

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**ŘÍZENÍ PROJEKTU IMPLEMENTACE
SOFTWAREVÉHO ŘEŠENÍ PRO OBCHODNÍ
ORGANIZACI**

Autor práce: Jindřich Hrnčířík

Studijní obor: Mezinárodní teritoriální studia

Forma studia: Kombinované studium

Vedoucí práce: Ing. Jiří Dušek, Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

Katedra: Katedra evropských studií a veřejné správy

2009

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna ke studijním účelům.

.....

Děkuji vedoucím bakalářské práce Ing. Jiřímu Duškovi a Ing. Ladislavu Skořepovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

OBSAH

ÚVOD	6
1. CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	7
2. ZÁKLADNÍ POJMY A POUŽITÉ METODY.....	7
3. VIZE SPOLEČNOSTI.....	8
3.1. Stanovení vize důležitý krok pro úspěšnou implementaci změny	8
3.2. Prezentace a realizace vize.....	9
3.2.1. <i>Metoda SMART pro stanovení cíle</i>	10
4. TEORETICKÁ PŘÍPRAVA PROJEKTU	11
4.1. Definování rozsahu projektu	11
4.2. Teoretická příprava procesů.....	11
4.3. Odhadování softwarové části projektu.....	11
4.3.1. <i>Odhad časové náročnosti vývoje softwaru</i>	12
4.3.2. <i>Návratnost investice</i>	15
4.3.3. <i>Koncoví uživatelé</i>	17
4.4. Definice plánů, cílů a milníků.....	18
4.4.1. <i>Plánování</i>	18
4.4.2. <i>Kontrola časového plánu</i>	21
4.4.3. <i>Výkazy projektových nákladů</i>	24
5. VÝBĚR A STRUKTURA PROJEKTOVÉHO TÝMU.....	25
5.1. Hodnocení pracovníků při výběru do projektového týmu	26
5.1.1. <i>Rozbor podkladů o uchazeči</i>	27
5.1.2. <i>Reference</i>	27
5.1.3. <i>Testování</i>	27
6. PŘÍPRAVA ORGANIZACE NA ZMĚNU	32
6.1. Cesta ke splnění vize – změna	32
6.1.1. <i>Řízení změny</i>	32
6.1.2. <i>Důvěra zaměstnanců ve změny</i>	32
6.1.3. <i>Reorganizace</i>	35
6.1.4. <i>Vnímání změny a rezistence ke změnám</i>	37
7. DOKONČENÍ PROJEKTU.....	41
7.1. Akceptace.....	41
7.2. Projektová dokumentace	42
7.3. Přeražení projektových pracovníků.....	42
8. PRAKTICKÉ UPLATNĚNÍ POZNATKŮ.....	44
8.1. Nejčastější omyly a manažerská selhání při řízení projektu	44
8.1.1. <i>Plánování projektu</i>	44
8.1.2. <i>Neúplný plán</i>	45
8.1.3. <i>Nejasné cíle</i>	45
8.1.4. <i>Závislost na jedné osobě</i>	46
8.1.5. <i>Nedostatečná definice rolí jednotlivých členů týmu</i>	46

8.1.6.	<i>Komunikace navenek a uvnitř projektového týmu</i>	46
8.1.7.	<i>Využívání technologických zdrojů při komunikaci</i>	48
8.1.8.	<i>Trénink zaměstnanců</i>	49
8.1.9.	<i>Akceptace a vyhodnocení projektu</i>	49
ZÁVĚR		50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		51
SEZNAM OBRÁZKŮ		53
ABSTRAKT		54
ABSTRACT		55

ÚVOD

Velké obchodní a výrobní společnosti čelí dnes mnoha globálním výzvám, jako je například silný růst poptávky na trzích, které byly donedávna díky nízkému výkonu ekonomiky a nízké kupní síle mimo zaměření světového kapitálu. To s sebou přináší přesun výrobních a prodejních aktivit na tyto trhy. Z důvodu vzdálenosti, jiné legislativy a také jisté nezávislosti v manažerském řízení nově vzniklých poboček dochází k drobným rozdílům v řízení procesů, nastavení postupů a reportů. Rovnice v tomto případě je prostá, čím více poboček nebo jiných subjektů v odlišných zemích tím více se rozevírají nůžky odlišností. Část těchto odlišností je dána specifikem daného regionu a snahou společností maximálně se prosadit na lokálním trhu, další část je dána odlišnou legislativou, jinými kulturními zvyky a také třeba odlišnou představou managementu o způsobu dosažení obchodních nebo výrobních cílů společnosti.

Někdy může tento nesoulad mezi procesy a postupy v jednotlivých zemích vést až k neefektivnímu využívání zdrojů. Nebo také k neschopnosti mít jednotný systém reportů umožňující okamžitou výměnu informací o stavu zásob a plnění cílů v jednotlivých zemích. V tomto případě samozřejmě přichází snaha vrcholového vedení společnosti o vytvoření jednotné procesní politiky s cílem zvýšit efektivnost fungování společnosti a tím také maximalizovat zisk a zároveň efektivně řídit náklady. Společnost v tomto případě často musí tomuto trendu přizpůsobit i stávající softwarové řešení nebo implementovat systém odpovídající novým požadavkům. Potom je společnost postavena před následující otázky. Jak vybrat odpovídající softwarové řešení? Jak zmapovat a popsat současné procesy? Jak definovat vizi, které chceme dosáhnout? Jak připravit a vyškolit organizaci na změny spojené s novým komunikačním prostředím?

Problematiku správného rozhodnutí pro odpovídající systém a hlavně aspekty jeho implementace a dopadu na koncové uživatele bych rád zpracoval v této práci. Zvláště se zaměřím na analýzu a definování celkové vize, plán rozvoje společnosti, problematiku výběru vhodného softwarového produktu a analýzu připravenosti organizace na změny. V další části bakalářské práce se zaměřím na praktickou stránku této změny, výběr projektového týmu, přípravu zaměstnanců společnosti na změnu a problematiku implementace nového řešení a jeho dopady na koncové uživatele.

1. CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem této práce je zpracovat téma řízení projektu a vytvořit metodickou příručku pro realizaci projektu se zaměřením na přípravu, plánování, realizaci a vyhodnocení projektu. Tato práce může být použita jako vodítko pro přípravu projektů nejen se softwarovým zaměřením, ale i pro projekty v jiných oblastech. Přínos této práce bude v popisu jednotlivých fází projektu se zvláštním zdůrazněním přípravné fáze projektu. Jednou z nejčastějších chyb v řízení projektu totiž je podcenění fáze plánování. S tím souvisí pozdější přepracovávání plánů, termínů a zvýšené náklady. Dobře se dá tato situace popsat na příkladu stavebnictví, kde se často začne stavět nebo rekonstruovat téměř bez přípravné a plánovací fáze. To vede v mnoha případech k tomu, že se v průběhu stavby, musí předělávat a vracet se k již hotové části. Nebo se stavba z důvodu špatně naplánovaných zdrojů musí často pozastavit. Tím se celkové náklady mnohem prodraží a celý projekt zpozdí. Právě tomuto nežádoucímu jevu se dá předejít dobrým plánováním na začátku projektu a také průběžným vyhodnocováním stavu projektu oproti plánu.

2. ZÁKLADNÍ POJMY A POUŽITÉ METODY

- SMART: metoda používaná v managementu pomocí, které můžeme ověřit, zda jsou cíle nebo zadané úkoly dobře nastavené.
- Ganttův diagram: plánovací metoda používaná mimo jiné v Microsoft project.
- Informační systém: je systém pro sběr, udržování, zpracování a poskytování informací a dat.
- Koncoví uživatelé: zaměstnanci používající počítač ke své práci. Obvykle bez kompletní technické znalosti potřebné pro úplné pochopení systému.

3. VIZE SPOLEČNOSTI

Vize společnosti určuje směřování celé firmy, pomáhá zaměstnancům a všem ostatním směřovat své úsilí jedním směrem a tím docílit větší efektivity. Je mnohem účinnější, pokud všichni členové týmu mají jasně definovaný cíl, než když se snaží řešit pouze své dílčí problémy, bez ohledu na celkový výsledek. Proto je důležité věnovat pozornost správnému nastavení vize, která je ve shodě s hodnotami společnosti a celofiremními cíly.

3.1. Stanovení vize důležitý krok pro úspěšnou implementaci změny

V dnešní době silné automatizace a jisté závislosti obchodních a výrobních společností na výpočetní technice, je implementace softwarového řešení významná změna a dotkne se ať už přímo nebo nepřímo většiny zaměstnanců. Změny kolem nás probíhají denně a dělí se podle velikosti do několika kategorií. Mohou to být změny nepatrné, které s sebou přináší například zlepšování pracovních nebo výrobních procesů a které jsou pro nás snadno překonatelné, protože nás příliš nezatěžují, bereme je jako běžnou součást života. Dalším typem změny jsou takové, které mají významnější dopad na společnost jako třeba změna vedení a s tím spojený nový způsob řízení organizace. Tuto změnu už pocítíme a musíme se jí přizpůsobit více. Na opačné straně potom stojí změny s hlubokým dopadem na společnost, může to být například kompletní změna výrobního programu, zaměření se na jiné trhy, rozsáhlá reorganizace nebo také zrušení a přesun výroby do jiného regionu. Na každou z těchto změn reagují různí jedinci odlišně. Někdo se dokáže se změnou vypořádat snadno a uvědomuje si, že svět kolem se stále mění, a proto je třeba se přizpůsobit. Jiní jedinci se naopak změně brání, podvědomě cítí, že jim změna přinese nutnost změnit také své zažitě návyky a rutiny. Svou roli v tomto také hraje obava z neznámého a nedostatek informací. Správně naplánovaná a provedená komunikace je vždy velice přínosná a pomůže snížit procento lidí, kteří se změně budou bránit. Proto před samotným začátkem projektu, který v budoucnu přinese velkou změnu procesů, rutin či jiných aktivit, by měl proběhnout průzkum, jak na tuto novou situaci budou reagovat samotní zaměstnanci. Výsledkem tohoto průzkumu by měly být odpovědi na otázky, jak je organizace připravená na změnu, jak tuto situaci vnímají zaměstnanci, jaké procento lidí vnímá dopad této změny jako hluboký, kolik změn poslední dobou proběhlo v organizaci. Pokud získáme tyto odpovědi, můžeme dobře řídit komunikaci změny a přípravu celého projektu. Důležitým bodem, na kterém závisí, jak změnu budou vnímat zaměstnanci, je odpověď

na otázku, kolik změn proběhlo a probíhá v poslední době. Každý jedinec totiž má určitou kapacitu asimilačních bodů. Tyto body se spotřebovávají s každou novou změnou, s každým nadstandardním pracovním vypětím. To znamená, že pokud změna s hlubokým dopadem následuje krátce po větším počtu malých změn, bude vnímána a přijata mnohem hůře, než kdyby to byla první změna po delší době.

Pro pochopení nutnosti změny ze strany zaměstnanců je důležité správně vysvětlit dlouhodobé cíle společnosti, její vizi. Pokud je vize dobře představena všem zaměstnancům, snáze se vysvětluje potřeba změny a lidé ji snadněji přijmou. Dovedou si totiž představit jasné důvody, proč změna přichází.

3.2. Presentace a realizace vize

Stanovení vize je důležitým a strategickým rozhodnutím, kterému by měla předcházet důkladná rozvaha a analýza. Tento cíl bude totiž prezentovat směřování celé společnosti, nejen vlastním zaměstnancům, ale také zákazníkům, investorům a ostatní veřejnosti. Jsou to manažeři na různých úrovních, kdo vytváří vizi, definuje hodnoty a poslání, stanovuje cíle, vytváří strategické plány a realizuje tyto plány v souladu s uplatňovanými hodnotami, uvádí Armstrong a Stephens.¹ Vize samotná by měla obsahovat jasně definovaný cíl i závazek managementu společnosti, například určitý počet vyrobených a prodaných produktů za dané období.

Dalším nezbytným krokem je komunikace, způsob jakým budu tento definovaný cíl prezentovat. Pro tento účel mnohdy nestačí jen oznámení ve výroční zprávě, nebo informace v obchodním plánu společnosti na příští rok. Mnohem účinnější je vytvořit z této informace motivační nástroj pro zaměstnance a transparentní zdroj informací pro investory a ostatní veřejnost. Presentace tohoto cíle by se měla objevit ve všech materiálech, které společnost vydává na internetových stránkách a jiných prostředcích, kterými společnost komunikuje s veřejností. Ve vztahu k zaměstnancům dobře poslouží například informační panely a nástěnky. Všechny tyto prostředky pomohou dobře a správně stanovit nejen jakým směrem se společnost bude ubírat v dalším období, ale také pomohou zaměstnancům lépe pochopit nezbytnost změny. Mohou být použity vedením společnosti pro vysvětlení situace, proč je nezbytné učinit dané kroky a jak tyto kroky pomohou k naplnění vize.

¹ ARMSTRONG, M. STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2006, s. 39

Každý správně nastavený dlouhodobý cíl by měl být definovaný na základě konkrétních vlastností s cílem zajistit měřitelnost a konkrétní výsledek, jehož má být dosaženo v daném čase. Jednou z metod, kterou můžeme toto nastavení měřit, je SMART metoda. Posouzení cíle dle této metody nám dá odpověď na otázku, zda je dobře nastaven.

3.2.1. Metoda SMART pro stanovení cíle

Pro definování konkrétních výsledků můžeme použít metodu SMART. Každý projekt nebo jeho výsledek musí mít následující vlastnosti, které lze ověřit těmito otázkami:

- S (specific) – specifický konkrétní. Je aktivita, ke které se výsledek vztahuje, jasně definována?
- M (measurable) – měřitelný. Budou výsledky projektu patrné, až bude vše dokončeno?
- A (achievable) – dosažitelný. Ačkoliv je úkol náročnou výzvou, je vůbec fyzicky možné ho uskutečnit?
- R (rewarding) – užitečný. Co daný projekt organizaci, týmu nebo jedinci přinese?
- T (time-bound) – Musí ho být dosaženo v určitém čase. Kdy musí být projekt dokončen?

Pokud tedy posuzujeme stanovený cíl touto metodou, máme jistotu, že výsledky budou úspěšně měřitelné. To je základní podmínka při vytváření tak důležitého cíle jako je vize společnosti. Nejen, že se takový cíl bude snadno prezentovat, ale i v budoucnu bude snadné vyhodnotit úspěšnost splnění cíle. Tento popis metody uvádí Poster².

² POSTER, K. *Projektový management*. Praha: Portál, 2006, s. 18

4. TEORETICKÁ PŘÍPRAVA PROJEKTU

4.1. Definování rozsahu projektu

Pro samotnou přípravu projektu je nezbytné definovat, jaký bude rozsah požadované implementace, kterých oblastí a procesů se dotkne, která oddělení budou zapojena do této změny. Toto je základním předpokladem pro další plánování zdrojů a prostředků. Pro tento účel je vhodné vytvořit dokument, který definuje co je součástí požadované změny, ale také stanovit, co není touto součástí. Tento dokument by měl být schválen vedením společnosti. Tímto v podstatě vypracujeme zadání celého projektu a založíme jeden z prvních podkladů projektové dokumentace. Na tuto pomyslnou hromádku se pak budou kupit další podklady a na konci procesu by měla být kompletní finanční rozvaha a vypracovaný projekt obsahující potřebné zdroje a termíny.

