

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

DANIEL SALAČ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

PODNIKOVÁ EKONOMIKA

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Stav projektového řízení v konkrétním podniku

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Duben 2012/ Říjen 2012

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Daniel Salač PE 32

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Doc.Ing. Ludmila Hačkajlová, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/-a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo:

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád/-a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/-a při zpracování mé bakalářské práce.
Klepněte sem a zadejte text.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Stav projektového řízení v konkrétním podniku

Project management status in a particulart company

Autor: Daniel Salač

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá tématem “stav projektového řízení v konkrétním podniku” ve společnosti ANSAL spol. s r.o. (dále jen ANSAL). Z hlediska teorie i praxe se zaměřuje na rozbor procesu řízení a postupu schvalování IT projektů a popisu jejich životního cyklu. Jedná se jak o interní tak externí IT projekty zaměřené na oblast Evropy, Středního východu a Afriky (dále jen EMEA), které přispívají ve firmě především ke zefektivnění a optimalizaci klíčových procesů v oblasti supply chain.

Teoreticko-metodologická část je věnována popisu obecně platných principů pro řízení projektů. Je zde popsán projekt, portfolio a jeho úloha v řízení podniku následované popisem postupu zařazování a schvalování projektů v rámci portfolio. Závěrečná část teoretické části je věnována tématu projektových organizačních struktur a fázím vlastního řízení IT projektů.

Praktická část popisuje pár slov ohledně charakteristik firmy ANSAL, jak vypadá její trvalá a projektová organizační struktura. Následuje popis postupu zařazování a schvalování projektů v rámci portfolio ve společnosti dle schválené interní metodiky. Další část se věnuje současným přístupům ve firmě a to jak postupu schvalování a zařazování projektů do portfolio tak i k vlastnímu řízení IT projektů. Současné přístupy obou postupů jsou porovnány se standardním postupem firmy a identifikovány nedostatky. Hlavní část se pak zabývá zjištěním příčin vzniku jednotlivých nedostatků a to pomocí metody stromu kauzálních vztahů. Na základě výsledků kauzální analýzy jsou doporučeny návrhy na případné změny, které by měly napomoci zlepšit současný stav stávajícího projektového řízení podniku.

Závěr práce shrnuje a zhodnocuje její celý obsah a získané poznatky.

Summary

This bachelor work is dealing with the subject relating to the “Current status of project management in a particular company“ applied by my employer. From theoretical as well as practical point of view it's focused on analysis of IT projects portfolio management process approval steps along with the description of the whole IT projects life cycle. The theoretical part is devoted to description of general methodology of

project management followed by explanation of notions such as project, project live cycle, , portfolio and their function in company management.

The purpose of the analytical part is to analyze and compare company standard process relating to projects portfolio management approval and project management to the real situation and current company approaches. The aim is to identify potential issues and gaps which are being further investigated in order to define their root cause.

The goal of this work is to provide recommendation on particular changes, follow up actions which could lead potentially to company current project management methods improvement.

Klíčová slova:

projekt, portfolio, zařazování a schvalování projektů, analýza, řízení

Keywords:

project, portfolio, projects prioritizing and approval, analysis

JEL Classification:

H43 - Project Evaluation

O22 - Project Analysis, G11 - Portfolio Choice; Investment Decisions

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce.....	3
2.1 Zásady projektového řízení a úspěšnost řízení projektu.....	3
2.1.1 Zainteresované strany.....	4
2.2 Projekt, portfolio a jejich úloha v řízení v podniku.....	5
2.2.1 Projekt.....	4
2.2.2 Portfolio a jeho úloha v řízení podniku.....	9
2.2.3 Postup zařazování a schvalování projektů v rámci portfolio.....	10
2.3 Organizační struktura projektů.....	11
2.3.1 Kombinovaná organizační struktura.....	12
2.4 Projektové řízení IT projektů.....	13
2.5 Metoda stromu kauzálních vztahů.....	15
3 Analytická/Praktická část práce.....	16
3.1 Charakteristiky podniku ANSAL.....	16
3.2 Trvalá organizační struktura podniku ANSAL.....	17
3.2.1 Projektová organizační struktura ANSAL.....	17
3.3 Postup zařazování a schvalování IT projektů v rámci portfolio.....	18
3.4 Postup řízení IT projektů.....	24
3.5 Současné přístupy k řízení IT projektů a jejich analýza.....	26
3.5.1 Současné přístupy k schvalování IT projektů v rámci portfolio.....	26
3.5.2 Současné přístupy k řízení IT projektů.....	28
3.6 Analýza nedostatků současných přístupů k schvalování a řízení projektů.....	30
3.6.1 Analýza nedostatků současných přístupů k schvalování IT projektů.....	30
3.6.2 Analýza nedostatků současných přístupů k řízení IT projektů.....	33
3.7 Návrh případných změn na zlepšení využití projektového řízení.....	36
3.7.1 Lepší posouzení reálné strategie.....	36
3.7.2 Stanovení přiměřeného množství cílů, priorit a projektů.....	36
3.7.3 Dodržování standardního postupu.....	37
4 Závěr.....	38
Literatura.....	39
Přílohy.....	40

Seznam zkratek

OOU – objektivně ověřené ukazatele

ZOU – způsob ověření ukazatelů

EMEA – Europe, Middle East, Africa

ANSAPE – firemní metodika projektového řízení společnosti ANSAL

Seznam tabulek

Tabulka 1 Logický rámec projektu	7
Tabulka 2 Praktická ukázka logického rámce projektu	8

Seznam grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1 Projektový trojimperativ	5
Obrázek 2 Kombinovaná organizační struktura.....	12
Obrázek 3 Jednotlivé fáze řízení projektů podle PMI.....	13
Obrázek 4 Vertikální a horizontální záznam stromu kauzálních vztahů.....	15
Obrázek 5 Trvalá organizační Struktura ANSAL s.r.o.....	17
Obrázek 6 Kombinovaná organizační Struktura ANSAL s.r.o.....	17
Obrázek 7 Životní cyklus IT projektů v ANSAL s.r.o.....	18
Obrázek 8 Vyhodnocení projektů v rámci zařazení do portfolia.....	23
Obrázek 9 Životní cyklus IT projektů v ANSAL s.r.o.....	24
Obrázek 10 Strom kauzálních vztahů– pozdní schvalování IT proj. do portfolia.....	31
Obrázek 11 Strom kauzálních vztahů– pozdní dodání IT proj.....	33

1 Úvod

Cílem této bakalářské práce je zjistit pomocí metody stromu kauzálních vztahů příčiny nedostatků týkající se současných přístupů k projektovému řízení v konkrétním podniku a navrhnout případné změny na zlepšení současného stavu.

Bakalářská práce, jak je již zmíněno výše, se tedy zaměřuje na téma “stav projektového řízení v konkrétním podniku”. Pro toto téma byl vybrán podnik, ve kterém v současné době pracuji na pozici projektového manažera, a jsem zodpovědný za řízení a implementace rozsáhlých IT projektů pro region Evropy, Středního východu a Afriky (dále jen EMEA). Hlavním důvodem výběru tohoto tématu jsou mé praktické zkušenosti s řízením IT projektů a zároveň možnost zhodnotit na základě získaných poznatků, jak projektové řízení skutečně funguje v naší společnosti s ohledem na schválenou interní metodiku, jejímž vlastníkem je naše projektová kancelář.

Můj zaměstnavatel souhlasí se zveřejněním informací a odkazů týkajících se popisu interních postupů a firemní metodiky pro schvalování a zařazování projektů v rámci portfolia a vlastního procesu řízení IT projektů, avšak trvá na nezveřejnění svého pravého jména a taktéž na neposkytnutí svých interních dokumentů do seznamu příloh této práce. Z těchto důvodů nebude proto v této práci uváděn skutečný název firmy ani jiné konkrétní informace. Skutečný název mého zaměstnavatele je nahrazen fiktivním jménem společnosti ANSAL s.r.o. (dále jen „ANSAL“).

Teoreticko metodologická část popisuje obecně platné principy a metody pro řízení projektů. Je zde popsán projekt, portfolio a jeho úloha v řízení podniku následované popisem postupu zařazování a schvalování projektů v rámci portfolia. Ze základních nástrojů na řízení projektu je uveden logický rámec a projektový trojimperativ. Teoretická část je zakončena tématem projektových organizačních struktur a přehledem jednotlivých fází vlastního řízení IT projektů.

