkční systém nový. Po několik měsíců budou plně fungovat oba systémy kontinuálně vedle sebe. To samé se týká i dat společnosti. Současné nastavení bude plně zachováno do doby, než se odsouhlasí plná funkcionalita v datovém centru. Pro snížení rizika při převodu dat ze stávajících systémů, společnost AB zajistí jednotlivé migrace každého stávajícího systému do testovacího prostředí určeného pro testování migrací a párování dat do databáze. Až po odsouhlasení, že migrace probíhají dle požadavku, dojde k migraci dat do testovacího prostředí celého informačního systému.

Při porovnání zakládání projektu dle praxe v AB a doporučené literatury dochází k mnoha částem ke shodě a jen v minimálních případech k odchýlkám. Například vyhotovení zadávací listiny projektu je v praxi AB nevyužíváno. Dále při stanovení cíle projektu se metoda SMART nijak nepoužívá, dochází spíše jen k upřesňování cíle ve vztahu k požadavkům a dopadům projektu.

Na druhou stranu se velmi dbá na časovou náročnost a pracnost projektu. Ganttovy diagramy jsou vždy propracovány do detailů, rozpad jednotlivých činností je velmi precizní i s definováním zodpovědností lidí za jednotlivé činnosti společně s alokací lidských zdrojů.

Při zavádění projektů společnost AB čerpá z mnoha zkušeností, které načerpala v rámci mnoha dokončených projektů. Byť projektové týmy se různě mění dle časových možností lidí, i tak je můžeme považovat za poměrně stabilní. Vytvářejí se v rámci daných divizí. Díky tomu, že v AB je relativně malá fluktuace lidí, jsou zde již vytvořeny velmi velké sociální vazby mezi jednotlivými zaměstnanci, což napomáhá k jednoduššímu zavádění projektů.

Dle procentuální úspěšnosti správného dokončení projektů u AB lze předpokládat, že již při zakládání projektů jsou dodrženy veškeré potřebné náležitosti a dle firemního standardu se na začátku projektu nic neopomíjí. Jen zcela výjimečně se stane, že by se v průběhu zavádění projektu zjistilo, že bylo na jakoukoliv důležitou činnost v projektu opomenuto.



Otázky a úkoly:

1. Jsou časté předprojektové schůzky nutné?
2. Je vhodné jmenovat projektového manažera a vytvořit projektový tým až po podpisu smlouvy se zákazníkem?
3. O jakou organizační strukturu se jedná ve firmě AB?
4. Dokážete z dostupných informací zpracovat zakládací listinu projektu?
5. Zpracujte standardizovaný výstup analýzy zainteresovaných stran v tabulkové podobě. Jsou zde analyzovány všechny zainteresované strany?
6. Zpracujte komunikační matici projektu.
7. Proč je nutné v projektu nastavit role?
8. Z jakých procesů se skládá analýza rizik?
9. Zpracujte analýzu rizik pomocí RIPRAN.

PŘÍPADOVÁ STUDIE 2: ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ PROJEKTŮ V CD, s.r.o.



Cílem případové studie je:

Seznámit s problematikou specifikace projektového řízení v různých oblastech národního hospodářství, konkrétně ve stavebnictví.

Firma CD, s.r.o. je menší stavební firmou se sídlem v Brně, operující nejen v Jihomoravském kraji, ale především ve Zlínském kraji. Zabývá se realizací a řízením kompletních dodávek staveb pozemního, občanského a průmyslového charakteru pro soukromý a veřejný sektor. Jedná se zejména o výstavbu a rekonstrukce rodinných domů, škol a průmyslových objektů včetně revitalizace panelových staveb. Společnost se také zaměřuje na kompletní servis a dodávky prací zateplovacích systémů.

Pro firmu CD, s.r.o. je pojmem projekt myšlena každá zakázka stavební výroby. Jelikož společnost poskytuje svým zákazníkům komplexní služby, jejím úkolem je vytvoření objednávky, cenové kalkulace, odborného projektu stavebního díla, zabezpečení úspěšné realizace projektu a v neposlední řadě také uvedení do provozu (u staveb hovoříme o kolaudování) a následného zákaznického servisu (záruční i pozáruční opravy). Všechny tyto činnosti je potřeba provést k všeobecné spokojenosti zákazníka. Každá akce realizovaná ze státních investic musí být prováděna dle pravidel projektového řízení, jak vyplývá z vyhlášky MF 40/2001 o účasti státního rozpočtu na financování programů reprodukce majetku. Ve společnosti není zavedeno projektové řízení. Už z toho důvodu tato firma nemůže být úspěšná při získávání velkých veřejných zakázek, i když společnost postupuje v souladu s projektovým řízením v určitých krocích, které jsou samozřejmostí pro každou společnost i bez vědomé aplikace projektového řízení. V zásadních bodech důležitých pro výběr vhodného dodavatele veřejné zakázky (specifikace provedení, finanční plán a časový plán), je absence projektového řízení natolik výrazná, že vede často k neúspěchu firmy při výběrovém řízení.