4.2. Teoretická příprava procesů

Jednou z důležitých fází projektu je také teoretická příprava procesů. Je to klíčové pro správné a efektivní nastavení jednotlivých fází procesu. Současně s implementací softwaru přichází změna a společnosti mohou tuto změnu dobře využít a vytěžit z ní maximum. Ne vždy je totiž pracovní postup anebo jiné současné řešení to neoptimálnější. A toto je dobrá příležitost jak změnit zaběhlý, mnohdy neefektivní stav věcí. S tím se otevírá otázka co měnit a jaký to přinese užitek. Mnohé pozitivní změny jsou již obsaženy v samotném softwarovém řešení a prodejci těchto produktů jistě zmíní výhody jejich řešení jako je zpřesnění dat, evidence, zrychlení některých procesů. V jiných oblastech ale zůstává nadále prostor pro zlepšení a ten se dá vyplnit například srovnáním a analýzou srovnatelných procesů a postupů v různých pobočkách, zemích nebo také v jiných společnostech.

4.3. Odhadování softwarové části projektu

Pro výběr vhodného řešení je důležité znát odpovědi na otázky týkající se zadání projektu. Zejména tří oblastí: procesů, technologie a lidí. A to jaké procesy chci zapojit do této změny a jaká data do nich mohu dodat. Jakou technologii si budu využívat, např. jaký hardware. A v neposlední řadě kdo jsou moji koncoví uživatelé a na jaké úrovni jsou jejich znalosti v oblasti výpočetní techniky.

4.3.1. *Odhad časové náročnosti vývoje softwaru*

Nepřesnost odhadů softwarových projektů, poskvrněných nerealistickými cíly a nesplnitelnými závazky, je problémem už mnoho let. V sedmdesátých letech 20. století upozornil Fred Brooks na to, že „kvůli nedostatku času selhalo více softwarových projektů než kvůli všem ostatním příčinám“ (Brook 1975). O desetiletí později Sčoty Costello vyzoroval, že „tlak termínu je jednoduše největší nepřítel vývoje softwaru“ (Costello 1984). V devadesátých létech minulého století prohlásil Caper Jones, že „nepřiměřené nebo iracionální plány jsou pravděpodobně nejdestruktivnějším vlivem ve všem, co se týká softwaru“ (Jones 1994, 1997) uvádí McConenell.³ Přesný odhad představuje ideální základy pro plánování projektu. Pokud jsou odhady přesné, může být práce mezi různými vývojáři efektivně koordinována. Dodávky z jedné vývojové skupiny do jiné mohou být naplánovány na den, hodinu nebo minutu. Víme, že přesné odhady jsou vzácné, tudíž pokud máme pochybovat, je lépe chybovat na stranu nadhodnocení nebo podhodnocení?

4.3.1.1. *Argumenty proti nadhodnocení*

Manažeři a ostatní investoři se někdy obávají, že pokud projekt bude nadhodnocen, vstoupí v platnost Parkinsonův zákon – vždy se najde dost práce, aby byl využit celý dostupný čas. Pokud dáte vývojáři 5 dnů na dokončení úkolu, který lze stihnout za 4 dny, vývojář si na zbylý čas nějakou práci určitě najde. Pokud dáte projektovému týmu 6 měsíců na projekt, který lze dokončit za 4 měsíce, tým už si najde způsob jak zbylé dva měsíce využít. Výsledkem je to, že někteří manažeři vědomě odhady stlačují a pokoušejí se tak Parkinsonovu zákonu vyhnout, uvádí Bruce a Langdon.⁴

Jiná věc je Goldrattův „studentský syndrom“ (Goldratt 1997). Pokud mají vývojáři příliš mnoho času, budou práci odkládat na později, v určitém okamžiku začnou intenzivně pracovat a pravděpodobně stejně projekt nedokončí včas, uvádí McConenell.⁵ Pro správné porozumění a vyhodnocení se nutné se také podívat na argumenty pro podhodnocení projektu.

³ McCONENELL, S. *Odhadování softwarových projektů*. Praha: Computer Press, 2006, s. 43

⁴ BRUCE, A., LANGDON, K. *Řízení projektu*. Bratislava: Slovart, 2003, s. 24

⁵ McCONENELL, S. *Odhadování softwarových projektů*. Praha: Computer Press, 2006, s. 44

4.3.1.2. Argumenty proti podhodnocení

Nízké odhady podminovávají efektivní plánování, vnášejí totiž do plánů specifických aktivit špatné předpoklady. Mohou způsobit chyby v plánování velikosti týmu, například bude naplánován menší tým, než by měl být. Mohou také podkopat možnosti koordinace mezi skupinami. Pokud nejsou jednotlivé skupiny hotovy včas. Nemohou ostatní skupiny integrovat jejich práci.

Pokud by chyby odhadů způsobily, že by plány byly posunuty pouze o 5 % až 10 %, nezpůsobily by tyto chyby závažnější problémy. Vývojáři obvykle odhadují o 20 % méně, než je jejich skutečná práce (van Genuchten 1991). Použití pouze těchto jejich odhadů dělá plány projektu optimistickými. Pokud bychom zredukovali tyto odhady ještě více, zmenšíme dále šanci na včasné dokončení.

Nízký odhad může způsobit, že na ne zcela běžných aktivitách, jako jsou požadavky na design, vývojáři nestráví dostatek času. Pokud na požadavky a design nedají dostatečný důraz a prostor, budou se k nim muset vrátit v budoucnu. Často za vyšší cenu, než kdyby tyto aktivity udělali pořádně hned na poprvé. Což nakonec váš projekt prodlouží více, než kdyby pracovali s přesným odhadem, uvádějí Gala, Pour a Prokop.⁶

Destruktivní dynamika ve zpozdujícím se projektu jej zhorší oproti normálu. Jakmile se totiž jednou projekt dostane do fáze zpoždění, je projektový tým zaměstnám spoustou aktivit, které v případě, že projekt jde dle plánu, nejsou zapotřebí. Zde jsou příklady:

- Mnoho setkání s vyššími manažery, kde se diskutuje, jak plán projektu znovu dohnat.
- V končícím projektu často opakované přepracování odhadu, aby se určilo, kdy bude projekt vůbec hotov.
- Omluvy klíčovým zákazníkům, za zdržení. Včetně osobních schůzek s těmito zákazníky.
- Příprava průběžných vydání kvůli zákaznickovým demo ukázkám, kvůli veletrhům, atd. Pokud by byl software hotov včas, dal by se použít přímo a průběžná vydání by byla zbytečná.
- Více diskuzí o požadavcích, které je nezbytně nutné přidat, protože projekt je vyvíjen již tak dlouho.

⁶ GÁLA, L., POUR, J., PROKOP, T. *Podniková informatika*. Praha: Grada, 2005, s. 359

- Opravy problémů, které vyvstávají z rychlých a špatných zjednodušení, která byla implementována dříve kvůli tlaku hroutícího se rozvrhu.

Důležitou vlastností každé z těchto aktivit je, že by se nemusely vůbec objevit, kdyby projekt šel podle plánu. Tyto extra aktivity užírají čas potřebný na produktivní práci a prodlužují jej více, než by trval při přesném odhadu a plánu, uvádí McConenell.⁷

4.3.1.3. Srovnání argumentů

Gottrátův studentský syndrom může být v softwarových projektech určitým faktorem, ale nejefektivnější cesta jak se s tímto syndromem vypořádat je aktivní sledování plnění úkolů a pružný management (tedy řízení projektu) a nikoli posun odhadů, uvádí Dytrt.⁸

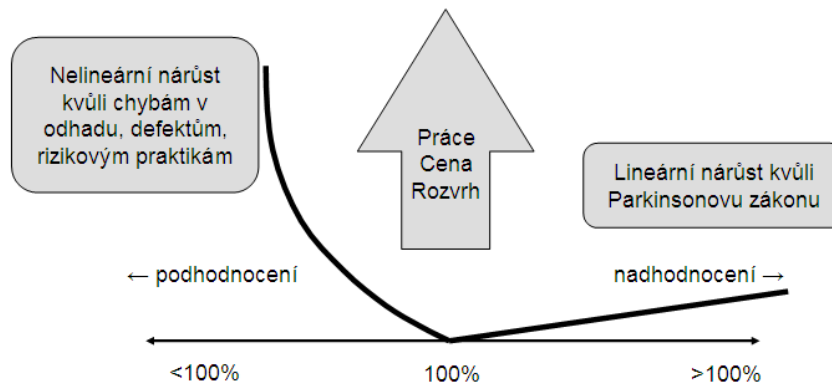
Z obrázku je zřejmé, že nejlepší výsledky projektu pocházejí z přesných odhadů. Pokud je odhad příliš malý, neúčinnost plánování navýší skutečnou cenu a rozvrh projektu. Pokud je odhad příliš vysoký, vstoupí v platnost Parkinsonův zákon. Práce vždy vyplní veškerý dostupný čas. Ale záměrné podhodnocení projektu kvůli Parkinsonovu zákonu má smysl pouze v případě, že cena za nadhodnocení je vyšší než cena za podhodnocení. U softwarových projektů je cena za nadhodnocení lineární a ohraničená. Je to cena práce, která vyplní všechny dostupný čas, ale dále už nepokračuje. Jenže v případě podhodnocení je cena nelineární a neohraničená. Jsou to chyby v plánování, vznik většího množství defektů, které způsobí větší škody než při nadhodnocení a malá možnost předvídat rozsah škod v budoucnu, uvádí McConenell.⁹

⁷ McCONENELL, S. *Odhadování softwarových projektů*. Praha: Computer Press, 2006, s. 45

⁸ DÝTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa publishing, 2006, s. 91

⁹ McCONENELL, S. *Odhadování softwarových projektů*. Praha: Computer Press, 2006, s. 46

Obrázek č. 1 - Odhad náročnosti¹⁰



Cena za podhodnocení je vyšší než za nadhodnocení, proto v případě, že nemůžeme odhadnout zcela přesně, je lepší místo nižšího odhadu nadsadit.

4.3.2. *Návratnost investice*

Výběr vhodného softwarového řešení může nastat až ve chvíli, kdy má společnost definováno, jakou technologii budou používat a jakou úroveň automatizace pro sběr dat chtějí použít. Dnes už je běžné mít několik systémů, které jsou integrovány do jednoho celku. Dobrý příklad může být třeba vstup surovin do výrobního závodu, který pracovníci zaznamenávají pomocí čárových kódů a tyto informace jsou přenášeny do systému, kde jsou evidovány, navíc mohou být porovnány například s objednaným množstvím, atd. Možností je více, záleží pouze na rozpočtu společnosti a na vypočtené návratnosti investice. Návratnost investice je pro potřeby práce vyjádřena dobou, po kterou budou náklady pořízení a provozu informačního systému převyšovat přínosy, které je možné finančně ohodnotit. Pro návrh metodiky takto popsané návratnosti je třeba zabývat se právě těmito dvěma finančními kategoriemi, náklady na pořízení a provoz informačního systému a přínosy implementace nového informačního systému v čase.

Délka života informačního systému je obvykle 5-7 let. Pokud se po uplynutí této doby investice do informačního systému do podniku nevrátí, lze označit investici za nevýhodnou. Proto také návrh výpočtu návratnosti investice v této práci je vázán na

¹⁰ McCONENELL, S. *Odhadování softwarových projektů*. Praha: Computer Press, 2006, s. 46

dobu 5 let provozu informačního systému, po kterou má smysl uvedené náklady a přínosy sledovat a vyhodnocovat.¹¹

Náklady na pořízení a provoz informačního systému jsou celkem snadno vyčíslitelné a jejich hodnota odpovídá jednotlivým složkám nákladů související s úplným procesem implementace produktu a následně jeho provozu a údržby. Jednotlivé složky nákladů je možné rozdělit do následujících částí. Náklady související s výběrem informačního systému. Souvisí s organizací výběrového řízení, poskytovaných služeb externích společností zajišťující výběr produktů a dodavatele. A je možné zde zařadit i náklady vzniklé spotřebou času interních pracovníků společnosti, které mohou dosáhnout významné hodnoty v případě zapojení vedoucích pracovníků do procesu výběru informačního systému. Náklad související s implementací informačního systému. Jedná se o významnou část nákladů na vlastnictví. Obsahuje především náklad na pořízení základních programových produktů. Sem patří pořízení databázového prostředí, operačních systémů, souvisejících aplikací podporujících komunikaci (terminálové služby, internetové a intranetové prostředí, kancelářské balíky, a další) Náklad na pořízení aplikačního vybavení. Jedná se o vlastní řešení informačního systému, skládající se s technologické části (klienti a koncová pracoviště) a funkcionality (vlastní aplikační vybavení). Náklad na implementaci produktu do prostředí podniku. Tento náklad souvisí s dodávkou služeb dodavatele produktu, případně spolupracující společnosti dodávající konzultace a poradenství. Součástí dodávky je především implementační studie (Implementační analýza). Popisuje potřeby společnosti a jejich řešení dodaným řešením. Přizpůsobení produktu, tímto pojmem se rozumí souhrn činností dodavatele s cílem přizpůsobit standardní verzi produktu dle potřeb uvedených v implementační studii. Školení klíčových a koncových uživatelů. Obvykle bývá sestaven školící plán, který obsahuje seznam a náplň jednotlivých lekcí. Často bývá školení doprovázeno certifikací znalostí jednotlivých absolventů školení z absolvované lekce. Oblast školení patří mezi významný náklad implementace produktu a je často podceňován je jako první náklad snižován, při problémech s uvolněním investičních prostředků. Obecně ale platí, že získané prostředky z omezení školení jsou následně vynaloženy ve větší míře v době provozu informačního systému na poskytovanou podporu provozu ze strany dodavatele a dodatečné školení uživatelů.