V praktické části je zmíněno pár slov o firmě ANSAL s.r.o, její trvalá a projektová organizační struktura. Větší část je věnována standardnímu postupu pro zařazování a schvalování IT projektů v rámci portfolia a řízení IT projektů ve společnosti. Dále navazuje popis současných přístupů tj. jak ve skutečnosti probíhá ve firmě schvalování

a zařazování projektů do portfolia a vlastní řízení IT projektů po jejich zahájení. Na základě vlastní zkušenosti a zhodnocení současných přístupů oproti standardnímu postupu jsou identifikovány nedostatky, které negativně ovlivňují včasné schvalování IT projektů do portfolia a včasné dodání projektů. V další části se práce věnuje zjištění příčin vzniklých nedostatků za použití metody stromu kauzálních vztahů a to jak pro process schvalování a zařazování IT projektů do portfolia tak i pro vlastní řízení IT projektů.

K identifikaci nedostatků současných přístupů firmy k projektovému řízení je použito metody komparace. K rozboru a k získání potřebných závěrů týkajících se příčin vzniku těchto nedostatků je použito metody analýzy.

Konec praktické části je věnován návrhům pro případné změny, které by mohly firmě napomoci zlepšit její současný stav projektového řízení.

V závěru této práce je uvedeno její celkové zhodnocení včetně interpretace zjištěných výsledků analýzy příčin vzniklých nedostatků v projektovém řízení firmy.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V této části se práce zabývá obecnou teorií projektového řízení týkající se např. hlavních zásad pro řízení projektů, vybraných projektových nástrojů pro úspěšné řízení apod. Část je věnována projektu, portfoliu a jeho úloze v řízení podniku. Následuje popis postupu pro zařazování a schvalování projektů v rámci portfolia. Poslední část se zabývá tématem organizačních struktur a popisem jednotlivých fází pro řízení projektů.

2.1 Zásady projektového řízení a úspěšnost řízení projektu

Schwalbe¹ má pro projektové řízení následující definici:

“Projektové řízení je aplikací znalostí, dovedností, nástrojů a technik při realizaci projektových aktivit za účelem dosažení požadavků projektu. Projektoví manažeři musí usilovat nejen o naplnění plánovaného rozsahu, času, nákladů a kvality, ale rovněž musí usnadňovat celý proces tak, aby byly uspokojeny potřeby a očekávání lidí, kteří jsou do projektu zapojeni nebo se jich projektové aktivity dotknou.“

Lacko, Máchal a Doležal² tvrdí, že pro úspěšné projektové řízení podniku je v rámci dodání projektu nejen uspokojovat požadavky zainteresovaných stran – viz dále níže, ale překračovat jejich očekávání. To je možné za předpokladu že jsou zainteresované strany optimálně řízené s ohledem na správně zvolenou komunikaci po celou dobu trvání projektů. Pro celé projektové řízení a jeho úspěch je důležitá komunikace a integrace spojená se systémovým přístupem. Logická provázanost požadavků, aktivit a výsledků dává kontrolu nad správností postupu projektového řízení. Pro správný přístup k řízení jednotlivých projektových aktivit existuje mnoho doporučených metod a postupů. Dále v této části budou zmíněny některé z hlavních nezbytných nástrojů pro úspěšné řízení projektů a to logický rámec a projektový trojimperativ.

¹ SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: Kompletní průvodce*. 2011. Brno: Computer Press, a.s., 2011, s. 25. ISBN 978-80-251-2882-4.

² DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 38-40. ISBN 978-80-247-2848.

2.1.1 Zainterесované strany

Lacko, Máchal a Doležal³ v knize *projektový management dle IPMA* zmiňují, že každý projekt má své příslušné zainterесované strany, což jsou všichni, kteří jsou nějakým způsobem projektem ovlivněni nebo jsou pro úspěch projektu důležití. Každá ze zainterесovaných stran má na projekt jiný vliv. Je proto třeba, aby projektový manažer znal velmi dobře všechny zainterесované strany, jejich vliv na projekt, zájem a očekávání a uměl s nimi jednat. Pro úspěšnost projektu je klíčové, aby projektový manažer přikládal váhu potřebám zainterесovaných stran a udržoval s nimi dobré vztahy nejenom na začátku projektu, ale také v průběhu jeho celého životního cyklu.

Příklad z praxe, který poukazuje na důležitost věnovat se potřebám zainterесovaných stran a udržování dobrého vztahu s nimi, se týkal projektu na implementaci nového komunikačního systému pro obchodní, zákaznické a oddělení softwarové podpory v rámci zemí střední Evropy, jehož výsledkem kromě zefektivnění stávajících procesů např. v podobě snížení administrativních nákladů, znamenal také pro firmu jistou finanční úsporu a tudíž i riziko pro některé zaměstnance v podobě ztráty pracovního místa. Někteří obchodní zástupci, kteří se cítili takto ohroženi, velmi silně a aktivně bojovali proti této implementaci. Bylo nutné znovu vysvětlit, že strategie firmy a smysl tohoto projektu není propouštění stávajících zaměstnanců, ale optimalizace současných procesů. Přínos tohoto projektu konkrétně pro obchodní zástupce spočíval v jejich úspoře času trávené administrativou a přípravou reportů, který mnohem lépe využijí na podporu a péči o stávající zákazníky a také se budou moci zaměřit více na klíčové obchodní cíle firmy např. v podobě získávání dalších zákazníků, zvyšování tržeb apod. Právě díky novým obchodním příležitostem a plnému zaměření na business se podařilo obchodní zástupce přesvědčit o nutnosti realizace tohoto projektu a získat jejich plnou podporu. Projekt byl po roce dokončen a úspěšně implementován ve všech zemích.

³ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 48-52. ISBN 978-80-247-2848.

2.2 Projekt, portfolio a jejich úloha v řízení v podniku

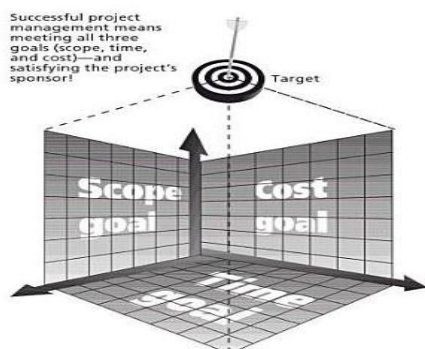
2.2.1 Projekt

Schwalbe ⁴ popisuje ve své knize *řízení IT projektů*, že projekt je unikátní časově omezený sled činností o určitém rozsahu, na které s vynaložením příslušných nákladů se vytváří výsledek, jímž může být například produkt, služba atd. prostřednictvím které je splněn jedinečný cíl a účel projektu přímo přispívající k naplňování strategie. Z oblasti IT je možno za projekt považovat například vývoj a implementace nového systému s cílem zefektivnění provozních procesů, zvýšení produktivity práce či zpětného získání důvěry a zlepšení vzájemných vztahů se zákazníky.

Projektový trojimperativ

Schwalbe ⁵ stejně jako mnoho ostatních autorů knih o projektovém řízení uvádí, že každý projekt, který prochází jednotlivými fázemi svého životního cyklu, je vždy omezen, pokud jde o jeho rozsah činností, náklady a čas (viz. obrázek 1).

Obrázek 1 Projektový trojimperativ



Zdroj: Obrázek elektronicky stažen z: *Transformace předmětu Informační zdroje a jejich využívání do podoby e-learningového kurzu [online]. 2011(č. 1), 60 (strana 30) [cit. 2012-02-07]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/263259/ff_b/BP_Jankovska.pdf*

⁴ SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: Kompletní průvodce*. 2011. Brno: Computer Press, a.s., 2011, s. 20. ISBN 978-80-251-2882-4.

⁵ SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: Kompletní průvodce*. 2011. Brno: Computer Press, a.s., 2011, s. 23-25. ISBN 978-80-251-2882-4.

Komentář k obrázku 1: Řízení rozsahu činností, nákladů a času souvisí s tzv. projektovým trojimperativem, který je hlavním nástrojem pro kontrolu úspěšnosti projektu. Všechny tři veličiny – rozsah, čas a náklady musí být po celou dobu projektu optimálně vyvážené.

Nutnost optimálního vyvážení těchto tří veličin lze demonstrovat z praxe např. na projekt vývoje nové verze softwaru pro servisní partnery z oblasti EMEA regionu, na kterém pracovali 4 programátoři a měla trvat 6 měsíců. Dva týdny před jejím ukončením IT team požádal o prodloužení o další 3 týdny, z důvodu neočekávaného většího rozsahu na testování logiky a funkčnosti zdrojového kodu. Pokud by tento požadavek byl zamítnut nebo byl odsouhlasen a neprovedly se žádné změny v trojimperativu, nebyl by dodržen časový harmonogram a projekt by se zpozdil. Bylo proto nutné pro dodržení původního času zvážit změny v nákladech a v rozsahu činností. Pokud by se omezil rozsah činností při zachování stejných nákladů, čas by sice byl dodržen, ale byla by ohrožena kvalita funkčnosti softwaru s dopadem na spokojenost zákazníka, která byla garantována pouze při dodržení stávajícího rozsahu. Zbývala tedy jediná možnost a to ve změně nákladů. Přes sponzora projektu byl proto získán další programátor, s jehož pomocí vývojový tým dodržel původní harmonogram 6-ti měsíců při zachování stejného rozsahu činností.