Společnost nemá projektovou kancelář ani projektového manažera. V organizační struktuře je definováno oddělení přípravy projektů.

Firma je schopna zhotovit tzv. roční časový plán, kde základem jsou předem vytvořené pracovní skupiny. Poté se tvoří harmonogram vytiženosti těchto skupin v průběhu roku, kdy je možné naplánovat maximální počet staveb za rok a práce se kterými pracovními skupinami budou realizace stavebního projektu probíhat. Rozplánování jednotlivých akcí slouží k naplánování přesného množství kapacit, a umožňuje koordinovaně řídit několik projektů současně. Řízení skupiny projektů současně vyžaduje přehledný systém kontroly, která zjistí, v jaké fázi se stavba nachází a jaká bude další posloupnost prací (které práce musejí být provedeny okamžitě, a které budou následovat).

Firma využívá pouze počítačového programu pro stanovení nákladů stavby, ostatní důležité prvky jako jsou harmonogram prací, termín výstavby, využití kapacit, plán čerpání finančních prostředků apod., jsou tvořeny odhadem a pouze v případech, kdy jsou vyžadovány investorem.

Vedení společnosti (jednatel, stavbyvedoucí) se schází k pravidelným poradám jednou týdně, tyto porady jsou dokumentovány zápisem. Stavbyvedoucí se radí se svými zástupci na stavbě (předáči) každý den před započítím práce, tyto porady ovšem nejsou dokumentovány.

Vnitropodniková operativní komunikace probíhá především pomocí mobilních telefonů, stejně tak externí komunikace s dodavateli nebo odběrateli, která je navíc doplněna elektronickou poštou, ale běžnou písemnou poštovní službou. Komunikace přes mobilní telefony je pochopitelná, protože místo výkonu práce je flexibilní s ohledem na lokaci prováděné stavby. Firma pro komunikaci nevyužívá současné moderní komunikační kanály v podobě instant messengerů jako jsou ICQ, Skype, Jabber apod.

Průměrný počet zaměstnanců firmy, kteří se přímo podílí na realizaci projektu, je cca 10. Protože firma nezaměstnává specialisty všech profesí, zaměstnává pouze zedníky a tesaře, musí si ostatní specialisty najímat externě. Tímto způsobem externí spolupráce v určitém ohledu šetří mzdové náklady, ale současně zvyšuje zatížení stavbyvedoucích z hlediska koordinace lidské práce.

Průběžnou kontrolní činnost na projektech vykonává odpovědný stavbyvedoucí, o svých zjištěních informuje vedení společnosti na pravidelných pracovních poradách, kdy všechny odchylky se zaznamenávají do příslušných písemných dokumentů. Hlavním

spisem, který je určen pro zpětnou kontrolu prováděných prací a využití zdrojů, je stavební deník.

Důležitým prvkem pro řízení společnosti je výběr a řízení subdodavatelů. V podstatě lze výběr subdodavatelů vyčlenit jako samostatný sub-proces. Společnost nemá definovány zásady pro postup poptávání služeb od sub-dodavatele, nicméně se tak děje v podstatě stejným standardizovaným způsobem. Výběr je prováděn na základě předchozích zkušeností s daným sub-dodavatelem, jeho spolehlivostí, kvalitou a také rychlostí provedení činnosti. V současné době neexistují jednoznačně definované standardy pro výběr sub-dodavatele, ani žádná forma dokumentované zpětné vazby. Odpovědnost při vykonávání činnosti a možných problémů sub-dodavatelů nese pouze samotný sub-dodavatel, veškeré zjištěné závady musí být odstraněny neodkladně dle uzavřeného smluvního vztahu. Kontrolu stavu provedených činností provádí odpovědný stavbyvedoucí. V případě, že je požadováno vykonání víceprací, které nejsou obsaženy v původní smlouvě o dílo, je nutné tyto činnosti zakomponovat do původní smlouvy formou doložky. Práci od sub-dodavatelů přebírá stavbyvedoucí.

Společnost nedisponuje žádným komplexním softwarem pro podporu projektového řízení, využívá pouze přednastavenou šablonu pro kontrolu dodržování plnění rozpočtu v aplikaci MS Word (součást balíku MS Office). Zavedeným informačním systémem společnost také nedisponuje. Celý proces objednávání a způsobu realizace stavebního díla je popsán ve všeobecných obchodních podmínkách pro zhotovení stavby, které byly vydány organizací S.I.A. ČR ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu, Ministerstvem pro místní rozvoj a Hospodářskou komorou. I firma CD se těmito podmínkami jako zhotovitel staveb řídí a respektuje je.



Otázky a úkoly:

1. Vnímá firma CD správně projekt?
2. Má oddělení přípravy projektů souvislost s projektovým řízením ve firmě CD?
3. Které standardizované projektové dokumenty je možné ve firmě CD využívat k identifikaci projektu?
4. Jaké typy projektů firma CD realizuje?
5. Jak byste vylepšili komunikaci ve firmě CD?
6. Jakou počítačovou podporu byste firmě CD doporučili?