¹¹ HUBÁČEK, S. *Návratnost investice*. [online]. 2008 [cit. 2009-02-23]. Dostupné na WWW: <<http://www.itsolution.cz/navratnost-investice.a22.html>>

Migrace dat. Náklad souvisí s uvedením produktu do provozu a nastavením základních kmenových dat transferem záznamů z existujících evidencí. Kmenovými daty se rozumí statické informace typu karet účtů, zákazníků dodavatelů, zboží, majetku a dalších. Současně je třeba migrovat i počáteční stavy účtů, otevřené položky zákazníků a dodavatelů, stavu majetku a inventarizace skladových karet. Migrace dat jsou vždy velmi pracné, náročné na čas a obvykle jsou dokončeny až po několika týdnech rutinního provozu informačního systému. Některé podniky vyžadují i migraci historie finančních, obchodních, skladových a ostatních evidencí. Tato úloha je zdrojem vysokých nákladů a často dosahuje hodnot násobků samotné implementace informačního systému. Je třeba vytvořit migrační prostředí, dále prostředí pro tvorbu skutečných zdrojových záznamů a v neposlední řadě je třeba často doplnit hodnoty polí záznamů v novém informačním systému podle zadaných kritérií a algoritmů. Tento proces je jednak náročný na čas zpracování a jednak na kapacitu lidských zdrojů jak z řad pracovníků podniku, tak dodavatele. Náklad na podporu uživatelů v době spuštění informačního systému do rutinního provozu. Tento náklad pokrývá dohled a podporu prvních dnů provozu informačního systému v prostředí podniku. Obvykle je zajištěn trvalou přítomností pracovníků dodavatele řešení přímo v prostředí podniku.¹²

4.3.3. *Koncoví uživatelé*

Úroveň dovedností a znalostí v oblasti výpočetní techniky u zaměstnanců společnosti je jednou z klíčových oblastí při výběru vhodného softwarového řešení. Těžko můžeme očekávat, že zaměstnanec, který nemá žádnou zkušenost s výpočetní technikou, bude zvládat obtížné transakce v jemu neznámém prostředí. Také je tato otázka důležitá pro plánování nejen samotného řešení ale i tréninkových plánů. Řešení jak se vypořádat s nízkou počítačovou gramotností, je několik. Jedním z nich jsou tréninky a kurzy pro uživatele. Tato cesta má výhodu ve vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoji, což se pochopitelně také odráží na jejich výkonu, sebevědomí a také celkovém kariéerním rozvoji. Nevýhodou pak je vysoká časová a finanční náročnost takového zvyšování kvalifikace, už jen proto, že společnost musí nejen zajistit školení ale také během školení nahradit tyto chybějící zaměstnance v provozu. Z toho je zřejmé, že toto řešení není vhodné pro všechny pozice ve společnosti. Pro pozice, kde obvykle

¹² HUBÁČEK, S. *Návratnost investice*. [online]. 2008 [cit. 2009-02-23]. Dostupné na WWW: <<http://www.itsolution.cz/navratnost-investice.a22.html>>

není vyžadována počítačová gramotnost nebo pro pozice, kde je vysoká fluktuace zaměstnanců je vhodnější investovat do portálového řešení. Portál je na míru ušitá zjednodušená aplikace zpravidla v lokálním jazyce, která obsahuje pouze nezbytně nutná pole pro zadávání dat. To znamená, že pokud například pracovník skladu přijímá pouze nakoupený materiál, vytvoří se pro něj portál s možností zadat pouze materiál a počet přijmutých kusů. Tím se eliminují nároky na náročná školení pro tyto zaměstnance a také se vyřeší například problémy v době zastupování nebo náborem nových pracovníků, kdy není nutné dlouhé zapracování nových nebo zastupujících pracovníků. Pro potřeby systému samotného je toto řešení také dostačující, protože všechna potřebná data, která se uloží přes portál, mají stejnou hodnotu jako data zadaná přes náročnou transakci.

4.4. Definice plánů, cílů a milníků

4.4.1. Plánování

Mnoho projektů zadávaných v rámci vlastní organizace se uskutečňuje na základě dlouhodobých plánů organizace. Plány jsou proto často hierarchické, tj. krátkodobé plány vznikají v kontextu s dlouhodobými. Například plány projektových úkolů jsou součástí celkového plánu projektu. Kromě toho je plánování opakujícím se procesem, takže projektové plány se musí přepracovat, když se jiné plány změní. Když například dlouhodobý plán pokrývá pět až deset let, nepochybně dochází ke změnám, určitě se změní priority a projekty se přidávají nebo ruší v reakci na dynamický vývoj okolního prostředí, uvádí Rossenau.¹³

4.4.1.1. Koordinace a komunikace

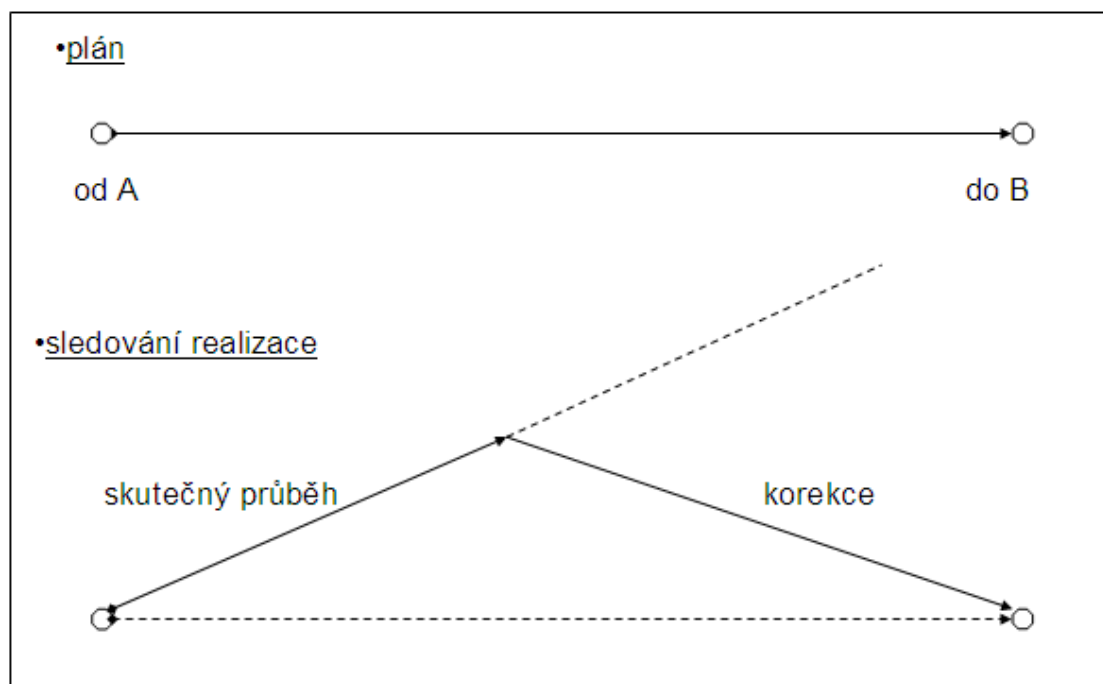
Na realizaci většiny projektů se podílí víc než jedna osoba. Obvykle se po pracovníku určité odborné kvalifikace požaduje, aby vykonával práce ve svém oboru. V případě softwarového projektu například programátoři pracují přímo na vývoji aplikace samotné, konzultanti na přípravě designu jednotlivých procesů a trenéři na přípravě tréninkových materiálů pro uživatele. Projekt je způsob, jak informovat každého, kdo se na projektu podílí, co se od něho očekává a co budou dělat jiní. Plány jsou prostředkem k delegování odpovědnosti směrem dolů na nižší úroveň podřízenosti. Jestliže lidé, kteří za tyto úkoly zodpovídají, se také podílí na tvorbě plánů, budou mít

¹³ ROSSENAU, M. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2006, s. 55

další důvod, aby je dodržovali. Pro plánování tedy existuje zlaté pravidlo, zapojit do plánování osoby, které budou na projektu pracovat. Tito pracovníci by o jejich části projektu měli vědět víc než kdokoli jiný. Logický důsledek zlatého pravidla je tedy následující. Každá práce je lehká pro toho, kdo ji nemusí dělat a proto je větší pravděpodobnost, že ti, kdo si své úkoly sami naplánují, je také budou schopni vykonat. Na projektových plánech hodně záleží. Nejen nadřízení, ale i ostatní lidé v organizaci budou chtít vědět, kam projekt směřuje a jaký je současný stav, plán a termíny. Projektové plány jsou tedy významným komunikačním a koordinačním dokumentem a mohou motivovat lidi k lepší práci.

Plány jsou také základem monitorovací činnosti na projektu (viz obrázek 2). Pro projekt je charakteristické, že se nepostupuje podle plánu. Proto je důležité sledovat, kdy a kde se projekt odchýlí od plánu. Odchyly od plánu, zjištěné sledováním v průběhu projektu, jsou v průběhu jeho realizace prvním varovným signálem, že existují problémy, které je třeba řešit. Měly by vést ke korekci a aktualizaci plánu, uvádí Rossenau.¹⁴

Obrázek č. 2 - Monitorování činnosti¹⁵



¹⁴ ROSSENAU, M. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2006, s. 57

¹⁵ ROSSENAU, M. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2006, s. 57

4.4.1.2. Využití počítačových programů pro plánování

Vhodnou metodou plánování je pro manažera projektu a nejužší tým vytvoření hierarchické struktury činností a identifikování vzájemných vztahů mezi jednotlivými úkoly pomocí softwarových produktů pro řízení projektu. A velkoplošného vyobrazení (například tabule pro projekci softwarových produktů pro projekci folií nebo počítačový projekční systém), tak aby všichni plán viděli a mohli o něm společně diskutovat, uvádí Hill.¹⁶

Nejdříve by se měl vytvořit seznam všech úkolů a vzájemných závislostí bez ohledu na skutečnou nebo předpokládanou dobu trvání každého úkolu. Pak se úkoly projdou podruhé a první seznam se modifikuje přidáním předpokládané doby trvání každého úkolu. Při třetím opakování se do seznamu promítnou reálně dostupné zdroje. Čtvrtý a snad poslední cyklus opakování pak může změnit všechno, aby se dosáhlo uspokojivého a přesvědčivého kompromisu, uvádí Rossenau.¹⁷

Každý počítačový software pro řízení projektů umožňuje vkládat údaje tak, že hierarchická struktura činností, časový plán a rozpočet si budou navzájem odpovídat, Pomocí některých softwarových balíčků si můžete tyto údaje zobrazit v různých formátech. Uživatelský komfort, cenová dostupnost a široký výběr softwarových produktů na podporu řízení podněcuje k častým drobným úpravám plánu. Občas se projevuje i tendence k podstatným opravám plánu. Tím se zvyšuje možnost, že různí lidé, kteří na projektu pracují, budou mít odlišné verze plánu. Proto se doporučuje umístit plán do lokální počítačové sítě, to zaručí, jednotnou verzi pro všechny uživatele.

Jedním ze softwarových produktů pro plánování je Microsoft project. Tato aplikace využívá úsečkové diagramy, často nazývané Ganttovy diagramy podle H. L. Gantta, provozního inženýra, který je zavedl během I. světové války, uvádí Kubálek a Kubálková.¹⁸

Obrázek 3. je úsečkový diagram. Projekt je rozdělen do pěti činností a má trvat dvanáct měsíců. Když byl diagram konstruován, bylo do něj zakresleno pět nestínovaných vodorovných úseček, které představují časové rozpětí pro každou činnost. Obrázek také ukazuje stav na konci šestého měsíce. Tmavě stínované úsečky zobrazují předpokládané časové rozpětí, jak se jeví na konci šestého měsíce. Činnost A byla ukončena dříve. Předpokládá se, že dokončení činnosti B se o půl měsíce opozdí.

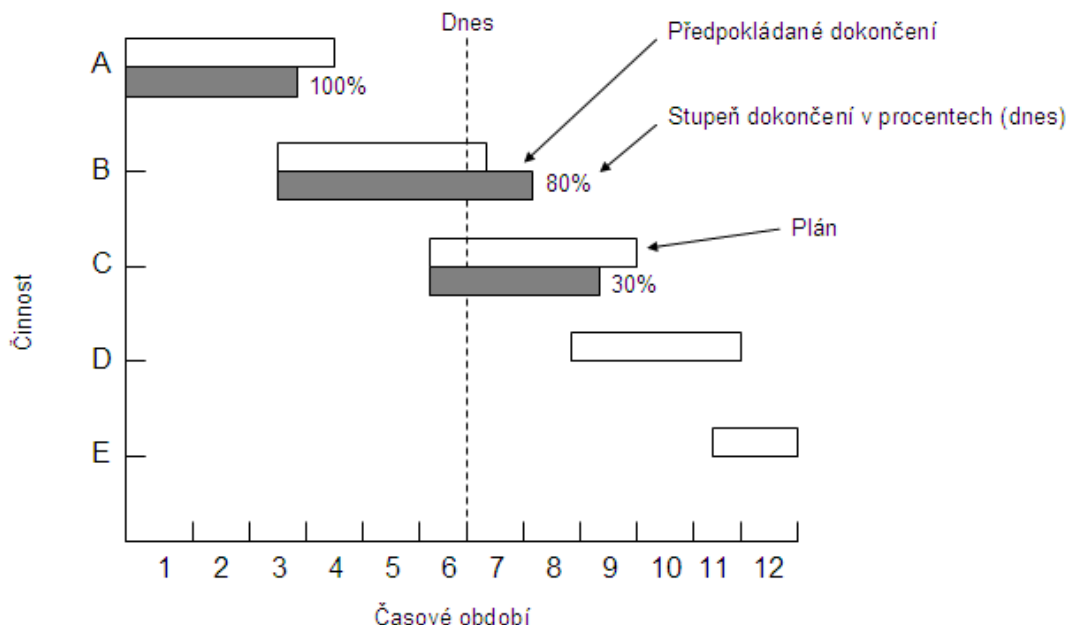
¹⁶ HILL, T. *Production/operations management text and cases*. Cambridge: University press, 1991, s. 173

¹⁷ ROSSENAU, M. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2006, s. 61

¹⁸ KUBÁLEK, T., KUBÁLKOVÁ, M. *Řízení projektů v Microsoft Office Project*. Brno: Computer Press, 2007, s. 13

Činnost C má být ukončena asi o měsíc dříve. U každé probíhající činnosti se také uvádí stupeň dokončení v procentech. Činnost A byla dokončena, činnost B je hotova z 80 % a činnost C je hotova z 30 %.

Obrázek č. 3 - Úsečkový diagram¹⁹



Efektivní koordinace je důležitou podmínkou úspěchu všech softwarových projektů. Při řízení softwarového projektu se nelze spoléhat jen na intuitivní rozhodování. Má-li proces vývoje softwarového řešení skončit úspěchem, je hned na počátku nutné zvolit vhodnou metodiku a také nástroj pro podporu projektu, uvádí Štědroň.²⁰

Úsečkové diagramy se dají snadno vytvořit, pochopit a změnit. Graficky znázorňují, které činnosti jsou v porovnání s plánem v předstihu nebo mají zpoždění, uvádí Rossenau.²¹

4.4.2. Kontrola časového plánu

4.4.2.1. Techniky kontrol

Existuje několik omezujících kontrolních nástrojů, například pozastavení zdrojů nebo práva nakládat s finančními prostředky podle vlastního uvážení. Když manažer projektu tyto metody použije, má jistotu, že projektový pracovníci musí o použití zdrojů

¹⁹ ROSSENAU, M. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2006, s. 82

²⁰ ŠTEDROŇ, B. *Manažerské řízení a informační technologie*. Praha: Grada, 2007, s. 88

²¹ ROSSENAU, M. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2006, s. 82

nebo finančních prostředků požádat a tím získá větší přehled. Manažer projektu může například požadovat, aby pro každý výdaj přesahující 15 000 korun, byl nutný jeho souhlas. Nebo může chtít, aby každý kreslený či psaný výstup měl jeho podpis. Podobné druhy kontrol překračují hranice projektového plánu, protože nutí pracovníky, aby v průběhu prováděné projektové činnosti vyhledali manažera projektu pro povolení. Když někdo nepožádá o schválení důležitého plánovaného nákupu, je to pro manažera projektu signál, že se projekt odchýlil od plánu.