Logický rámec projektu

Lacko, Máchal a Doležal ⁶poukazují, že pro všechny projekty, zejména z oblasti IT je nesmírně důležité mít logicky provázaný účel/záměr projektu, cíl projektu, očekávané výstupy projektu a klíčové aktivity, které musí být realizovány v rámci projektu. K tomu lze v projektovém řízení použít metodu tzv. logického rámce – viz. tabulka 1.

⁶ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 64-69. ISBN 978-80-247-2848.

Tabulka 1 Logický rámec projektu

↑	ZÁMĚR	(PROČ?)	OOU	ZOU	
	CÍL	(ČEHO?)	OOU	ZOU	RIZIKA/PŘEDPOKLADY
	VÝSTUP	(JAK?)	OOU	ZOU	RIZIKA/PŘEDPOKLADY
	AKTIVITY	(CO?)	OOU	ZOU	RIZIKA/PŘEDPOKLADY
					PODMÍNKY

Zdroj: DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 64. ISBN 978-80-247-2848. (data – vlastní úprava).

Vysvětlivky

OOU – objektivně ověřené ukazatele

ZOU – způsob ověření ukazatelů

Komentář k tabulce 1: Logický rámec pomáhá jasně určit proč nebo z jakého důvodu se má projekt realizovat, čeho konkrétně firma projektem dosáhne, prostřednictvím čeho toho bude dosaženo, co konkrétně se musí udělat a za jakých předpokladů to lze udělat.

Tento nástroj se osvědčil i v praxi. U projektu týkající se implementace nové verze systému pro EMEA servisní partnery bylo důležité prezentovat záměr tj. proč se projekt má dělat a jak je propojen se strategií firmy. Důvodem bylo obnovit vzájemné vztahy a důvěru servisních partnerů pro další spolupráci s firmou, která měla přímý vliv na budoucí důvěru koncových zákazníků v pokračování koupě firemních produktů a tím výši prodejů firmy, udržení si postavení na trhu a konkurenceschopnosti. Servisní partneři zde hráli klíčovou roli pokud jde o kvalitu servisu a dobu záručních oprav pro koncové zákazníky viz. tabulka 2.

Tabulka 2 Praktická ukázka logického rámce projektu

ZÁMĚR Obnovení důvěry partnerů pro další spolupráci s firmou. Spokojenost zákazníků, vyšší prodeje, udržení postavení na trhu, konkurenceschopnost.	% Výše prodeje % Spokojenost koncových zákazníků	Analýza výše prodeje před a po implementaci nové verze Porovnání průzkumu spokojenosti zákazníků s úrovní servisu a služeb před a po implementaci projektu	
CÍL Transparentnost a plná kontrola nad správností a včasných plateb faktur	% správnosti a včasných plateb faktur	Analýza přesnosti plateb faktur před a po implementaci nové verze	Splnila nová verze požadovanou funkčnost servisních partnerů? Došlo k zeeffektivnění stávajícího procesu?
VÝSTUP Nová verze systému	% Spokojenost servisních partnerů s novou verzí	Porovnání průzkumu spokojenosti partnerů s užíváním systému před a po implementaci nové verze	Jsou partneři plně spokojeni s nově implementovanou verzí systémů?
AKTIVITY Návrh systému Vývoj Testování Skolení Implementace	% Úspěšnost testování % Spokojenost servisních partnerů s kvalitou školení	Testy kvality na správnost v souladu s požadavky zadaných specifikací Ověření časového rámce Dotazník na průzkum spokojenosti servisních partnerů s kvalitou školení na novou verzi	Je nový návrh dokončen, otestován a ve 100% souladu s požadavky? Je nový návrh v souladu s plánovaným časem, rozpočtem? Jsou partneři plně obeznámeni s funkcí nové verze a akceptují ji pro své užívání?
			Máme přidělený čas, schválený rozpočet a získané zdroje abychom mohli realizovat projekt?

Zdroj: DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 64. ISBN 978-80-247-2848. (data – vlastní úprava).

Komentář k tabulce 2: K naplnění záměru bylo nutné se nejprve zaměřit a odstranit současnou nespokojenost servisních partnerů. Příčinou nespokojenosti byl špatně fungující systém pro servis a opravy firemních produktů, kdy partneři kvůli jeho špatnému nastavení neměli vůbec pod kontrolou svůj objednávací a reklamační proces. Pro koncové zákazníky to znamenalo např. delší lhůty na dodávku a opravu jejich produktů. Navíc díky špatně nastavené logice a chybnému procesu související s reklamacemi docházelo ke ztrátě některých dat, což mělo za následek mnoho nezaplacených faktur partnerům za poskytnutý servis koncovým zákazníkům. **Cílem** projektu tedy bylo dát partnerům plnou transparentnost a kontrolu nad celým tímto

procesem a zejména zajistit správné a včasné platby všech jejích faktur, urychlení reakční doby na opravu produktů pro koncové zákazníky apod. K dosažení tohoto cíle bylo nutno dodat nový **výstup** v podobě nové verze systému. Jako **klíčové aktivity** které bylo nutné provést byl nový návrh, přeprogramování logiky, odstranit stávající chyby, provést otestování, zajistit školení pro partnery, provést akceptaci nové verze a to jak na straně partnerů tak i uvnitř firmy a nakonec implementovat a zajistit pro partnery dočasnou IT podporu po spuštění.

Závěrem lze říci, že tento nástroj také pomáhá vyhnout se riziku nesplnění očekávání zákazníka projektu a různým souvisejícím sporům spojené s realizací nebo ukončováním projektu.

2.2.2 Portfolio a jeho úloha v řízení podniku

Lacko, Máchal a Doležal⁷ uvádějí portfolio je soubor projektů, které spolu nutně nemusí souviset nebo být nějakým způsobem navzájem provázány. Důvodem, proč jsou dány do jednoho souboru je požadavek vedení firmy na jejich společnou optimalizaci, koordinaci řízení a kontrolu. Řízení portfolio je především pak o stanovování priorit projektům a programům v přímo úměrném vztahu k naplňování strategie firmy. Optimální portfolio je takový soubor projektů, který musí být v souladu se strategickými cíli a který je možný v rámci přiřazeného rozpočtu a omezených zdrojů dodat. K tomu, aby portfolio projektů bylo optimálně vyvážené a dobře řízené, je nutné, aby manažer portfolio byl důkladně obeznámen od vrcholového vedení se strategickým plánem, jehož cíle musí být dále podrobněji zpracovány do příslušných měřitelných ukazatelů výkonnosti a opatřené váhovými koeficienty. Každý projekt je potom srovnáván s těmito ukazateli a vyhodnocen, zda-li je pro firmu stále důležitý.

Rozhodnutí o vytvoření portfolio je jedním z nejdůležitějších strategických rozhodnutí organizace, které má vliv na budoucí fungování firmy z její dlouhodobé perspektivy. Pokud vedení investuje do špatných projektů, může se dostat i do vážných finančních

⁷ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 404-407. ISBN 978-80-247-2848.

potíží. Tvorba a řízení portfolia projektů není jednorázový proces. Jedná se o opakovaný cyklus, při kterém v průběhu určitého časového období dochází k aktualizaci portfolia o nové informace nebo o nově zařazené projekty. K dílčím cílům pro tvorbu a řízení portfolia je možno uvést např:

- zajištění pevné vazby mezi projekty a strategickými cíli organizace
- maximalizace výnosnosti vložených prostředků do správných projektů
- efektivní přiřazování a případná realokace omezených zdrojů, pokud je zřejmé, že je možné zvýšit přínosy portfolia pro firmu prostřednictvím jiných projektů.
- neustálé zlepšování aktuální pozice firmy a podpora jejího budoucího úspěchu prostřednictvím optimálního vyvážení portfolia projektů. (Např. pokud firma zjistí že se začíná potýkat s problémem konkurenceschopnosti na trhu, může se rozhodnout investovat do projektů, které dodají na trh nové produkty, nebo naopak soustředit se na inovaci stávajících produktů a zvýšit tak svou konkurenceschopnost. Pokud naopak se firma dostane do špatných ekonomických výsledků, může se rozhodnout zařadit do portfolia takové projekty jejichž cílem je úspora nákladů atd.)
- stanovení kritérií pro hodnocení a výběr projektů do portfolia
- snažit se prosadit celofiremní systémové uvažování, kde všechny organizační složky firmy jsou si vědomi dlouhodobých strategických cílů a jejich logické provázanosti s dílčími cíli