Tento typ omezující kontroly se může dobře hodit pro nezkušený tým nebo u obtížných projektů. Běžně je ale vhodný pouze pro velmi malé projekty. Pokud by u velkých projektů skutečně všechna rozhodnutí měla procházet přes manažera projektu. Projekt by se nehnul z místa, protože manažer by neměl čas prohlédnout obrovské množství dokumentů předložených ke schválení. Účinnou variantou této omezující kontrolní metody je vyžadovat nezávislé kontroly a ověření kvality nebo předložení testovacích dat jako prostředku k ověření postupu projektu. Jedná se například o možnost trvat na tom, aby test každého podsystému byl schválen lidmi pracujícími na jiných souvisejících podsystémech.

Jinou metodou kontroly projektu je vložit veškerou důvěru do člověka provádějícího konkrétní úkol. Jde o formu řízení podle výjimek, kdy chcete být informováni pouze o jakémkoliv problému či odchylce od specifikace provedení, časového plánu anebo rozpočtu. Tato metoda je vhodná, když jde o člověka, který je schopen rozpoznat odchylky od plánu a uvědomuje si, že je třeba je okamžitě nahlásit manažerovi projektu. Tento člověk musí být také schopen problém jasně formulovat. Protože uvedené tři podmínky jsou ale málokdy splněny, nelze tento druh kontroly používat běžně, uvádí Rossenau.²²

4.4.2.2. *Kontrolní schůzky*

Nadřízený manažera projektu a jiní členové vrcholového managementu budou často chtít znát stav projektu. I když to nemusí platit pro relativně bezvýznamné projekty realizované v rámci vlastní organizace, je to zcela běžné u komerčních vývojových projektů, kde jsou v sázce peníze společnosti a u stavebních projektů prováděných na základě smlouvy o díle pro někoho jiného. Zákazník u externích projektů také může chtít, aby se organizovaly periodické nebo tématické kontrolní

²² ROSSENAU, M. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2006, s. 216

schůzky. Tyto požadavky, jejich povaha a rozsah, by měli být zahrnuty do projektových plánů, uvádí Lucey.²³

Lidé pracující na projektu si také přejí, aby se čas od času konali kontrolní schůzky hodnotící celý projekt. Jejich prostřednictvím se mohou dozvědět, zda bude nutné jejich práci oproti plánu upravit, aby vyhověla nějaké nové situaci, nebo vše dál probíhá podle původního plánu. Kontrolní schůzky za účasti všech lidí, kteří na projektu pracují, jsou prostředkem pro vzájemnou komunikaci a mohou přispět ke zvýšení motivace.

U některých projektů postačí, když se kontrolní schůzka koná jednou za tři měsíce, jiné mohou vyžadovat týdenní nebo dokonce každodenní vyhodnocení. V případě překročení nákladů nebo termínu dodání produktu, mohou pravidelné kontroly zaznamenat odchylky již v samém počátku, kdy se dají snadno korigovat a napravit směřování celého projektu, uvádí Rossenau.²⁴ Vhodné je nastavit termíny kontrolních schůzek již v samotném počátku projektu a naplánovat jejich konání, například po každém významném milníku.

4.4.2.3. *Milníky a jejich využití pro kontrolu časového plánu*

Časový plán milníků zaznamenává několik klíčových událostí, nazývaných milníky, na kalendářním úsečkovém diagramu. Existuje mnoho různých definic milníků, ale snad nejlepší je definovat milníky jako události, které jsou snadno ověřitelné jinými lidmi, nebo které musí být před dalším postupem schváleny. Pokud jsou milníky takto definovány, nebude jich v projektu tolik, aby se dokončení každé činnosti stalo samo o sobě milníkem, uvádí Svozilová²⁵.

Klíčem pro efektivní používání milníků je selektivita. Užitečným milníkem může být například odsouhlasení definitivního rozsahu projektu nebo kontrola hlavní části programového řešení. Jasně definování milníků, pomůže také při přípravě projektového plánu a je proto vhodné vytvořit seznam milníků již v přípravné fázi projektu. Takový přehled milníků s příslušnými údaji o času a rozpočtu zvýrazní některé klíčové body projektu, uvádí Rossenau.²⁶

²³ LUCEY, T. *Management information systems*. Nottingham: Guernsey Press Co. Ltd, 1991, s. 105

²⁴ ROSSENAU, M. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2006, s. 229

²⁵ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006, s. 217

²⁶ ROSSENAU, M. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2006, s. 83

4.4.3. Výkazy projektových nákladů

V dostupnosti pro sledování nákladů projektu jsou mezi organizacemi značné rozdíly. Každá firma, která na základě smlouvy realizuje projekty s hrazenými náklady pro jinou organizaci, musí vést nákladové účetnictví projektu, které lze kontrolovat. Je možné, že se komerční zákazníci rozhodnou a nebudou revizi účtů požadovat. Zejména pokud je hodnota kontraktu relativně malá, ale u státních organizací je provádění účetní revize v průběhu a na konci projektů běžnou praxí. Státní orgány mohou také prověřovat projektové náklady u projektů s pevnou cenou. Proto mají firmy pracující pro státní subjekty a většina ostatních firem velmi dokonalé soustavy projektového nákladového účetnictví, které zachycuje pracovní a nepracovní náklady projektu.

Řízení nákladů oproti řízení času nerozlišuje úkoly více a méně důležité. Zatímco tedy při řízení času postačuje orientovat se na vybrané úkoly ovlivňující trvání celého projektu, z pohledu řízení nákladů musíte věnovat pozornost všem úkolům. Překročením nákladů u jakéhokoliv úkolu tedy prodražuje celý projekt a naopak jakákoliv úspora nákladů kdekoliv v projektu zlepšuje vyhlídky na dodržení celkového rozpočtu. Ačkoliv náklady spousty projektů jsou v současnosti řízeny nepřímo podle formule „čas jsou peníze“, najdou se i projekty, kde náklady hrají prim. Jedná se zejména o projekty realizované mimo činnosti bezprostředně přidávající hodnotu, tedy generující tržby od zákazníků. Dobrým příkladem mohou být projekty obnovy IT infrastruktury, uvádí Dvořák.²⁷

²⁷ DVOŘÁK, D. *Řízení projektů. Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft office*. Praha: Computer Press, 2008, s. 149-151

5. VÝBĚR A STRUKTURA PROJEKTOVÉHO TÝMU

Výběr vhodných členů projektové týmu je klíčovou částí celého projektu. Hlavně u větších projektů je v této oblasti nezbytná úzká spolupráce s odborníky. Ve větších společnostech má tuto agendu na starost oddělení lidských zdrojů. Ti mají dostatek informací o zaměstnancích nebo jiných kandidátech na tyto pozice, s přihlédnutím k jejich schopnostem zvládat a plnit dílčí úkoly a pracovat ve prospěch týmu. Rozsah dovedností a znalostí, které by měl každý člen týmu mít je dán pozicí, kterou bude v projektovém týmu zastávat. Jiné nároky budou kladeny na projektového manažera a jiné na řadového člena, například softwarového vývojáře nebo konzultanta. U projektového manažera se očekávají schopnosti vést lidi, koordinovat jednotlivé části a pracovní skupiny, vytvářet plány. Profesionální manažer by měl mít také výborné komunikační dovednosti, orientaci na klienta a dobré znalosti a zkušenosti v oblasti vedení lidí. Správný projektový manager je tedy především dobrý vyjednaváč a manažer, pokud je navíc i odborník v daném oboru, je to další výhodou, ale ne nezbytností. Například u softwarových projektů mohou být jednotlivé role rozděleny mezi tým vývojářů a tým trenérů. Projektový manažer nemusí být nutně odborník na všechny tyto činnosti, důležité je, aby uměl vést a koordinovat všechny aktivity spojené s úspěšným dokončením projektu.

Jiná situace je v případě požadavků na řadové členy týmu, tam je potřeba přihlídnout k jejich zaměření a vyžaduje se více specializace než univerzálnost. Jako příklad můžeme uvést dvě již zmíněné pozice v rámci projektového týmu, jako jsou softwarový vývojář a trenér uživatelů. U vývojáře se očekává odbornost v jeho oblasti, analytické myšlení, zkušenosti v oboru. Naproti tomu není nezbytně nutné, aby uměl perfektně komunikovat a měl prezentační dovednosti. Lidé z vývojových týmů bývají často introverti a nutno říci, že to vůbec není na škodu věci. V jejich oboru zkrátka dokonalé komunikační dovednosti nehrají významnou roli. Jiné je to u trenérů, kde naopak na komunikačních dovednostech závisí úspěch celé jejich práce. Tím podstatně ovlivní úspěch celého projektu. Z toho vyplývá nutnost, jasně definovat požadavky na jednotlivé členy, před samotným výběrovým řízením.

Pro nově vzniklé projekty velkého až zásadního rozsahu je z pohledu firmy ideální, pokud projektový manažer spadá ve firemní hierarchii přímo pod vrcholový management. Tímto je dosaženo jednak správné komunikace ve vztahu k vedení a také

se zároveň posílí vliv projektového týmu a prosazování nových cílů a procesů v organizaci.

5.1. Hodnocení pracovníků při výběru do projektového týmu

Hodnocení pracovníků nám umožní jednak poznat, jak člověk odpovídá nárokům práce, kterou má vykonávat, jednak může člověka motivovat ke zlepšení výkonů. Aby hodnocení mělo potřebný motivační účinek, musí brát v úvahu také to, jak který člověk hodnocení prožívá. Při výběru a přijímání nových pracovníků může např. sehrát velmi významnou roli, zda se hodnocení zúčastní také zástupce vrcholového vedení firmy, zda budoucímu pracovníkovi ukážeme, kam naše firma směřuje a jak by mohla vypadat jeho osobní kariéra za určitých předpokladů, uvádí Tichá.²⁸

Každé hodnocení má z metodického hlediska dvě podstatné části. Jednak je to volba kritérií hodnocení tj. podle čeho budeme usuzovat, že pracovník bude ve své činnosti úspěšný, případně zda je pro naši organizaci vhodný. Dále volbu metod, jimiž lze změřit, jak pracovník podle stanovených kritérií obstál.

Základní informací pro určení kritérií hodnocení je vědět, jaké konkrétní činnosti bude pracovník ve své funkci vykonávat. U malých organizací, kde výběr provádí obvykle sám vlastník, který také firmu řídí, je to věc relativně jednoduchá. U větších institucí se již neobejdeme bez popisu pracovního místa. Na základě charakteru činností, které bude pracovník vykonávat, můžeme zpracovat pro jednotlivé skupiny profesí přehled požadavků, tedy kritéria, jimž by pracovníci měli odpovídat. Mezi tyto kritéria mohou patřit například: znalost a vědomosti, zkušenosti z přecházejících projektů, speciální dovednosti a osobní vlastnosti. Dále je u některých pozic nutné dopředu prověřit možnost a ochotu pracovníka k cestování a delšímu pobytu mimo domov.

Při sestavování projektového týmu jsou bezesporu nutné určité kompromisy, ale u některých požadavků na kvalifikaci nelze kompromis připustit, uvádí Rossenau.²⁹ Jestliže tedy víme, jaká kritéria by měl pracovník splňovat, musíme zvolit nejvhodnější metody pro změření, do jaké míry uchazeč požadavkům odpovídá. V úvahu přicházejí především následující metody.

²⁸ TICHÁ, I. *Učící se organizace*. Praha: Alfa publishing, 2005, s. 89

²⁹ ROSSENAU, M. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2006, s. 180

5.1.1. Rozbor podkladů o uchazeči

Osobní dotazník, životopis, případně dopis, jimiž se uchazeč ucházel o přijetí do týmu, slouží jako první síto. Tak lze oddělit ty, kteří nemají pro práci základní předpoklady, např. požadované vzdělání, znalost jazyka. Uvedeným podkladům musíme věnovat pozornost také proto, že v dalších fázích jednání s uchazečem si můžeme některé údaje ověřit, případně doplnit bílá místa, uvádějí Zdražilová a Khelerová.³⁰

5.1.2. Reference

K využívání posudků je u nás zřejmá nechuť. Zjišťování referencí je však např. u zahraničních firem zcela běžná praxe. Obvykle se po uchazeči chce, aby uvedl několik osob, které o něm mohou podat informace. Již samotná jména, která může uvést, jsou pro nás signálem, s jakým okruhem lidí náš adept přicházel do styku.

Chceme-li skutečně určité informace získat, je výhodnější použít formu telefonického dotazu, případně i osobní návštěvy, jestliže je pracovník pro nás velmi důležitý. Písemné posudky obvykle nemívají příliš velkou vypovídající schopnost, protože jejich valná většina je jen kladná. Platí to zvláště tehdy, nemusí-li být člověk kontinuálně zaměstnaný a není proto možné vyžádat si posudek u předchozího zaměstnavatele. Získání referencí je obzvláště dobré u projektů, které nabízejí vysoké výdělků, tyto často přilákají pracovníky, jejichž prvořadou motivací jsou peníze. Manažer projektu tak může být zavalen uchazeči, kteří by chtěli pracovat na jeho projektu. Jejich motivace však není pro projekt zrovna ta nejlepší. V takové situaci by se měl manažer projektu snažit sestavit projektový tým z několika vysoce kvalitních lidí a ostatním nechat místo v podpůrném týmu, kde je bude mít na starosti někdo jiný, uvádí Rossenau.³¹

5.1.3. Testování

Různé formy testování jsou momentálně u nás ve velké oblibě. Západní země prožily největší konjunkturu testování v 50. a 60. letech, dnes je přístup k těmto metodám poněkud uvážlivější a jsou spíše doplňkovým nástrojem systému hodnocení.

³⁰ ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994. s. 186-190

³¹ ROSSENAU, M. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2006, s. 180

Obvykle se přitom používá již hotových a ověřených testů poradenských firem. Na testy se můžeme spolehnout zejména při odhalení těch uchazečů, kteří by v dané činnosti byli neúspěšní. Nižší vypovídající schopnost mají při výběru nejlepšího z dobrých kandidátů. Velmi dobré zkušenosti jsou v této souvislosti s grafologickými rozbory, uvádějí Zdražilová a Khelerová.³²

Testy lze podobně jako kritéria hodnocení rozdělit na dvě základní skupiny, testy schopností a testy osobnosti. Testy schopností hodnotí především výkonnost, znalosti, inteligenci a speciální schopnosti jako jsou například komunikační dovednosti. Testy osobnosti se pak soustřeďují na odhalení zájmů, sklonů, preferování určitého chování ve vztahu k daným situacím, temperament, emocionální stabilitu, stresovou rezistenci atd.

5.1.3.1. *Rozbor úředních listin*

Tento test simuluje běžnou situaci ve funkci, pro kterou se hledá vhodný pracovník. K testování slouží různé pracovní podklady, požadavky vyššího vedení na provedení určité činnosti, návrhy pořízených pracovníků, statistické údaje, grafy, tedy písemnosti, s nimiž by pracovník běžně přicházel do styku. Testovaný má například vypracovat odpověď, přijmout určité rozhodnutí, navrhnout řešení atd. Může při tom požadovat i dodatečné informace. Doba řešení je omezena obvykle na 30 minut.

Test je poměrně náročný na zpracování, protože by měl mít jednoznačné řešení. Zároveň je třeba mít velkou varietu případů, aby nebylo možné se na úlohu připravit. Testuje především organizační schopnosti, pečlivost, způsob rozhodování, ochotu nést riziko a schopnost pracovat pod psychickou zátěží, pracovní kapacitu a schopnost písemně se vyjadřovat, uvádějí Zdražilová a Khelerová.³³

5.1.3.2. *Skupinová diskuse*

Při skupinové diskusi uchazeči debatují na dané téma. Může jím být např. výsledek úkolu, který zpracovávali při rozboru úředních listin. Diskuse slouží k upřesnění některých rysů osobnosti, posuzuje se schopnost argumentace, vcítění se do postojů a zájmů druhých, schopnost kooperace, přesvědčování, vytrvalost, iniciativa, emocionální stabilita, ale přirozeně také verbální dovednost a flexibilita.

³² ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994. s. 190 - 191

³³ ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994. s. 190 - 191

Všechny části tohoto testování jsou velmi cenné pro vyhodnocení celého pohovoru, Je proto vhodné, když hodnotitelé zaznamenávají výsledky, poznámky a jiné informace do předem připravených formulářů. Tyto formuláře slouží jak pro zachycení velkého množství informací a poznámek získaných během pohovoru, ale také v pozdější části k vyhodnocení jednotlivých kandidátů, uvádějí Khoory a Medley.³⁴

5.1.3.3. *Obrácené interview*

V tomto testu hodnocený sám hraje roli posuzovatele. Jeho úkolem je vybrat z několika kandidátů nejvhodnějšího spolupracovníka. Za tímto účelem s nimi provede podrobný rozhovor, Roli hodnocených mohou hrát členové hodnotitelské komise. Pomocí obráceného interview lze posoudit, jak si hodnocený umí vybrat spolupracovníky, jeho organizační schopnosti, způsob uvažování, schopnost navázat kontakt s druhým a získat od něj informace, schopnost vcítit se do jeho pozice, komunikační a případně i písemné dovednosti, uvádějí Zdražilová a Khelerová.³⁵

5.1.3.4. *Rozhovor s uchazečem*

Závěrečný rozhovor c uchazečem má obvykle z použitých metod největší váhu a prakticky rozhodne o přijetí či nepřijetí pracovníka. Rozhovor můžeme vést různou formou. Doporučit lze zejména strukturovaný rozhovor, tzn. dialog mezi oběma stranami, v němž i uchazeč může vznášet otázky na nás. Struktura celého rozhovoru je přitom předem připravena podle toho, co se chceme o adeptovi dozvědět.

V případě výběru člena projektového týmu by interview mohlo mít následující strukturu:

- Vstupní otázky, během nichž zjišťujeme, jakou má uchazeč představu o naší firmě a charakteru práce, co ho vedlo ke změně zaměstnání, jak se dozvěděl právě o nás.
- Pracovní zkušenosti, tzn., zda již pracoval v podobné oblasti, s jakým okruhem klientů přicházel do styku. Co bylo skutečnou příčinou změny zaměstnání v minulosti? Jak se orientuje v dané problematice.
- Motivace. Proč má uchazeč zájem právě o tuto práci? Jaké jsou jeho silné a slabé stránky.

³⁴ KOORY, J., MEDLEY, D. *Management information systems: planning and decision making*. Cincinnati: South-Western publishing co, 1987, s. 145

³⁵ ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994. s. 190-196

- Cíle a aspirace. Má náš adept představu o své další kariéře? Čeho by chtěl dosáhnout? Co by pro to byl ochotný udělat?
- Osobní sféra, například jak vypadá jeho rodinné zázemí, má-li nějaké koníčky, záliby. Do budoucna pro nás bude stále důležitější, aby naši pracovníci představovali vyváženou osobnost, aby byli schopni na jedné straně vysokého výkonu, ale na druhé straně i relaxace a uvolnění, aby uměli hospodařit s vlastním časem.
- Příjmy, tj. dohoda o oboustranně akceptovatelné úrovni a formě mzdy.
- Závěrečné otázky. Během nich se uchazeč může ptát na cokoli nás. Součástí závěrečných otázek by měla být přirozeně i informace o době možného nástupu. Případně dohoda o termínu, kdy sdělíme adeptovi výsledky, či se znovu sejdeme.

Během rozhovoru sledujeme nejen věcné informace, které nám uchazeč poskytuje, ale také jakým dojmem působí. U člověka, který bude jednou reprezentovat naši firmu, je tato oblast prvořadá. Tak, jak přišel uchazeč připraven na přijímací pohovor, tak může přijít připraven na návštěvu klienta. Tak jak působí na naší komisy, tak může působit na naše zákazníky a své kolegy. Dále bychom měli sledovat jaké má komunikační dovednosti. Jak dokáže navázat kontakt. Všímáme si nejen vyjadřovacích schopností, tzn. srozumitelnosti řeči, argumentace, pružnosti při reagování na námítky, ale také vnímavosti a nonverbálních projevů. Zda poslouchá jen sám sebe nebo reaguje citlivě na naši výpověď. Jestli dokáže zvládnout nervozitu. Jak udržuje oční kontakt a jak přesvědčivě působí. Další důležitou oblastí je co zajímá uchazeče na nás. Jestli se ptá na důležité momenty činnosti naší firmy nebo ho zajímá jen plat a možnost používat služební vůz, uvádějí Zdražilová a Khelerová.³⁶

Důležitou oblastí pro přijímací pohovor je představa uchazeče o kariérním postupu a zaměření. Tato část rozhovoru nám dá příležitost zhodnotit jeho tužby a motivaci, při té příležitosti můžeme uvážit, jak se jeho představy prolínají s firemními cíly. Další výhodou je možnost představit zájemci firemní možnosti a nástroje kariérního postupu a profesního růstu uvnitř organizace, uvádějí Koory a Medley.³⁷

Má-li být rozhovor efektivní, je třeba se na něj především důkladně připravit. Prostudovat podklady o uchazeči, opatřit si reference, ověřit si případná bílá místa

³⁶ ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994. s. 190-196

v jeho životopise a připravit si jednotlivé bloky otázek. Je výhodné, jestliže si členové komise otázky rozdělí a ptají se střídavě.

Také je třeba dbát na přípravu místa, kde se bude pohovor konat. Šéf, který během rozhovoru vyřídí deset telefonátů a udělí patnáct příkazů svým podřízeným, rozhodně nepůsobí příliš příjemně. Přitom právě průběh přijímacího pohovoru vytváří první obrázek naší firmy. Zrovna tak všichni pracovníci personálních útvarů by si měli uvědomovat, že podle jejich chování budou lidé posuzovat celý podnik.

Je-li uchazeč rozčilený, měli bychom ho uklidnit, navodit příjemnou atmosféru a projevit o něj určitý zájem. Může být přece naším budoucím spolupracovníkem. Poznámky bychom si během rozhovoru měli dělat taktně, abychom nenavodili atmosféru výslechu. Během rozhovoru bychom měli sledovat nejen slova, ale i neverbální projevy uchazeče. Zároveň bychom si měli být vědomi své omylnosti. Jen málokdy se nám podaří odhadnout člověka na první pohled, uvádějí Zdražilová a Khelerová.³⁸

³⁷ KOORY, J., MEDLEY, D. *Management information systems: planning and decision making*. Cincinnati: South-Western publishing co, 1987, s. 163

³⁸ ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994. s. 190-196

6. PŘÍPRAVA ORGANIZACE NA ZMĚNU

6.1. Cesta ke splnění vize – změna

6.1.1. Řízení změny

Dnes již každá moderní společnost používá nějaký výpočetní systém a technologii, se kterou jsou lidé seznámeni a jsou zvyklí pracovat a zadávat nebo naopak získávat data z tohoto systému. Úroveň spokojenosti s tímto systémem může být různá od plné spokojenosti až po obecné vědomí, že systém nepokrývá nároky a potřeby uživatelů. V každém případě bude změna výpočetního systému znamenat zásah do zaběhnutého řádu věcí, a jak bude tento zásah vnímán samotnými zaměstnanci, je velmi individuální a záleží na mnoha faktorech. Jedním z nich je individuální nastavení každého jednotlivce ve vztahu k přijímání změny samotné, ale také jeho zkušenosti a praxe s výpočetní technikou. Vždy budeme mít na jedné straně zručné jedince, kteří sledují rychlý vývoj výpočetní techniky a vědí, že neustálý vývoj v této oblasti souběžně přináší také nutnost rozvíjet své znalosti a dovednosti. Na druhé straně v kolektivu budou lidé, kteří výpočetní techniku berou jako nutné zlo a používají právě jen to nezbytné množství transakcí, které jsou nutné pro výkon jejich práce. S tímto rozdílným přístupem se projektový tým musí vyrovnat a připravit se na něj. Pro dokonalé pochopení vnímání změny je nutné znát odpovědi na následující otázky. Je změna vnímána jako pozitivní nebo negativní? Je změna vnímána jako velká? Od odpovědí na tyto otázky se odrážejí další kroky.

6.1.2. Důvěra zaměstnanců ve změny

Řízení změn patří k nejnáročnějším řídicím úkolům. Odborníci při něm kladou silný důraz na komunikaci a posílení důvěryhodnosti. Podcenění změn nebo jejich nevhodné provádění může v organizaci vyvolat chaos a vést k poklesu motivace a loajality zaměstnanců, ohrožujících nejen změny, ale i firmu samotnou. Společným rysem většiny firemních změn jsou nové požadavky na chování zaměstnanců. Ne vždy si přitom manažeři uvědomují, že prvním předpokladem změn v chování zaměstnanců jsou změny v chování managementu.³⁹

³⁹ URBAN, J. *Změny vyžadují důvěru*. [online]. 2004 [cit. 2009-02-23]. Dostupné na WWW: <http://ihned.cz/c4-10041240-33432640-000000_d-jak-ridit-zmeny>

Základním předpokladem je stanovení vize tento krok pomůže vytvořit podmínky pro představení důvodů změny zaměstnancům. Vize jakkoliv je nutná a užitečná je stále jen jakýsi pojem. Abychom jí mohli postavit na pevné základy, musíme definovat, jakým způsobem ji budeme realizovat. Touto definicí je podnikatelský model a podnikatelská strategie, uvádí Toman.⁴⁰

Nejčastější chybou je představa, že změny navržené na papíře lze zavést řídicím rozhodnutím a jeho hierarchickým prosazením shora dolů, tedy přímým či nepřímým donucením. Efektivita tohoto přístupu je jen zdánlivá: u zaměstnanců, kteří nejsou se změnami ztotožnění, klesá loajalita k firmě i důvěra v její vedení. S výjimkou situací, kdy zavedení změn skutečně spěchá, by jejich provádění nemělo být jednosměrným procesem. Předpokladem skutečného prosazení nových myšlenek, opatření či třeba organizace, je možnost zaměstnanců být u toho, zúčastnit se osobně a aktivně tvorby a zavádění. K častým chybám patří i to, že navržené změny nemají jasnou a viditelnou osobní podporu manažerů na všech úrovních řízení, že v organizaci probíhá příliš mnoho změn najednou, že manažeři nejsou dostatečně schopni reagovat na nejistoty, které změny vyvolávají. Nebo že změny probíhající v různých částech organizace nejsou dostatečně koordinovány. Problémy vznikají i tehdy, jsou-li změny diktovány snahou manažerů převzít módní řídicí trendy, jejichž podstata a přínos většině zaměstnanců uniká. Častým problémem zavádění změn je nedostatečná schopnost přesvědčovat o jejich významu. Důvody nepřesvědčivé komunikace nových firemních vizí lze zpravidla shrnout do čtyř základních skupin. Tvoří je:

- Snaha přesvědčovat silou čili frontální útok. Nátlak na přesvědčované velmi často jen stupňuje jejich nedůvěru a posiluje neochotu ke změnám.
- Odmítání kompromisu. Mají-li být lidé o určitém názoru přesvědčeni, je třeba jim naslouchat a být ochoten vlastní výchozí představy poněkud změnit. Kompromisy nemusejí znamenat ústupky - často vedou k lepším a trvalejším řešením.
- Víra, že přesvědčování spočívá v předložení racionálních argumentů. Ani prezentování pádných racionálních argumentů většinou nedokáže přesvědčit, není-li podloženo osobní hodnověrností, schopností představit změny v oboustranně výhodném světle, komunikovat je s emocionálním zaujetím a jazykem, na který je druhá strana zvyklá.

⁴⁰ TOMAN, M. *Řízení změn*. Praha: Alfa publishing, 2005, s. 62

- Představa, že přesvědčování je jednorázovou záležitostí. Přesvědčování je procesem. Jen zřídka lze o nutnosti změn přesvědčit už na první pokus, uvádí Urban.⁴¹

Změny můžeme chápat jako hrozbu, anebo je vidět jako příležitost. Jsou známy příklady společností, kde hrozící krach přiměl ke zvýšení aktivity, ale známe jistě mnohem více firem, zakládajících svoji prosperitu na vyhledávání příležitostí, uvádí Toman.⁴²

Prosazení změn vyžaduje osobní důvěryhodnost. Tu mohou manažeři snadno ztratit především přílišným důrazem na osobní požitky, které jim jejich pozice i v čase změn přináší, spoléháním na vnitrofiremní politické nástroje prosazování změn, nejasnou či mlhavou komunikací a podceňováním významu oboustranné komunikace.

V některých případech může však příčinou být i odlišné hodnocení firemní situace ze strany zaměstnanců a jejího vedení. Této skutečnosti by management měl věnovat zvýšenou pozornost. Hodnocení zaměstnanců mohou být totiž v některých případech přesnější než hodnocení manažerská. Rezistence se v tomto případě může stát signálem, že navržená změna vyžaduje další prozkoumání. K základním metodám posílení důvěry k navrženým změnám patří:

- Osvěta. Zaměstnancům je třeba jasně vysvětlit negativní důsledky, které by pokračování současného stavu přineslo, a srovnat výkonnost vlastní organizace s konkurencí. Přitom je nutné dbát na to, abychom u zaměstnanců nevzbudili obranný postoj vznikající v důsledku představy, že vina za stávající situaci je kladena jim.
- Včasná komunikace. Na komunikaci je třeba naplánovat dostatečné množství času, zahrnout do ní co největší počet zaměstnanců a neprovádět ji jednosměrně. Manažeři by měli být připraveni na otázky a na otevřenou diskusi.
- Podíl na změnách. Zaměstnancům, kteří budou změnami zasaženi, je vhodné dát možnost se na nich podílet. Při tvorbě nové vize organizace lze například požádat vedoucí zaměstnance, aby vytvořili vlastní představu o útvaru, který řídí; manažeři by se pak při tvorbě své vize měli poradit se zaměstnanci a získat pro navrhované změny jejich souhlas.