2.2.3 Postup zařazování a schvalování projektů v rámci portfolia

Fotr a Souček⁸ ve své knize *investiční rozhodování a řízení projektů* tvrdí, že jeden z hlavních požadavků pro zařazení optimálních projektů do portfolia je jejich vymezení a to tak aby byly v souladu se strategickými cíli. Aby byl tento požadavek naplněn, je nutné, aby vrcholové vedení firmy mělo jasně specifikovanou a zpracovanou strategii. Pokud má strategie vedení firmy být srozumitelná pro celou organizaci, je potřeba strategický plán rozpracovat do konkrétnějších měřitelných cílů, podle nichž se vybírají

⁸ FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 2011. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 307-308. ISBN 978-80-247-3293-0.

vhodná kritéria a stanovuje jejich váha důležitosti. Všechny projekty ucházející se o zařazení do portfolia jsou vyhodnocovány právě na základě těchto kritérií. Je na manažerovi portfolia vyhodnotit a na vedení firmy se rozhodnout, na které projekty budou zdroje alokovány a vyhnout se tak konfliktům potřeby stejných zdrojů na další projekty ve stejném čase. Fotr a Souček⁹ dále uvádějí, že stanovení kritérií je jedna z klíčových aktivit v rámci tvorby portfolia. Podle stanovených hodnotících kritérií je možno nejen projekty vyhodnocovat do portfolia, ale také měřit, do jaké míry došlo k naplňování cílů po jejich dokončení. Pro optimální vyhodnocení projektů je třeba dávat pozor především na spolehlivost vstupních dat, které se k vyhodnocování používají a na subjektivitu hodnocení projektu vzhledem ke kvalitativním kritériím. Spolehlivost ohodnocení těchto kvalitativních kritérií je možno zajistit vhodným výběrem lidí s odpovídající kvalifikací. Vlastní proces zařazování projektů do portfolia je zakončen schválením vedení společnosti a předběžným přiřazením zdrojů pro jednotlivé projekty.

2.3 Organizační struktura projektů

Podle PMBOOK¹⁰ průvodce verze 4 spravovaný institutem projektového řízení (dále jen PMI) je organizační struktura jeden z faktorů podnikového prostředí, který ovlivňuje dostupnost potřebných zdrojů a zároveň i jakým způsobem jsou projekty řízeny. Je vždy dočasná a propojená se strukturou trvalé organizace. V projektovém prostředí se setkáváme s různými typy struktur. Mezi ně patří například funkční, matrixová, projektová a kombinovaná struktura. Některé typy struktur mohou mít i své další úpravy vyhovující potřebám konkrétní firmy.

⁹ FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 2011. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 310-313. ISBN 978-80-247-3293-0

¹⁰ ANSI/PMI 99-001-2008. *A GUIDE TO THE PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE: (PMBOK GUIDE) Fourth Edition*. Fourth Edition. USA: Project Management Institute, Inc., 14 Campus Boulevard, Newton Square, Pennsylvania 19073-3299, 2008, s.28. ISBN 978-1-933890-51-7.

2.3.1 Kombinovaná organizační struktura

PMI ¹¹ zmiňuje o tomto typu struktury viz. obrázek 2, že může směřovat dohromady funkční, matrixovou a projektovou strukturu pokud jde o přiřazení zdrojů na projekt některé jsou projektovému manažerovi plně k dispozici po celou dobu projektu, některé pouze částečně, jelikož jsou přiřazené ve stejnou dobu ještě na další projekty anebo mohou plnit zároveň některé z úkolů od svého liniového vedoucího.

Obrázek 2 Kombinovaná organizační struktura

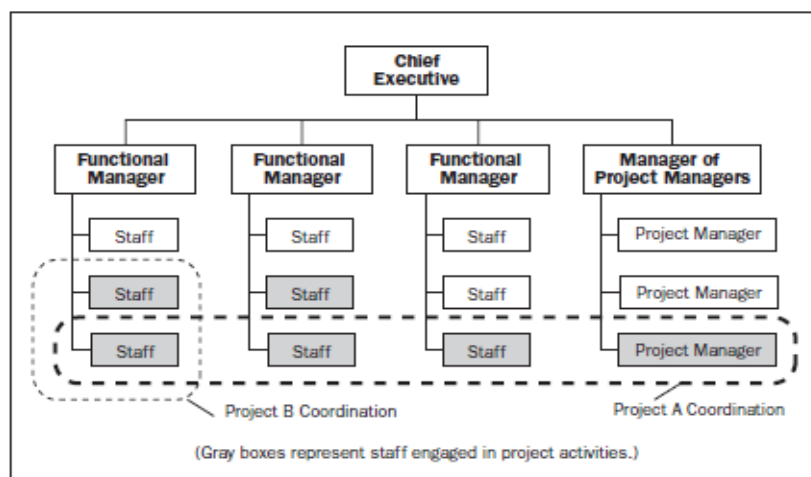


Figure 2-12. Composite Organization

Zdroj: ANSI/PMI 99-001-2008. *A GUIDE TO THE PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE: (PMBOK GUIDE) Fourth Edition*. Fourth Edition. USA: Project Management Institute, Inc., 14 Campus Boulevard, Newton Square, Pennsylvania 19073-3299, 2008, s. 31. ISBN 978-1-933890-51-7.

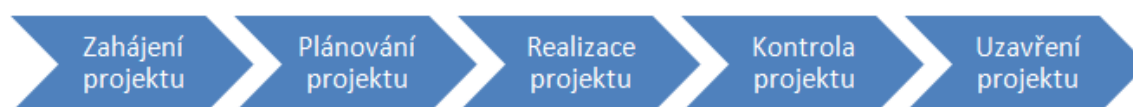
Komentář k obrázku 2: Tento typ organizační struktury je nejvíce blízký společnosti ANSAL s.r.o.

¹¹ ANSI/PMI 99-001-2008. *A GUIDE TO THE PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE: (PMBOK GUIDE) Fourth Edition*. Fourth Edition. USA: Project Management Institute, Inc., 14 Campus Boulevard, Newton Square, Pennsylvania 19073-3299, 2008, s. 31. ISBN 978-1-933890-51-7

2.4 Projektové řízení IT projektů

PMI¹² uvádí, že k tomu, aby byl projekt dobře řízen a vedl k požadovanému úspěchu, je třeba, aby projektový manažer a jeho tým pro každou jeho fázi životního cyklu vybrali vhodné procesy, které zajistí správný a hladký průběh projektu po celou dobu jeho existence. Jednotlivé fáze řízení projektu viz obrázek 3 spolu se souvisejícími procesy jsou popsány dále.

Obrázek 3 Jednotlivé fáze řízení projektů podle PMI



Zdroj: ANSI/PMI 99-001-2008. *A GUIDE TO THE PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE: (PMBOK GUIDE) Fourth Edition*. Fourth Edition. USA: Project Management Institute, Inc., 14 Campus Boulevard , Newton Square, Pennsylvania 19073-3299, 2008, s. 39. ISBN 978-1-933890-51-7. – samotný obrázek vlastní úprava

Komentář k obrázku 3:

PMI¹³ popisuje zahájení projektu jako první fázi řízení, která má v sobě všechny procesy související s definováním nového projektu a jeho oficiálním schválením. Výstupem této fáze je zakládací listina projektu (Project Charter), která je oficiálním potvrzením o jeho schválení a dává pravomoc manažerovi projektu použít k jeho realizaci požadované firemní zdroje.

Další fáze je plánování jejímž cílem je stanovit kompletní rozsah projektu a vytvořit list požadovaných aktivit, které povedou ke splnění cílů. V rámci plánování je vytvořen projektový plán a projektová dokumentace, která bude použita jako podklad pro realizaci projektu. K úspěšnému vytvoření plánu je zapotřebí zejména sběr všech

¹² ANSI/PMI 99-001-2008. *A GUIDE TO THE PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE: (PMBOK GUIDE) Fourth Edition*. Fourth Edition. USA: Project Management Institute, Inc., 14 Campus Boulevard , Newton Square, Pennsylvania 19073-3299, 2008, s. 39. ISBN 978-1-933890-51-7.