⁴¹ URBAN, J. *Změny vyžadují důvěru*. [online]. 2004 [cit. 2009-02-23]. Dostupné na WWW: <http://ihned.cz/c4-10041240-33432640-000000_d-jak-ridit-zmeny>

⁴² TOMAN, M. *Řízení změn*. Praha: Alfa publishing, 2005, s. 13

- Podpora. Podpora vykonávání práce v nových podmínkách zahrnuje především trénink, její součástí může však být i decentralizace určitých rozhodovacích pravomocí. Příkladem může být pravomoc větších organizačních jednotek firmy vytvořit si vlastní systém odměňování, který novou vizi a úkoly jednotky nejlépe podpoří.
- Odměňování. Při zavádění změn je třeba přezkoumat všechny formy odměňování (platy, bonusy, zaměstnanecké benefity, pochvaly, přidělování zajímavých projektů a podobně) a přizpůsobit je tak, aby změny podpořily.
- Zapojení. Důležitému zaměstnanci bránícímu změnám může být poskytnuta určitá role při jejich řízení: může být například přizván ke členství v řídicím výboru transformačního projektu. Zapojí-li se podobná osoba do plánování a provádění změn, stává se její odpor vůči postupu změn zpravidla menší, uvádí Urban.⁴³

Každý z uvedených postupů překonávání odporu ke změnám má své výhody a nevýhody, jejich využití závisí na situaci. Osvěta a komunikace je rozhodujícím nástrojem řízení změn v situaci, kdy odpor ke změnám není velký a lze očekávat, že osoby, jichž se změny dotknou, budou přístupné racionální argumentaci.

Postup založený na participaci je nejvhodnější tehdy, kdy iniciátoři změn nemají všechny informace, kterých je k podrobnému navržení změn třeba. A kdy lze vůči změnám očekávat silný odpor. Jeho nevýhodou je, že může být časově náročný. Pokud zaměstnancům podílejícím se na navrhování a zavádění změn navíc nebyla poskytnuta odpovídající metodika a jasné cíle, může vést i k navržení nevhodných cílů a postupů, uvádí Urban.⁴⁴

6.1.3. Reorganizace

Někdy je změna prováděná ve společnosti natolik závažná že vyžaduje částečnou nebo úplnou reorganizaci. Provádění organizačních změn patří bezesporu k rizikovým procesům. Úspěšnost samotných organizačních změn je přitom velmi obtížné předem zaručit. Problémy, které při provádění organizačních změn v praxi vznikají, často pramení z toho, že je reorganizace zúžena na svou projektovou fázi.

⁴³ URBAN, J. *Změny vyžadují důvěru*. [online]. 2004 [cit. 2009-02-23]. Dostupné na WWW: <http://ihned.cz/c4-10041240-33432640-000000_d-jak-ridit-zmeny>

⁴⁴ URBAN, J. *Změny vyžadují důvěru*. [online]. 2004 [cit. 2009-02-23]. Dostupné na WWW: <http://ihned.cz/c4-10041240-33432640-000000_d-jak-ridit-zmeny>

Situace mnohdy vypadá tak, že se sejde vybraný okruh pracovníků, kteří rovnou začnou navrhovat nové uspořádání a argumentovat, jaké výhody či úspory tím budou dosaženy. Úspěšná je při tom obvykle strana, jejíž pozice ve firmě je momentálně nejsilnější. Od ostatních se požaduje přizpůsobení.

Nebyla přitom provedena analýza současného stavu, tzn. nebylo dosaženo dohody o problému, který chceme odstranit. Po provedení reorganizace se pak málokdy vyhodnocuje, jakých výhod jsme skutečně dosáhli. Ne vždy se totiž podaří hned napoprvé nalézt ideální organizační formu.

Organizátor by neměl k modelování struktur přistupovat pouze technokraticky, ale měl by mít na paměti, že postoje pracovníků mohou změny usnadnit nebo také velmi ztížit. Pro dosažení dobrého výsledku při reorganizaci společnosti, lze čerpat podněty ze zkušeností, které se již osvědčily v praxi:

- Dbejte na spoluúčast. Pokud postavíte spolupracovníky před hotovou věc, můžete téměř stoprocentně počítat s nesouhlasnými postoji a vytvořením silné opozice. Pracovníci by měli mít možnost určitým způsobem na přípravě reorganizace spolupracovat a vyjadřovat se k dílčím návrhům. Zejména budoucí realizátoři by měli být vybráni do řešitelských týmů, které provádějí analýzu a spolupracují na novém projektu.
- Informujte. Ne všichni mohou být členy řešitelských týmů, někteří o to ani neusilují, ale všichni musí mít informace o průběhu prací a o záměrech. Strach ze změny, o které nic nevíme, je častou příčinou konfliktních situací.
- Vyberte pečlivě mluvčího. Lidé velmi často spojují obsah sdělení se sympatiemi nebo antipatiemi vůči osobě, která s danou věcí vystupuje. Tento fenomén, dobře známý z politiky, bychom neměli opomenout ani při reorganizaci.
- Poukažte na výhody. Představování nových myšlenek je obdobné jako prodej zboží. Budete-li zákazníkovi nabízet zboží, také ho nemůžete jen zavalit technickými parametry výrobku, ale musíte mu vysvětlit přednosti daného produktu. A to pokud možno právě ty, které jsou pro něj nejvýznamnější. Budete-li spolupracovníkům vysvětlovat, jak bude vypadat nové organizační uspořádání, zdůrazněte také, jaké výhody jim přinese. Strasti jsou s reorganizací

spojeny téměř zákonitě, vysvětlíte proto svým lidem, že budoucí výhody jsou významnější, uvádějí Zdražilová a Khelerová.⁴⁵

6.1.4. Vnímání změny a rezistence ke změnám

Změny v myšlení a postojích lidí se neobejdou bez nových pohledů na organizaci a řízení práce. Myšlenky F. W. Taylora jsou spjaty s průmyslovou érou, přestože je nelze v žádném případě označit za špatné, pro dnešní potřebu jsou svojí jednostrannou orientací na výrobní výkonnost nepoužitelné. Podnik je tu sice stále proto, aby produkoval zboží a služby, ale způsob, jak toho dosahovat, se mění. Moderní společnosti se zajímají nejen o to, co pracovník dělá, ale také o to co si při tom myslí a jak se cítí. Změny ve vědomí lidí se týkají především vytvoření nové atmosféry, povzbuzující k vyššímu zapojení a vyšším výkonům. Jestliže bylo ve stabilně fungujícím podniku minulosti získání podpory zaměstnanců možné, v měnící se organizaci je to nutné, uvádí Toman.⁴⁶

Pokud projekt s sebou přinese změny většího rozsahu, například organizační, měli bychom uvažovat, jakým způsobem tuto skutečnost oznámíme. Způsob, jakým jednotliví lidé reagují na změny, je totiž mnohdy nevypočitatelný. Někteří lidé vnímají změnu jako vzrušující dobrodružství a příjemné vytržení ze stereotypu. Ostatní vidí změnu jako velkou nebo potencionální depresivní zkušenost a udělají vše, aby se jí vyhnuli. Ačkoliv předpověď kolik lidí bude reagovat negativně je obtížně vypočitatelná, hodně můžeme ovlivnit způsobem komunikace změny. Právě v počátku tedy v době oznámení změny, se lidé rozdělí na dvě skupiny. Jedni budou změnu vnímat jako pozitivní, to znamená, že porozumí důvodům, proč je nutné se změnit. A na druhou skupinu tedy ty, kteří změnu budou vnímat jako negativní. Pokud dobře zvládneme tuto počáteční část, tedy oznámení změny ulehčíme si práci v budoucnu, protože se nám podaří dostat na svou stranu i ty zaměstnance, kteří by jinak změnu vnímali jako negativní.

Jednou ze základních zásad komunikace změny je dobře vysvětlit jaká je situace, jaký bude očekávaný vývoj v následujícím období a jaké následky to bude pro nás mít, pokud se změně nepřizpůsobíme. Této části komunikace se také někdy říká zapálení plošiny. To je přirovnání k ropné plošině, která pokud je zapálena donutí všechny pracovníky skočit do moře. Pro komunikaci změny toto znamená vytvoření takového

⁴⁵ ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994. s. 106

⁴⁶ TOMAN, M. *Řízení změn*. Praha: Alfa publishing, 2005, s. 12

prostředí, aby i ti největší odpůrci změny nabyli vědomí, že není možné setrvat a nezměnit se. Buď změnu přijmou, ať už pozitivně nebo negativně, nebo budou muset ze společnosti nebo týmu odejít. Zkrátka že není jiná cesta. Toto se samozřejmě týká velkých změn, typu stěhování výroby do jiného města, změna výrobního sortimentu společnosti nebo změna výpočetního systému a procesů.

Bez ohledu na to v jaké z těchto dvou skupin lidé jsou, se u nich téměř vždy dostaví odpor ke změně. Ale právě to jestli změnu vnímají pozitivně nebo negativně určí, jak rychle se nám podaří jejich odpor překonat a jak rychle se přizpůsobí nové situaci.

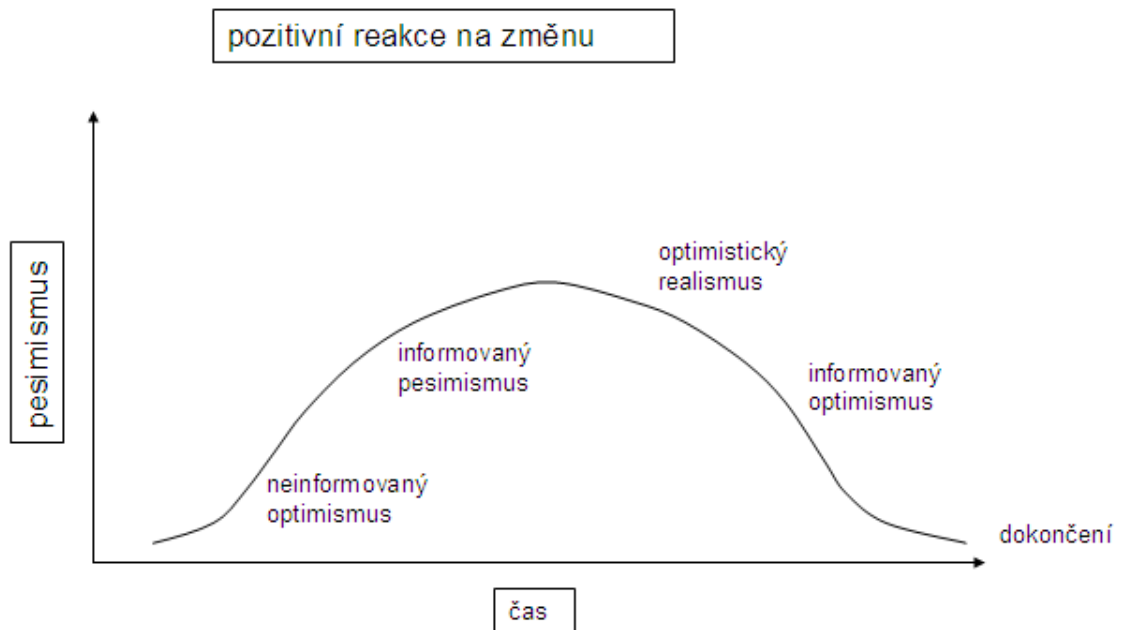
6.1.4.1. Pozitivně vnímaná změna

Na obrázku 4 je znázorněn vývoj a reakce na pozitivně vnímanou změnu. Reakce se budou v každé fázi projektu různit:

- Neinformovaný optimismus: Lidé jsou plní sebedůvěry a jsou pozitivně naladěni na změnu
- Informovaný pesimismus: Lidé začínají projevovat negativní reakce na změnu, ztrácejí sebedůvěru.
- Optimistický realismus: Lidé začínají vidět dosažitelnost změny, sebedůvěra roste.
- Informovaný optimismus: Návrat sebedůvěry, lidé se projektu začínají věnovat naplno.
- Dokončení: Lidé pomáhají zbytku společnosti, vyzařují sebedůvěru, uvádí Russel-Jones.⁴⁷

⁴⁷ RUSSEL-JONES, N. *Management změny*. Praha: Portál, 2006, s. 61

Obrázek č. 4 - Pozitivní reakce na změnu⁴⁸



6.1.4.2. Negativně vnímaná změna

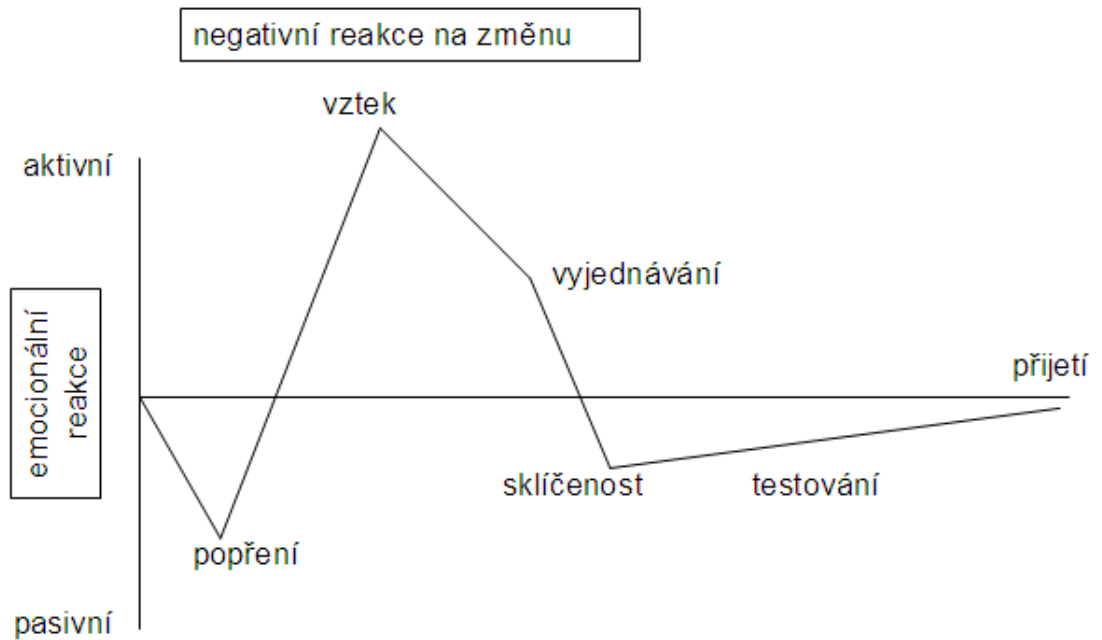
Pokud lidé vnímají změnu negativně, průběh reakce je zcela odlišný. Negativní reakce na změnu se podobá truchlení ze ztráty milované bytosti. Rozdíl je v časovém hledisku a obtížnosti, s jakou tuto změnu přijímáme. Emocionální reakce, jak můžeme vidět na obrázku 5, je však vždy stejná a prochází několika stádii:

- Popření: Počáteční reakcí na negativně vnímanou změnu je šok a popření. Běžné reakce jsou typu „to se mi nemohlo stát“ nebo „pokud to budu ignorovat, tak to pomine“.
- Vztek: Obvykle následuje vztek způsobený frustrací a bolestí, často charakterizovaný neracionálním a nepromyšlenými slovními výpady.
- Vyjednávání: Tato fáze označuje začátek procesu akceptace změny. Protože lidé již dále nevzdorují konfrontaci s realitou a začínají vyjednávat, aby zmírnili negativní dopad změny.
- Sklíčenost: Lidé nacházející se v této fázi jsou často rezignovaní, cítí se jako oběť a mají nedostatek emocionální energie. V tento moment si plně připustí plnou váhu dopadu této negativní změny.
- Testování: Další fází je testování nového prostředí nebo situace. Lidé začínají znovu postupně získávat představu, jak budou moci fungovat v nové situaci.