¹³ ANSI/PMI 99-001-2008. *A GUIDE TO THE PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE: (PMBOK GUIDE) Fourth Edition*. Fourth Edition. USA: Project Management Institute, Inc., 14 Campus Boulevard , Newton Square, Pennsylvania 19073-3299, 2008, s. 44-55. ISBN 978-1-933890-51-7.

požadavků a očekávání od zákazníka projektu, které odrážejí projektové cíle a výstupy, který mají být vytvořeny. Dále je třeba rozdělit projekt a jeho práce do menších částí (WBS) a definovat jejich jednotlivé výstupy, popsat a chronologicky seřadit všechny příslušné aktivity, jejichž výsledkem budou požadované výstupy jednotlivých částí (WBS), definovat pro všechny aktivity požadovaný typ zdrojů, odhadnout dobu jejich trvání, odhadnout náklady na jednotlivé aktivity, vytvořit rozpočet, stanovit plán kvality zahrnující proces a příslušná kritéria prostřednictvím kterých bude možno kontrolovat kvalitu výstupů projektu a míru jejich souladu s požadavky a očekávání zákazníka, identifikovat jednotlivé lidské zdroje a jejich přiřazení k jednotlivým úkolům, plán komunikace a plán na řízení rizik.

PMI ¹⁴po fázi plánování popisuje provádění (realizaci) aktivit definované v plánu projektu jako další fázi, která má vést ke splnění všech požadovaných podmínek související s tvorbou požadovaných výstupů.

Na realizaci navazuje fáze kontroly projektu která má poskytovat pravidelný přehled o jeho stavu a postupu. Důraz je především kladen na neustálé sledování výkonu projektu v souladu s plánem a včasné identifikování problémů nebo změn, které mohou projekt vychýlit od plánu.

Poslední fáze řízení projektu, jejíž cílem je dokončit všechny zbývající aktivity a projekt uzavřít. K úspěšnému uzavření projektu je třeba zkontrolovat a schválit si výstupy se zákazníkem, zrevidovat a zdokumentovat ponaučení z projektu, ukončit aktivity a smlouvy s externím dodavatelem a archivovat veškerou projektovou dokumentaci v projektovém informačním system

¹⁴ ANSI/PMI 99-001-2008. *A GUIDE TO THE PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE: (PMBOK GUIDE) Fourth Edition*. Fourth Edition. USA: Project Management Institute, Inc., 14 Campus Boulevard , Newton Square, Pennsylvania 19073-3299, 2008, s. 55-65. ISBN 978-1-933890-51-7.

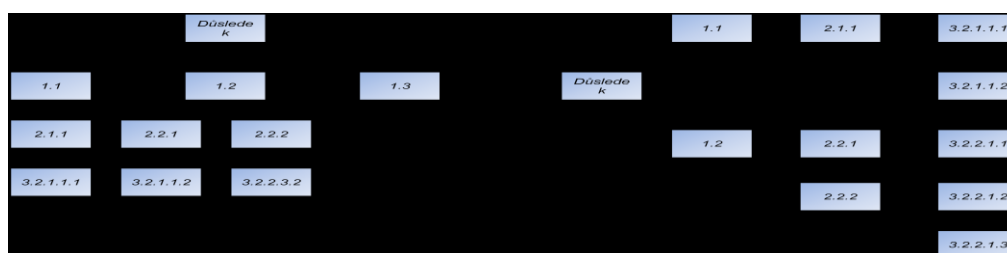
2.5 Metoda stromu kauzálních vztahů

Hrůzová¹⁵ ve skriptech VŠEM Manažerské rozhodování uvádí pro tuto metodu následující definici:

“Strom kauzálních vztahů je analytická metoda, která grafickou formou zobrazuje návaznost příčinných jevů promítajících se v následku rozhodovacího problému. Předpokladem metody je, že následek může být způsoben více příčinami na každé horizontální úrovni kauzality. Příčiny se hledají klouzavým způsobem pomocí kauzální dedukce.”

Hrůzová¹⁶ dále zmiňuje, že klouzavý způsob dedukce pro hledání příčin spočívá v dotazování se na otázku „PROČ“ došlo k následku. Zjištěné příčiny a následky pak mohou být zobrazeny jak ve vertikální tak horizontální hierarchii viz. obrázek 4.

Obrázek 4 Vertikální a horizontální záznam stromu kauzálních vztahů



Zdroj: HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. 2010. vyd. Praha: VŠEM, 2010, s. 41. 2. ISBN 978-80-86730-63-9.

Komentář k obrázku 3: Čísla 1.1. až 3.2.2.1.3 jsou jednotlivé příčiny. První číslo každé příčiny ukazuje úroveň každé kauzality a poslední číslo je pořadovým číslem příčiny ve své úrovni kauzality. Na základě metody stromu kauzálních vztahů spojené se získanou praktickou zkušeností v daném podniku, jsou v praktické části této bakalářské práce rozebrány nedostatky a příčiny jejich vzniku pro současné přístupy k postupům projektového řízení v konkrétním podniku týkající schvalování a zařazování projektů v rámci portfolia a řízení IT projektů.

¹⁵ HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. 2010. vyd. Praha: VŠEM, 2010, s. 41. 2. ISBN 978-80-86730-63-9.

¹⁶ HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. 2010. vyd. Praha: VŠEM, 2010, s. 41. 2. ISBN 978-80-86730-63-9.

3 Analytická/Praktická část práce

Praktická část práce se zabývá skutečným stavem projektového řízení v naší firmě. Nejprve je zmíněno velmi obecně pár slov o společnosti ANSAL s.r.o. (dále jen ANSAL) pokud jde o její charakteristiky např. jakými typy projektu se zabývá, její trvalá a dočasná projektová organizační struktura apod. ANSAL jako název firmy uvaděné v této práci je na přání mého zaměstnavatele fiktivní. Další část je věnována popisu jejího standardního procesu a pravidel pro schvalování a zařazování projektů v rámci portfolia včetně postupu pro vlastní řízení projektu. Na to navazuje popis a zhodnocení současných přístupů tzn. jak firma ve skutečnosti přistupuje k projektovému řízení a jeho jednotlivým aktivitám, který je zhodnocen a výsledkem jsou identifikovány nedostatky, které negativně ovlivňují jak včasné schvalování projektů do portfolia, tak včasné dodání projektových výstupů. Další část se zabývá zkoumáním příčin vzniku jednotlivých zjištěných nedostatků pomocí metody stromu kauzálních vztahů a získaných praktických zkušeností o fungování podnikových procesů spojené s projektovým řízením. Praktická část je ukončena popisem návrhů opatření, které by měli pomoci skutečný stav projektového řízení v ANSAL zlepšit.

3.1 Charakteristiky podniku ANSAL

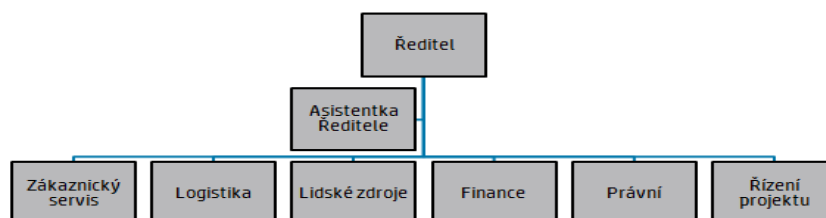
ANSAL je jedna z předních globálních společností působící v oblasti IT spojené s prodejem hardwarových a softwarových produktů po celém světě. K většině svých činností spojené s technickou podporou, poskytováním servisních služeb, logistikou atd. používá outsourcingu. Jedním z hlavních cílů je neustálé zlepšování kvality poskytovaných služeb, udržení si svého předního globálního postavení na trhu, zvýšení loajality zákazníků, neustálé zlepšování dlouhodobých vztahů s klíčovými partnery, maximalizace zisků atd. Z hlediska projektového management se zabývá IT EMEA projekty, které přispívají ve firmě především ke zefektivnění a optimalizaci klíčových procesů v oblasti logistiky, zákaznického servisu apod. Účelem projektů je dosáhnout zlepšení a udržení dobrých dlouhodobých vztahů naší firmy se servisními partnery, klíčovými dodavateli a jednotlivými středisky pro opravu koncových zařízení v EMEA regionu. Výstupy projektů také přispívají k naplnění strategických cílů firmy

souvisejících např. s upevněním jejího předního postavení na trhu, zvýšení konkurenceschopnosti, obnovení zákaznické důvěry apod.

3.2 Trvalá organizační struktura podniku ANSAL

Trvalou organizační strukturu ANSAL s.r.o pro oblast Evropy, Středního východu a Afriky tvoří oddělení zákaznického servisu, logistiky, lidských zdrojů, financí, řízení projektů a právní oddělení – viz obrázek 5.