⁴⁸ RUSSEL-JONES, N. *Management změny*. Praha: Portál, 2006, s. 60

- Akceptace: Lidé začínají reagovat na změnu realisticky. Akceptace v tomto případě neznámá, že si změnu oblíbili. Na druhou stranu jsou schopni fungovat v nově nastavených podmínkách, uvádí Russel-Jones.⁴⁹

Obrázek č. 5 - Negativní reakce na změnu⁵⁰



⁴⁹ RUSSEL-JONES, N. *Management změny*. Praha: Portál, 2006, s. 59

⁵⁰ RUSSEL-JONES, N. *Management změny*. Praha: Portál, 2006, s. 58

7. DOKONČENÍ PROJEKTU

Projekt se dá ukončit mnoha různými způsoby. Mohou se odejmout zdroje, například přeřazením personálu nebo potřebného zařízení. Projekty s vyšší prioritou se realizují na úkor projektů s nižší prioritou, které se ponechají napospas osudu a dříve nebo později zaniknou. Uvedené způsoby ukončení projektu nemají nic společného s řádným řízením a pečlivě plánovaným ukončením. Jen pečlivě plánovaným ukončením lze zajistit úspěch projektu. Poslední měsíce na projektu budou možná vyžadovat, aby se kontrolní schůzky konaly každý týden a v průběhu posledních týdnů i každý den.

7.1. Akceptace

Cílem řízení projektu je dosáhnout toho, aby zákazník výsledek projektu přijal. To znamená, že zákazník souhlasí s tím, že byly splněny podmínky specifikované v odsouhlaseném plánu projektu. Pokud nebyly akceptační kritéria jasně definována v dokumentaci schválené zákazníkem a dodavatelem, na konci projektu bude neshoda. Pokud jsou nedostatky ve smlouvě, zákazník bude obvykle požadovat víc a dodavatel se bude snažit vyhádat méně. Proto by projekt neměl obsahovat služby, které nebyly uvedeny ve smlouvě, nebo nebyl definován jejich rozsah. Podobná situace je mezi zadavatelem a realizátory uvnitř jedné organizace, kde očekávání jedné strany se mohou lišit od představ druhé strany.

Fáze akceptace projektu musí proto začít počáteční smluvní nebo jinou písemnou definicí práce, která se má vykonat. Pokud se v průběhu projektu vyskytnou změny, měly by být odsouhlaseny oběma stranami a také zaznamenány písemnou formou v zadání projektu. U některých projektů nebude na počátku možné dohodnout konečná kritéria akceptace. To je typické pro vývojové projekty s vysokou úrovní technologie. Podobná situace převládá také u projektů zaměřených na vývoj komerčních produktů, kde se pracovníci marketingu zdráhají stanovit všechny specifikace produktu. Když takový případ nastane, smlouva nebo specifikace produktu by měla vyžadovat nejdříve realizaci úvodní fáze odpovídající délky, v níž by se vyjasnil návrh celého systému nebo produktu a kritéria jeho akceptace. Na konci této části se pak uskuteční kontrolní schůzka za účasti zadavatele. Vyjedná se smlouva nebo se schválí definitivní specifikace produktu pro následující fázi prací, včetně akceptačních kritérií na konci projektu. Uvedený přístup vyžaduje, aby během počáteční fáze zadavatel nesl velké

riziko, protože dodavatel nebo vývojový tým může v první fázi dospět k závěru, že závěrečná fáze bude dlouhá a nákladná. Pro tento dvoufázový přístup bohužel neexistuje žádná jiná rozumná alternativa, uvádí Rossenau.⁵¹

7.2. Projektová dokumentace

Není vůbec neobvyklé, když současně s nějakým hmotným výstupem je požadováno dodání dokumentace. Kromě závěrečné zprávy může dokumentace zahrnovat seznam náhradních dílů, návody k použití, instruktážní příručky nebo výkresovou dokumentaci. Dokonce je někdy uveden požadovaný formát. Protože zajištění těchto věcí může zpozdit dokončení hlavního projektového výstupu, dokumentace by se měla ve smlouvě definovat jako samostatně dodávaná položka. Potom se provede fakturace hlavní části smluvního závazku společně s její dodávkou a dodání dokumentačních zpráv může následovat později.

Na konci projektu bývá často velmi obtížné dát dokumentaci dohromady a to ze dvou důvodů. Za prvé mnoha technickým odborníkům psaní zpráv moc nejde nebo se jim do toho nechce. Za druhé se v mnoha případech stává, že lidé, kteří mají potřebné informace, byli již přeřazení na jinou práci a na projektu už nepracují. Druhý problém lze zcela vyloučit a první zredukovat pomocí jednoduché metody takzvané přírůstkovou dokumentací. Na počátku se připraví přehled veškeré závěrečné dokumentace a zahrne se do definice cílů projektu. V průběhu projektu potom každý odpovědný pracovník, po dokončení každého klíčového úkolu, napíše několik vět nebo odstavců do takto definovaného materiálu. Tyto jednotlivé příspěvky poskytnou později základní informace pro zpracování závěrečné dokumentace, uvádí Rossenau.⁵²

7.3. Přeřazení projektových pracovníků

Pro manažera může být ukončení projektu příležitostí k povýšení, ale pro mnoho projektových pracovníků může znamenat ztrátu zaměstnání, pokud pro ně není žádná další práce. Jestliže byl projekt řízen špatně, jeho manažerovi budou pravděpodobně v budoucnu přidělovány méně odpovědné úkoly a zaměstnanci, kteří na projektu odvedli vynikající práci, budou asi v budoucnu dostávat lukrativnější nabídky, uvádí Hill.⁵³

⁵¹ ROSSENAU, M. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2006, s. 282

⁵² ROSSENAU, M. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2006, s. 284

⁵³ HILL, T. *Production/operations management text and cases*. Cambridge: University press, 1991, s. 454

Dalším závažným aspektem přeřazení pracovníků je čas. Jestliže je pro někoho další projektový úkol přitažlivější, bude na něm chtít co nejdříve začít pracovat a ztratí zájem o dokončení stávajícího projektu. Naopak ten komu práce přidělená na jiném projektu nevyhovuje, bude pravděpodobně nynější projekt zdržovat. Když je zřejmé, že pro pracovníky nebude po dokončení projektu další práce a budou pravděpodobně propuštěni, mohou se dokonce snažit dokončení sabotovat a prodloužit si tak svoje zaměstnání. Tento potenciální problém lze řešit pomocí různých výkonnostních příplatků, odměn a bonusů za včasné dokončení.

Manažer projektu může proti podobným tendencím působit do jisté míry tím, že vhodně zvolí termín, kdy bude projektové pracovníky informovat o jejich dalším zařazení. Za nejlepší lze považovat situaci, kdy všichni projektový pracovníci mohou počítat s tím, že se jim za dobrou práci dostane uznání a dostanou výhodné nabídky na další práci, uvádí Rossenau.⁵⁴

⁵⁴ ROSSENAU, M. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2006, s. 286

8. PRAKTICKÉ UPLATNĚNÍ POZNATKŮ

8.1. Nejčastější omyly a manažerská selhání při řízení projektu

V této části práce bych rád zúročil nejen teoretické znalosti a informace z dostupných zdrojů. Ale také praktické poznatky z pozice projektového supervisory, kterou zastávám již třetím rokem. Během své praxe jsem působil v několika mezinárodních projektových týmech se zaměřením na změny jak v procesech jednotlivých oddělení nadnárodní firmy, tak i právě v oblasti implementace softwarových projektů a tréninku uživatelů. Některé z těchto projektů měly rozpočet umožňující spolupráci se špičkovými konzultantskými společnostmi, které do projektu přinesly nejpokrokovější metody řízení projektu.

V následujících kapitolách budou představeny nejčastější chyby a omyly v projektovém řízení. Cílem této praktické části je připravit materiál s popisem oblastí, kde projektový manažeři často chybují. A také vysvětlit jaké okolnosti vedou ke vzniku těchto omylů. Přínos této části práce je ve shromáždění teoretický znalostí a materiálů, spolu s praktickými zkušenostmi. Řízení projektu se totiž skládá z pěti manažerských činností definování, plánování, vedení, sledování a ukončení. Ovšem ne vždy se vedení projektového týmu soustředí na všechny tato oblasti. A pokud ano, tak se může stát, že ne vždy je věnována každé z těchto z těchto oblastí detailní pozornost.

Další důležitou oblastí je definování toho, co již je projekt a co je ještě běžný úkol. Projekty jsou dočasné úkoly s přesně stanovenými cíly, jejichž splnění vyžaduje organizované využití odpovídajících zdrojů. Projekt je definován specifikací provedení, časovým plánem a finančním rozpočtem. Pokud tedy máme běžný úkol, který neobsahuje všechny tři tyto položky, nedá se považovat za projekt a přistupujeme k němu jako k běžným úkolům. Na druhou stranu pokud stojíme před zadáním, které splňuje tyto charakteristiky, měli bychom k tomuto zadání přistoupit jako k projektu.

V následujících kapitolách jsou představeny nejčastější omyly a selhání, kterých se projektový vedoucí často dopouští a které ve svém konci vedou k neefektivitě využívaných zdrojů a zpoždění termínu dodání.

8.1.1. Plánování projektu

Začít projekt plánováním je jedna z nejdůležitějších myšlenek této práce. Plánování projektu a přípravné fáze, je to jedna z nejméně cenných a zároveň nejčastěji podceňovaných činností na projektech vůbec. Projektový manažeři obvykle nevěnují

dostatečný čas plánovací a přípravné fázi, často z důvodu že výsledek této činnosti není na první pohled vidět. Raději začnou rovnou pracovat na úkolu, aby dosáhli prvních hmatatelných výsledků. Neuvědomují si, že pokud nevěnují čas plánování zdrojů, cílů a milníků, nemají později možnost kontroly, zda se projekt vyvíjí podle plánu. A také ztrácejí možnost rychlé korekce, případných odchylek. Tento vývoj projektu je často později přivede do problému s organizováním zdrojů a pracovníků. A také, v konečném důsledku vede k zvýšení nákladů a prodloužení termínu dodání.

Čas investovaný do plánování se vrátí v podobě úspory nákladů, jako důsledku řízení přidělených zdrojů. A také v podobě dodržení termínů a přesného reportingu pro zadavatele projektu. Zvláště u nákladnějších projektů se dá očekávat, že investor bude požadovat pravidelné vyhodnocení stavu projektu. V případě že je vytvořen detailní plán, je snadné vytvořit porovnání se skutečností a zjistit odchylky jak v termínech, tak v provedení a kvalitě.

8.1.2. Neúplný plán

Vytvoření plánu pomůže nejen definovat termíny a kvalitu. Jedním z hlavních přínosů plánování je jasná definice cíle projektu samotného. V ideálním případě je součástí projektu přípravná fáze, kde se připraví a odsouhlasí cíle, milníky a potřebné zdroje. Všechny plány a materiály by samozřejmě měly být v psané podobě, což eliminuje případná nedorozumění. Tento plán a všechny materiály by měly být schváleny investorem. Tím se jasně definuje plán.

8.1.3. Nejasné cíle

V plánu by se mělo stanovit nejen jaké činnosti a úkoly jsou v rámci projektu, ale také co není součástí projektu. Tento bod je důležitý pro průběh celého projektu a měl by se několikrát během trvání projektu aktualizovat. Projekty totiž mívají tendenci na sebe nabalovat další a další aktivity a nenápadně pod úkoly, které nesouvisí s původním zadáním. Jedná se o spousty malých změn, které se do projektu snaží vměstnat lidé z okolí projektového týmu, či jiných oddělení v rámci společnosti. To vede ve svém důsledku ke zpomalování celého průběhu a k neustálému přepracovávání plánů.

Dobrá praxe je tedy stanovit termíny, kdy bude možné projekt upravit podle aktuálních okolností a v průběhu těchto jednání případně pozměnit plán. Součástí této změny však vždy musí být i aktualizace termínu dodání a rozpočtu projektu. Pokud tedy

top management nebo investor schválí změnu rozsahu projektu, musí se zabývat i změnou termínu a rozpočtu. Takto změněný plán má potom projektový manažer možnost splnit. Narozdíl od plánu, na který se neřízeně nabalují další aktivity.

8.1.4. Závinnost na jedné osobě

Jak už bylo uvedeno, projekty jsou časově ohraničené úkoly s vlastním rozpočtem a zdroji. Jedním z těchto zdrojů jsou lidé participující na projektu. V ostatních pracovních pozicích lidé běžně vybírají dovolenou, nemocenskou a většinou mají na pracovišti kolegu, který je může dostatečně zastoupit v době jejich nepřítomnosti. V projektovém týmu je často řízení zdrojů nastaveno tak, že zastupitelnost je minimální. Je to dáno jak dočasnou povahou úkolu, tak i řízením nákladů s cílem uspořít. Může tak dojít a mnohdy k tomu dochází, že někteří členové týmu nemají své zástupce pro případ nenadále nepřítomnosti. Tato nepřítomnost tak může ohrozit i ostatní navazující procesy a ve svém důsledku celý projekt, jeho cíle a termíny.

V běžném projektovém týmu není možné mít na každou pozici zástupce, to by vedlo k nadměrným a neefektivním nákladům vynaloženým na lidské zdroje. Dobrou a prověřenou praxí tedy je vytvořit v rámci projektu jednotlivé týmy, odpovědné za určitou část úkolu. V případě výpadku některého člena, zastoupí jeho roli kolegové z jeho skupiny, kteří mají nejvíce informací o dané problematice a mohou se tedy podělit o úkoly zmíněného kolegy.

8.1.5. Nedostatečná definice rolí jednotlivých členů týmu

Součástí rozdělení projektového týmu na jednotlivé sekce je definování jejich pravomocí a odpovědností. Zatímco celkový plán termínů a rozpočtu může být shodný pro celý projekt, definici odpovědností a pravomocí je nejlépe provést až na úrovni jednotlivého člena týmu. Tím se vyhneme nedorozuměním a neproduktivě při plnění úkolů.

8.1.6. Komunikace navenek a uvnitř projektového týmu

Komunikace v řízení projektu je další z podceňovaných částí projektu. Mnohdy jí projektoví manažeři nevěnují dostatečnou pozornost. Přitom pro efektivní řízení je důležité zajistit, aby všichni měli k dispozici včasné a přesné instrukce. A aby se navenek projektového týmu směrem k top managementu, investorovi, zákazníkům nebo koncovým uživatelům dostávali řízené informace.

Komunikaci uvnitř týmu, musí řídit nadřízený, tedy projektový manažer, pokud všechny složky spolupracují a předávají si navzájem informace, není potřeba žádných nucených korekcí. Přesto v každém týmu dochází k rozdílnému stupni informovanosti. Proto je vhodné, aby si projektový manažer zavedl systém informovanosti tak, aby si každý mohl ověřit, kde se projekt nachází a kdo je jak daleko se svými úkoly v rámci daných odpovědností. Forma může být formou projekce, nástěnky, webových stránek, atd. Dobré zkušenosti jsou z vizualizací hlavních myšlenek, které chceme předat. Muže to být například počet dnů, které zbývají do dokončení projektu. Nebo grafickou vizualizaci postupu jednotlivých týmů, které navíc zvýší motivaci a zdravou soutěživost mezi týmy.

Komunikace směrem ven z projektového týmu bych rozdělil na dva druhy. Jednak je to komunikace k top managementu nebo investorovi a potom komunikace směrem k zákazníkům nebo koncovým uživatelům (zaměstnancům), kterým je určen celkový cíl projektu. Informace pro obě cílové skupiny by měly mít odlišnou formu a přesnost. Pro vyhodnocení stavu projektu musíme investorovi nebo top managementu předložit všechny informace, včetně odchylek ve výdajích nebo termínech. Takto zpracovaná zpráva by se měla sestavit za přítomnosti užšího vedení projektu a měla by být odsouhlasená všemi, tak aby se předešlo nepřesnostem v informování směrem k vedení nebo investorovi. Vhodný okamžik pro zpracování zprávy je milník projektu, kde se vedení bude zabývat stavem projektu a dalšími kroky. Tato zpráva by měla být co nepřesnější a v případě skluzu v termínech nebo rozpočtu by měla poskytnout dostatečné množství informací pro to, aby top management nebo investor mohli rozhodnout o dalších krocích.

Jinou formu by měla mít komunikace směrem k zaměstnancům. Tedy těm, kterým budou v budoucnu určeny výsledky projektu. Tady můžeme využít celou dobu, po kterou se projekt připravuje na budování pozitivního přístupu ke změně. To se dá docílit řízenou komunikací směrem k zaměstnancům. Může to být formou informací ve firemním tisku, na nástěnkách, elektronicky, či jinou formou. Cílem je informovat o hlavních cílech projektu, důvodech proč se tato změna připravuje a termínu dokončení. Řízená komunikace tedy neznamená podávání zkreslených informací. Naopak informace musí být přesné. Nakonec musíme počítat s tím, že běžní zaměstnanci se budou potkávat se členy projektového týmu a případná nepřesnost v informování by byla rychle odhalena. Informace jsou tedy přesné, ale budujeme u zaměstnanců pozitivní přístup, právě tím že je nezahrnujeme všemi informacemi a detaily co se daří a

co naopak ne. Poskytujeme pouze hlavní termíny a důvody této změny. Případně je můžeme doplnit dotazníkem. Tím dostaneme od zaměstnanců zpětnou vazbu a můžeme odpovědět na nejčastější dotazy a tím řídit jejich očekávání a pozitivní přijetí změny, která je čeká s realizací našeho projektu. Čas strávený na budování pozitivního přístupu se nám vrátí při implementaci změny. Při níž již nebudeme muset překonávat negativní přístup těch zaměstnanců, které se nám podařilo během přípravy projektu přesvědčit, že tato změna je smysluplná.

8.1.7. Využívání technologických zdrojů při komunikaci

Využívání komunikačních technologií umožňuje efektivně zapojit do projektu i kolegy z jiných států. Děje se to hlavně u vývojových projektů a v oblasti informačních technologií. Ovšem stejně tak se dají komunikační technologie použít i v případě místního týmu, například pro řešení nenadálé situace v případě dovolené či jiné nepřítomnosti důležitého člena týmu. Možnosti jsou různé od telefonního hovoru až po video konferenci.

Všechny tyto technologie jsou nyní dostupné a při jejich využití lze ušetřit spoustu zdrojů spojených s cestováním. Z pohledu investice do těchto technologií je asi nejnáročnější video konference. Pro pořádání takové konference potřebujeme audio-video techniku, která z důvodu své nákladnosti není snadno dostupná. Ve větších firmách se to obvykle řeší tak, že mají vyhrazenou místnost, která je vybavena touto technologií. Mnohem dostupnější z pohledu nákladů a efektivnější z pohledu dostupnosti jsou internetové konference umožňující propojení počítačů všech účastníků ve spojení s telekonferenčním hovorem, který zajistí zbytek komunikace. Tuto službu poskytuje několik zprostředkovatelů, např. společnost Orange. Výhodou je že ji může využít každý kdo má přístup na internet a telefon. Internetový portál při napojení požaduje vstupní heslo čímž je zaručen pouze autorizovaný přístup. Aplikace umožňuje sdílet jakékoliv elektronické materiály mezi všemi účastníky, každý z nich má přitom možnost do konference zasahovat a tím tvořit a podpořit produktivní předání informací. Tímto postupem a využitím zdrojů, které nám nabízí nové technologie, se dají redukovat nejen náklady spojené s cestováním, ale hlavně čas pracovníků, který takto může být investován efektivněji. Na druhou stranu bychom však neměli zapomínat na osobní kontakt, který je v mnoha případech efektivnější a důležitější.

8.1.8. Trénink zaměstnanců

Trénink zaměstnanců je důležitou součástí realizace softwarových projektů. Termín této části projektu je navíc často odsouván na pozdější dobu z důvodu skluzu v dodávkách a vývoji softwarového prostředí. Pro tento účel je vhodné již v začátku projektu počítat s vytvořením tréninkového prostředí, do kterého budou později přidávány nově vyvinuté funkcionality. To umožní začít zaměstnance seznamovat s novým softwarem ještě před spuštěním konečné verze. A na závěr je pouze doškolit na změny, které byly vyvinuty po jejich prvním tréninku.

Tento dvoustupňový trénink má navíc výhodu v opakované možnosti tréninku a zaměstnancům poskytne nezbytný čas na vstřebání nových poznatků. Také jim dá možnost zeptat se na otázky týkající se nových procesů a funkcionalit, které je napadli až po jejich prvním tréninku.

Nevýhodou se kterou musí trenér těchto dovedností počítat je, že tréninkový systém nebude dostatečně doladěn a to může u zaměstnanců vzbudit nedůvěru a odpor ke změně. Na druhou stranu toto řešení poskytuje výraznou úsporu času a v mnohých projektech není jiná alternativa než jej využít.

8.1.9. Akceptace a vyhodnocení projektu

Součástí každého projektu by mělo být vyhodnocení. Toto vyhodnocení se provádí na konci projektu a jeho součástí by měl být výstup s popisem aktivit, které se podařily v daném termínu i kvalitě. Velmi cenné informace jsou také o tom, co se nepodařilo a kde jsou příležitosti pro zlepšení v dalších podobných projektech.

Mezi jedny z největších chyb, které může projektový manažer udělat, patří chybné nebo nedostatečné zadání a popis cíle projektu v počáteční fázi. Je důležité, aby cíl projektu byl jasně popsán a definován, nejlépe písemně, v začátku projektu. Takto zpracovaný materiál by měl být odsouhlasen se zadavatelem. Tím se předejde nejasnostem a nedorozuměním v závěrečné fázi projektu, během předávání výsledku a hodnocení celého průběhu. Správně nastavená kritéria měřitelnosti by měla být, objektivní a snadno měřitelná. Na způsobu vyhodnocení je také vhodné se domluvit se zadavatelem projektu.

ZÁVĚR

Tato práce se zaměřuje na řízení projektu implementace softwarového řešení do organizace. Změna firemního softwaru může být dobrý příklad projektu, na kterém lze popsat velkou škálu kroků, které je třeba vykonat pro úspěšnou implementaci nového softwarového produktu. Jedním z důvodů je náročnost celého projektu, protože se více či méně dotýká všech zaměstnanců společnosti. Při takto velké změně se přístup zaměstnanců značně liší. A škála jejich ochoty a připravenosti je velmi odlišná. Od souhlasu přes neutrální přístup, až po odmítání. A je to právě rozmanitost přístupu zaměstnanců a obtížnost celého projektu, který ze změny softwarového řešení dělá zajímavé téma, hodné hlubšího zamyšlení a zpracování.

Téma řízení projektu je obšrné a bylo o něm napsáno mnoho knih, článků i jiných materiálů. Mnohé z nich jsou úzce specializované na jednotlivé kroky a milníky v projektovém řízení. Jiné se zase soustředí na manažerské dovednosti a komunikaci. Pro projektového manažera je důležité čas od času se zastavit a nechat si nějaký čas na plánování a přemyšlení, zda se jeho projekt ubírá správním směrem, zda neopomněl na některý důležitý milník, zda efektivně plánuje svoje zdroje a v neposlední řadě zda odevzdá výsledek projektu v požadovaném termínu. V takovém případě bude potřebovat zdroj informací, kde si může ověřit kroky vykonané na jeho projektu s jiným přístupem. K tomu mu může posloužit třeba i tato práce.

Její přínos je hlavně v seřazení jednotlivých kroků, které jsou nutné k implementaci a realizaci jakéhokoliv projektu. Tento materiál může sloužit nejen pro řízení projektů spojených s implementací softwaru, ale jakéhokoliv projektu, který vyžaduje důraz na manažerské řízení a plánování. Týká se tedy velkých projektů a to jak objemem investovaných prostředků, tak i počtem spolupracovníků, kteří participují na týmovém úkolu. Důležitou částí je kapitola věnovaná nejčastějším chybám při řízení projektu. Zde je práce zaměřená na představení a vysvětlení důvodů proč se projektový manažeři dopouštějí chyb při plánování, řízení a vyhodnocování svých projektů. Jsou zde popsány nejen nejčastější chyby ale i důvody, proč se těchto chyb manažeři dopouštějí (neúplný plán, nejasné cíle, závislost na jedné osobě, nejasná komunikace).

Je to právě pochopení důvodů toho, proč chyby vznikají, které nám může pomoci vyvarovat se podobných situací a rozhodnutí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

1. ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Přel. J. Koubek. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
2. BRUCE, A., LANGDON, K. *Řízení projektu*. Přel. J. Keller. 1.vyd. Bratislava: Slovart, 2003. 72 s. ISBN 80-7209-385-1.
3. DVOŘÁK, D. *Řízení projektů. Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft office*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2008. 244 s. ISBN 978-80-251-1885-6.
4. DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. 1.vyd. Praha: Alfa publishing, 2006. 137 s. ISBN 80-86851-45-1.
5. GÁLA, L., POUR, J., PROKOP, T. *Podniková informatika*. 1.vyd. Praha: Grada, 2005. 484 s. ISBN 80-247-1278-4.
6. HILL, T. *Production/operations management text and cases*. 1.vyd. Cambridge: University press, 1991. 655 s. ISBN 0-13-723727-8.
7. KOORY, J., MEDLEY, D. *Management information systems: planning and decision making*. 1.vyd. Cincinnati: South-Western publishing, 1987. 350 s. ISBN 0-538-10170-9.
8. KUBÁLEK, T., KUBÁLKOVÁ, M. *Řízení projektů v Microsoft Office Project*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 264 s. ISBN 978-80-251-1770-5.
9. LUCEY, T. *Management information systems*. 1.vyd. Nottingham: Guernsey Press Co. Ltd, 1991. 326 s. ISBN: 1-870941-80-2.
10. McCONNELL, S. *Odhadování softwarových projektů*. Přel. J. Fadrný. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2006. 317 s. ISBN: 80-251-1240-3.
11. POSTER, K., APPLGARTH, M. *Projektový management*. Přel. K. Vaňková. 1.vyd. Praha: Portál, 2006. 111 s. ISBN 80-7367-141-7.
12. ROSSENAU, M. *Řízení projektů*. Přel. E. Broumová. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2006. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.
13. RUSSEL-JONES, N. *Management změny*. Přel. K. Vaňková. 1.vyd. Praha: Portál, 2006. 110 s. ISBN 80-7367-142-5.
14. SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. 360 s. ISBN 80-247-1501-5.
15. ŠTEDROŇ, B. *Manažerské řízení a informační technologie*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 156 s. ISBN 978-80-247-2052-4.

16. TICHÁ, I. *Učí se organizace*. 1.vyd. Praha: Alfa publishing, 2005. 141 s. ISBN: 80-86851-19-2.
17. TOMAN, M. *Řízení změny*. 1.vyd. Praha: Alfa publishing, 2005. 152 s. ISBN 80-86851-13-3.
18. ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. 1.vyd. Praha: Grada, 1994. 304 s. ISBN: 80-85623-72-2.

Elektronické zdroje

1. HUBÁČEK, S. *Návratnost investice*. [online]. 2008 [cit. 2009-02-23]. Dostupné na WWW: <<http://www.itsolution.cz/navratnost-investice.a22.html>>
2. URBAN, J. *Změny vyžadují důvěru*. [online]. 2004 [cit. 2009-02-23]. Dostupné na WWW: <http://kariera.ihned.cz/1-10014240-13863780-q00000_detail-66>

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK Č.1 - ODHAD NÁROČNOSTI	15
OBRÁZEK Č. 2 - MONITOROVÁNÍ ČINNOSTI	19
OBRÁZEK Č. 3 - ÚSEČKOVÝ DIAGRAM.....	21
OBRÁZEK Č. 4 - POZITIVNÍ REAKCE NA ZMĚNU.....	39
OBRÁZEK Č. 5 - NEGATIVNÍ REAKCE NA ZMĚNU.....	40

ABSTRAKT

HRNČIŘÍK, J. *Řízení projektu implementace softwarového řešení pro obchodní organizaci: bakalářská práce*. Příbram: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2009. 55 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jiří Dušek, Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

Klíčová slova: manažerské dovednosti, projektový management, řízení změny.

Práce se zabývá projektovým managementem a je koncipována tak, aby zohlednila všechny nezbytné aktivity v řízení projektu. Jednotlivé kapitoly jsou řazeny formou postupných kroků. Od přípravy a plánování projektu až po jeho realizaci a vyhodnocení. Tato práce si klade za cíl shrnout a definovat důležité kroky v projektovém řízení. A pomoci čtenáři zorientovat se v problematice a vybavit jej nástroji a informacemi, které se dají využít pro řízení nejen softwarových projektů.

Praktická část obsahuje charakteristiku a popis nečastějších chyb v projektovém řízení, kterých se často dopouštějí projektoví manažeři. Jejím cílem upozornit na kritické body, které mohou negativně ovlivnit výsledek celého projektu.

ABSTRACT

HRNČIŘÍK, J. *Directing project implementation of software solutions for trade organizations*. Příbram: The College of European and Regional studies, o.p.s., 2009. 55 p. Supervisors Ing. Jiří Dušek, Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

Key words: manager's competences, project management, change management.

The objective of this bachelor thesis was defined and summarized necessary project activities. Chapters in this work follow the sequencing of consecutive steps in a project realization. Commencing by preparation phase and planning activities continues with realization and finish by evaluation and learning's part. The goal of the thesis was describe the important steps and activities in project management. It can be also use like a source of information and tools for direction of software projects.

There were collected the most common and typical failure caused by bad management in the practical part of the thesis. The main purpose of this part is point to critical project steps which can negatively influence the final result. It's a list of the typical problems, which can appear in individual process steps. There are also described the negative results where can these malfunctions leads to.