Obrázek 5 Trvalá organizační struktura ANSAL

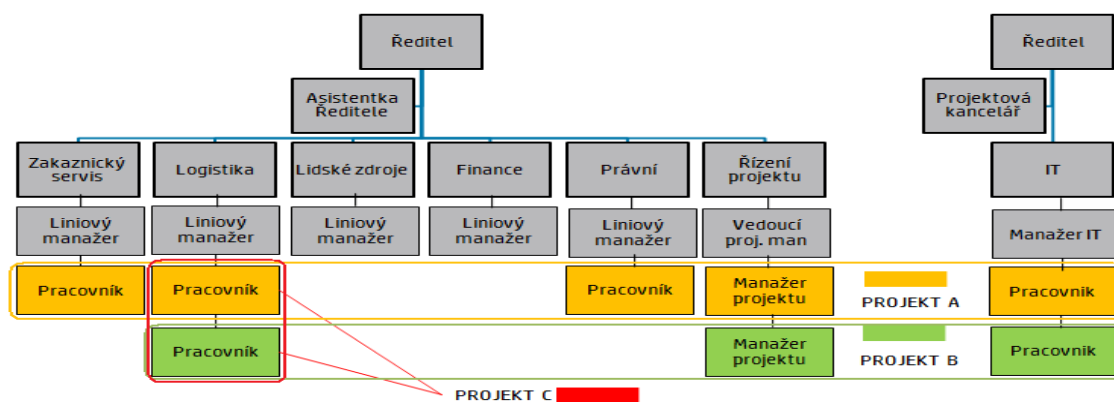


Zdroj: ANSAL SPOL. S.R.O. *EMEA - Firemní organizační struktura: Fir. prezentace, 2012.*

3.2.1 Projektová organizační struktura ANSAL

Jak již bylo uvedeno výše, v podniku ANSAL se uplatňuje kombinovaná organizační struktura – viz obrázek 6.

Obrázek 6 Kombinovaná organizační Struktura ANSAL



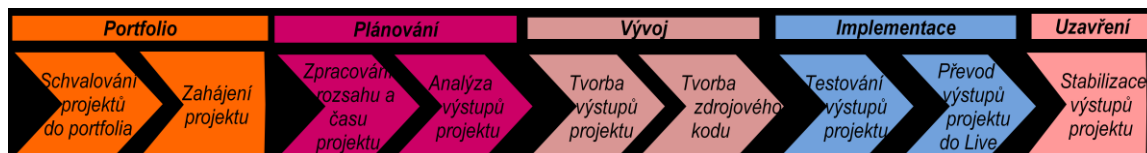
Zdroj: ANSAL SPOL. S.R.O. *Projektová organizační struktura: Firemní prezentace, 2012.*

Komentář k obrázku 6: Výše uvedený obrázek v sobě zahrnuje prvky jak funkční i matrixové struktury. Z obrázku je zřejmé, že lidské zdroje získané na realizaci projektů mohou být přiřazené ve stejnou dobu buď na jeden i více projektů najednou nebo ve stejnou dobu na příslušný projekt v kombinaci s plněním úkolů přicházející od liniových manažerů kterým zdroje přímo reportují. Dle získaných zkušeností lze konstatovat, že tato struktura z důvodu časté nevyjasněnosti pravomocí na rozhodování a priorit přidělování úkolů v určitém čase ze strany liniových vedoucích a projektových manažerů, dochází velmi často ke konfliktům mezi nimi o přiřazení zdrojů končící někdy eskalací na vedení.

3.3 Postup zařazování a schvalování IT projektů v rámci portfolia

Po objasnění organizační struktury ANSAL bude nyní popsán postup, jak se projekty mají schvalovat do portfolia pro každý fiskální rok, který ve firmě začíná 1.11. a končí 31.10. Na obrázku 7 je zobrazen celý životní cyklus IT projektů ve společnosti ANSAL.

Obrázek 7 Životní cyklus IT projektů v ANSAL



Zdroj: ANSAL spol. s.r.o. *ANSAPE: Project Methodology Framework*. USA, 2010.

Komentář k obrázku 7: Z obrázku výše je vidět, že portfolio proces se dělí na dvě části a to schvalování projektu do portfolia a zahájení projektu. Proces schvalování projektu do portfolia zahrnuje jednotlivé dílčí části: popis projektu, analýzu nákladů, analýzu přímých a nepřímých benefitů, zadání dat do projektové databáze a vlastní schvalovací proces.

Podle ¹⁷ interního firemního standardu (dále jen ANSAPE) je popis projektu první fází procesu, kde se má vycházet z hlavního obchodního cíle navázaný na strategii. Předmětem popisu má tedy být analýza studie příležitosti ze strany vedení, proč se projekt má realizovat, současná situace a stručný popis klíčových problémů,

¹⁷ ANSAL spol. s.r.o. *ANSAPE: Project Methodology Framework-Portfolio Planning (POR)*. USA, 2010

předpoklady k realizaci tj. například do kdy se projekt má zaplatit, předběžné požadavky, odhad rozpočtu, finanční analýza apod. V této fázi projekt je zatím pouze obecně definován a diskutován mezi sponzory a nejvyšším vedením firmy. V případě, že vedení usoudí, že projekt je pro společnost dobrou příležitostí, sponzor určí projektového manažera a pověří ho k sestavení předběžného návrhu proveditelnosti obsahující harmonogram a rozsah. Jakmile je harmonogram a rozsah předběžně definován má projektový manažer příslušné informace zadat do projektové databáze a obratem informovat zástupce projektové kanceláře a IT o nově vzniklém projektu.

ANSAPE¹⁸ uvádí jako další krok v portfolio plánovacím procesu analýzu nákladů, kde projektový manažer definuje předběžné náklady a požadavky na jednotlivé zdroje. Jedná se především o náklady na lidské zdroje, které tvoří dvě velké skupiny. První z nich je tzv. Biz skupina, což jsou všichni členové projektového týmu a zainteresované strany požadované k realizaci buď částečně nebo po celou dobu projektu. Druhou skupinu tvoří IT lidské zdroje, které je třeba získat v rámci portfolio k zajištění vývoje a k podpoře při testování výstupů projektu. IT zdroje jsou pro celou firmu společné, tudíž rozhodnutí o jejich schválení má klíčový dopad na zařazení projektu do portfolio a jeho realizaci v daném fiskálním roce. Při stanovení odhadu nákladů na lidské zdroje se vychází z průměrné výše měsíční sazby, kterou stanovuje finanční oddělení podle názvů organizace a jejich kodu. Projektový manažer má k dispozici standardní formulář pro stanovení nákladů na zdroje, který obsahuje:

- **Vstupní list** – zde je zadán název projektu, oblast pod kterou spadá (například Supply chain), identikační číslo projektu a jméno, kdo je zodpovědný za analýzu a kalkulaci nákladů + jméno zástupce z oddělení globálních financí, který analýzu nákladů schvaluje.
- **List pro zadání zdrojů** – sem je zadávána lokalita/země, ze které je zdroj požadován, jméno zdroje a jeho přímého nadřízeného, úloha zdroje v organizaci, období, kdy je požadován na projekt, měsíční sazba v USD a procento jeho požadované vytíženosti v daném období

¹⁸ ANSAL spol. s.r.o. *ANSAPE: Project Methodology Framework-Portfolio Planning (POR)*. USA, 2010.

- **List pro zadání nákladů na externí konzultanty** – pokud jsou třeba, je obsah podobný jako u listu pro zadání zdrojů s tím rozdílem, že místo měsíční sazby se pro kalkulaci bere v potaz počet hodin a smluvní sazba za hodinu
- **List pro zadání nákladů na školení** – sem projektový manažer zadává typ zdroje tzn. jedná-li se o zdroj z IT nebo Business, popis tréninkového kurzu, cena kursu, počet účastníků, měsíc a rok kdy se má kurs konat.
- **List pro zadání nákladů na cestování** – tak jako u listu nákladů na školení i sem se zadává typ zdroje, jeho náklady spojené s cestováním, měsíc a rok, kdy je cesta uskutečněna

Po vyplnění všech listů výše je s pomocí spuštění příslušné procedury vygenerován souhrnný list nákladů na Biz a IT zdroje a to jak pro celou dobu trvání projektu tak i za příslušné čtvrtletní období. Tento list je přeposlán na projektovou kancelář a zástupce z oddělení globálních financí, kde jsou náklady a jejich postup kalkulace spolu s reportovanými čísly důkladně zkontrolovány. Po schválení nákladů projektový manažer má zanést ihned nákladová data do projektové databáze.

Po nákladech je nutné stanovit benefity projektu pro které má projektový manažer k dispozici příslušný standardní formulář kam zadává následující informace:

- **Vstupní list** – data shodná se vstupním listem pro stanovení nákladů
- **List přímých benefitů** – sem se zadává roční celková finanční výše všech spočítaných přímých benefitů, které projekt svoji realizací přinese. Za přímý benefit je považován takový, který začne automaticky plynout, jakmile je projekt dokončen. Mezi takové benefity jsou považovány například přímé úspory. Z praxe lze uvést jako přímý benefit například snížení celkových provozních nákladů na logistiku a dopravu týkající se opravy koncových zařízení servisními partnery pro koncové zákazníky a to tím že současného dodavatele firma nahradí dodavatelem jiným. Jedná se o projekt, kdy ANSAL s.r.o. je nyní závislá pouze na jednom dodavateli pokud jde o nákup a opravu dílů na firemní produkty pro celý EMEA sektor. Síla dodavatele až doteď z důvodu chybějící konkurence byla silná, což se projevovalo na zhoršení kvality poskytovaných služeb, dodržování klíčových ukazatelů výkonnosti jako například zpoždování dodávek náhradních dílů atd. Jelikož toto mělo přímý dopad na servisní partnery a jejich

spokojenost obzvláště v oblasti Ruska, kde vážně hrozilo firmě ztráta licence na prodej jejich produktů, firma zahájila jednání s jiným potencionálním dodavatelem. Z hlediska nákladů spojené s logistikou, dopravou a opravami dílů byly celkové přímé benefity v podobě přímých úspor spočítány následujícím způsobem:

- ✓ Support oddělení vygenerovalo statistiku všech poruch zaznamenané v EMEA regionu za celý rok vyžadující objednání a výměnu náhradního dílu.
 - ✓ Finanční oddělení spočítalo veškeré celkové náklady na díl spojené s logistikou, dopravou.
 - ✓ Pronásobením celkového počtu poruch s celkovými náklady na jeden díl byly získány celkové náklady, které firma příslušnému dodavateli ročně hradila.
 - ✓ Strategický nákup během vyjednávání s novým dodavatelem získal 10% slevu, pokud firma s ním zahájí spolupráci a nahradí stávajícího dodavatele. Tato sleva pak pro firmu znamenala jeden z hlavních přímých benefitů tohoto projektu.
- **List nepřímých benefitů** – struktura listu je stejná jako u benefitů přímých. Nepřímý benefit je takový, který začíná také plynout po ukončení projektu, ale jeho výše je ovlivněna dalšími faktory, které manažer projektu pod kontrolou mít nemůže. Nepřímým benefitem je například zisk navíc (gross margin), jehož celková výše je závislá na výši prodeje firmy. Jako příklad z praxe lze uvést projekt, jehož účelem bylo udržet business a konkurenceschopnost v Rusku, kde hrozilo firmě kvůli nízké kvalitě poskytovaných záručních servisních služeb, že klíčoví partneři přestanou kupovat a prodávat v této oblasti firemní produkty koncovým zákazníkům. Jednalo se o riziko ztráty vysokých ročních výnosů. Gross margin v této oblasti činí 6% z celkové výše výnosů. Právě tato 6%-tní výše zisku navíc je považována za nepřímý benefit, který projekt může přinést, pokud bude úspěšně dokončen. A jak již bylo uvedeno, výše tohoto zisku navíc je závislá na výši prodeje firemních produktů servisním partnerům za rok.

Garantem správného postupu kalkulace přímých a nepřímých benefitů je příslušné finanční oddělení dané organizace, pod kterou projekt spadá. S finančním oddělením a se sponzorem projektu je postup zkontrolován a pokud je potřeba, výsledná čísla znovu zrevidována a opravena. Jakmile je tento postup ukončen, má projektový manažer zadat data přímých a nepřímých benefitů do projektového systému a informovat projektovou kancelář o aktualizaci dat projektu.

Před zahájením procesu vyhodnocení a schvalování projektů do portfolia pro příslušný fiskální rok je zapotřebí mít veškerá projektová data zadaná v systému. Projektová databáze společnosti ANSAL s.r.o. je webový systém pod správou projektové kanceláře, která jeho prostřednictvím monitoruje a koordinuje proces tvorby, vyhodnocování a schvalování všech projektů do portfolia. Všechna data v projektového systému musí být předem řádně prověřena a schválena sponzory projektů, finančním oddělením dané organizace pod kterou projekt spadá, projektovou kanceláří a zástupcem managementu z oddělení globálních financí. Projekty, které splňují všechny administrativní náležitosti jsou pak postoupeny projektové kanceláři k vyhodnocení a stanovení jejich priorit pro realizaci.

ANSAPE¹⁹ popisuje, že vyhodnocování projektů má probíhat na základě předem stanovených kritérií nejlépe odrážející firemní strategii. Strategický plán podléhá každý fiskální rok určitým úpravám pokud jde o strategické cíle, nicméně z praxe mezi ty nejdůležitější, které jsou hlavním předmětem prioritizace projektů a jejich hodnocení pro každý fiskální rok patří:

- **Ziskovost projektu** – čím více projekt přispěje ke zvýšení výnosů nebo efektivním úsporám nákladů organizace, tím větší má šanci na úspěch pro zařazení do portfolia spolu s přiřazením požadovaných zdrojů.
- **Co nejrychlejší návratnost investice**
- **Význam projektu z hlediska strategie firmy** – každá firma má své dlouhodobé strategické cíle, které by zajistily firmě trvalý růst, udržení si předního postavení

¹⁹ ANSAL spol. s.r.o. ANSAPE: *Project Methodology Framework-Portfolio Planning (POR)*. USA, 2010.

a konkurenceschopnosti na trhu, dlouhodobě rostoucí tržby apod. Projekty, které nejvíce naplňují strategii je přisuzována nejvyšší priorita.

Projektová kancelář má dle daných kritérií vyhodnotit všechny projekty, provést jejich prioritizaci a vyřadit ty, které nesplňují daná kritéria. Poté má zahájit schvalovací proces projektů s vedením IT financí a vrcholovým vedením firmy. Vzhledem k množství projektů tento proces probíhá v několika kolech. Samotný proces pak probíhá zhruba v následujících krocích:

- Vyhodnocení doporučených projektů oddělením **Global IT Finance Management**
- Revize IT rozpočtu a návrh od **Global IT Finance Management** na financování a přiřazení svých IT zdrojů doporučeným projektům
- Vyhodnocení a schválení **projektů do portfolia vrcholovým vedením**
- Komunikování výsledků portfolia procesu projektovou kancelář

Na obrázku 8 je uveden ilustrativní příklad, v jaké formě projektová kancelář předkládá seznam projektů po vrcholovém vedení.

Obrázek 8 Vyhodnocení projektů v rámci zařazení do portfolia ve spol. ANSAL

FY12 POR Project Portfolio Plan – Template Example

Project no.	Project Name	Status		ANSAL 1.y TOTAL Benefits (M\$)	Global SCH 1.y Benefits (M\$)	Customer Service 1.y Benefits (M\$)	Biz Fund?
		Portfolio Inclusion	Proposal				
141124	Project 1	On Proposal		8.1	0.3	2.8	A
160970	Project 2	Waiting for approval		10.0	-	10.0	?
160999	Project 3	Not in proposal		-	-	0.1	R

Zdroj: ANSAL spol. s.r.o. *ANSAPE: Project Methodology Framework*. USA, 2010.

Vysvětlivky

On Proposal –projekt byl schválen vrcholovým vedením, je zařazen do portfolia a zároveň je schválen rozpočet včetně přiřazení IT zdrojů

Waiting for approval – projekt stále čeká na konečné schválení do portfolia vrcholovým vedením

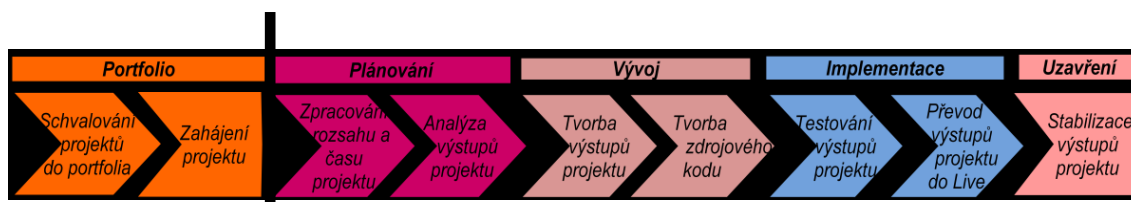
Not in proposal – projekt nebyl zařazen do portfolia

Zahájení²⁰ projektu je dalším krokem po ukončení schvalovacího procesu projektů do portfolia. Předpokladem k zahájení je, že projekt splňuje všechny podmínky procesu a zároveň bylo také potvrzeno přiřazení IT zdrojů. V této fázi, kdy je u projektu schválen jak rozpočet tak i požadované zdroje, již plně přebírá projekt pod svoji odpovědnost projektový manažer, který má dostat podepsanou zakládací listinu a další související dokumentace.

3.4 Postup řízení IT projektů

Po schválení a výběru projektů do portfolia začíná další proces a to vlastní řízení projektů. Podle ANSAPE každý IT projekt prochází po schválení do portfolia fázemi plánování, vývojem, implementací a uzavřením projektu – viz obrázek 9.

Obrázek 9 Životní cyklus IT projektů v ANSAL



Zdroj: ANSAL spol. s.r.o. *ANSAPE: Project Methodology Framework*. USA, 2010.

Komentář k obrázku 9: Tyto hlavní fáze jak je vidět z obrázku výše mají ještě své dílčí části, které jsou dále podrobněji popsány níže.

Detailní²¹ zpracování rozsahu a času projektu může začít jakmile projektový manažer má od sponzorů zakládací listinu s oficiálně schválenými hlavními obchodními požadavky a požadavky na požadované výstupy projektu. Výstupem této fáze je zpracovaná technická dokumentace na požadované výstupy projektu pro oddělení IT.

²⁰ ANSAL spol. s.r.o. *ANSAPE: Project Methodology Framework-Project Initiation*. USA, 2010.

²¹ ANSAL spol. s.r.o. *ANSAPE: Project Methodology Framework –Project Scoping*. USA, 2010.

Analýza ²²plánování projektu se má zaměřit na detailní studii technické dokumentace ze strany IT na funkčnost a logiku výstupu, který má být prostřednictvím projektu dodán. Zde projektový manažer má organizovat spolu se zástupci IT několik kol jednání o technických detailech návrhu řešení, analyzovat na hlubší úrovni jednotlivé systémové moduly a související požadované změny. V případě nejasností a dodatečných otázek ze strany IT pak projektový manažer komunikuje k příslušným zainteresovaným stranám a získává požadovanou zpětnou vazbu. Výsledkem této fáze má být finální technická dokumentace schválená závazně ze strany IT.

Vývojová fáze ²³začíná v okamžiku ukončení fáze plánování projektu, jehož výstupem je pro IT finální a závazná dokumentace s podrobným popisem všech obchodních požadavků na výstup, který má být dodán. Jakmile je dokumentace předána IT k zahájení vývoje a IT přiřadí zdroje a vývoj zahájí, již není možné rozsah požadavků nebo jakýmkoliv způsobem obsah technické dokumentace měnit.

IT tým vytváří dle technické dokumentace návrh na požadované výstupy a vytváří zdrojový kód k požadovanému výstupu. V okamžiku, kdy je ukončen programovací proces a IT má k dispozici pilotní výstup, zahájí jeho testování, které ověří správnost všech jeho funkcí, jestli jsou v souladu s definovanou obchodní dokumentací. Hlavní důraz má být kladen na testování správnosti výsledků, které mají být výstupem systému. K tomu IT používá tzv. test kvality. Pokud tento test je úspěšný, IT předá pilotní výstup k otestování z vývojového do testového systému a dá vědět manažerovi projektu, který nechá zahájit s projektovým týmem akceptační test.

Testování ²⁴slouží k ověření ze strany zadavatelů, zda-li IT Team vyvinulo výstup, který přesně odpovídá všem požadavkům dokumentace. Pokud ne, je sepsán list nedostatků a IT team provede příslušné kroky k jejich odstranění a provede se další akceptační test. Pokud je již úspěšný, projektový manažer oficiálně schválí úspěšné ukončení testu a dá signál k zahájení implementační fáze.

²² ANSAL spol. s.r.o. *ANSAPE: Project Methodology Framework –Project Analysis*. USA, 2010

²³ ANSAL spol. s.r.o. *ANSAPE: Project Methodology Framework –Project Design, Construcion*. USA, 2010

²⁴ ANSAL spol. s.r.o. *ANSAPE: Project Methodology Framework –Project Deliverables Testing*. USA, 2010

Jakmile je výstup otestován a akceptován k implementaci do živého prostředí, projektový manažer má zorganizovat a zahájit potřebná školení pro příslušné koncové uživatele, případně i provést demo verzi pro zainteresované strany. Součástí této fáze je také přesun výstupu z testového do produkčního prostředí, které probíhá ve spolupráci s oddělením podpory. Důležité je nechat zkontrolovat, zda-li jsou v pořádku všechna nastavení pokud jde například o systémové procedury ovlivňující výkon výstupu, automatické reporty, které běží na různých serverech v pravidelném intervalu za účelem zálohování, stahování dat apod. Pokud je vše v pořádku, dává projektový manažer pokyn IT k realizaci vlastní implemetace výstupu do produkčního prostředí.

Uzavření ²⁵projektu je poslední fází procesu řízení projektů jejímž cílem je zhodnotit, zda-li jsou projektové výstupy optimálně stabilizovány v živém prostředí systému, aby mohl být oficiálně uzavřen. Je třeba se ujistit, že zákazníci projektu jsou s jeho výstupy spokojeni, nejsou žádné problémy s používáním výstupu, a že celý proces transformace do živého prostředí byl i úspěšně ukončen z pohledu oddělení podpory. Pokud ano, manažer projektu rozpustí projektový tým a jeho členové jsou přeřazeni na jiný projekt.

3.5 Současné přístupy k řízení IT projektů a jejich analýza

Zde se práce zaměří dle získaných praktických zkušeností na zhodnocení procesu zařazování a schvalování projektů v rámci portfolia jak probíhá v ANSAL s.r.o. ve skutečnosti.

3.5.1 Současné přístupy k schvalování IT projektů v rámci portfolia

Ve skutečnosti schvalování IT projektů v rámci portfolia často neprobíhá v jednotlivých jeho fázích tak, jak je popsáno v standardním procesu firmy. Pokud jde o vlastní vznik projektu, který začíná komunikací příležitosti na úrovni vedení a dále směrem k projektovému manažerovi ohledně vypracování předběžného návrhu proveditelnosti, lze říci, že bývá často nejasná jedná-li se například o charakteristiky projektu, jeho prioritu a logickou provázanost na cíle a strategii firmy apod. První komunikace

²⁵ ANSAL spol. s.r.o. *ANSAPE: Project Methodology Framework –Project Closure*. USA, 2010

k projektovému manažerovi proběhne prostřednictvím e-mailu, který většinou má podobu stručného zápisu schůzky, z něhož však často nevyplývá, jaký je důvod pro vznik projektu, jaké jsou jeho cíle a účel, jaké výstupy jsou v rámci dodání projektu očekávány apod. Stává se tedy to, že pro projektového manažera již na samém počátku není zpracován v písemné formě obchodní případ. Projektový manažer tak musí chybějící informace, které by měl automaticky před započítím tvorby předběžného rozsahu, doby trvání a rozpočtu dostat, získávat sám. Pokud se jedná ve firmě o zkušeného dlouhodobě pracujícího zaměstnance, který již má navázané dobré vztahy s příslušnými zainteresovanými stranami a také má dobře zmapovanou organizační hierarchii spolu s rozsahem pravomocí a odpovědností jednotlivých skupin, a stejně tak za sebou ukončené podobné projekty, nebývá pro něho velký problém tyto informace dodatečně získat v krátkém čase. Naopak pro junior nebo nové projektové manažery, pokud na začátku nedostanou od sponzora projektu potřebné podklady nebo jim sponzor nekomunikuje dostatečně charakteristiky a význam projektu, mají potíže s dohledáváním těchto informací, což má již na počátku vliv na zpoždění související se zpracováním požadovaných vstupů, které jsou důležité pro další vyhodnocování a schvalování. Ve chvíli, kdy všechny informace jsou k dispozici, je pak projektovým manažerem rozpracován předběžný rozsah a harmonogram, který je komunikován a ověřován se sponzorem ve formě prezentace. Dle standardního procesu je zapotřebí, aby projektový manažer používal stanovené projektové formuláře a zadával včas schválená data do projektového systému a informoval projektovou kancelář spolu s IT o nově vzniklém projektu. Ve skutečnosti se toto však ve většině případů neděje. Někteří manažeři projektu si místo toho sami vytváří svůj vlastní jednodušší formát nebo používají pro prezentaci a kontrolu se sponzory svoji vlastní verzi dokumentů. Výsledkem těchto nestandardních kroků pak je, že ani projektová kancelář ani IT oddělení se včas o novém projektu nedozví, což potom ovlivní dobu trvání celého portfolia procesu. Vlastní proces schvalování a výběr projektů do portfolia spolu s komunikováním výsledků vyhodnocovacího procesu ze strany projektové kanceláře probíhá většinou až na výjimky v souladu se standardním postupem. To znamená že projekty jsou dle stanovených kritérií vedením vyhodnoceny a seřazeny do výsledného seznamu priorit, ze kterého je zřejmé, které projekty včetně IT zdrojů byly do portfolia schváleny a naopak. Komunikace probíhá ze strany projektové kanceláře a u projektů,

kteře byly vyřazeny z portfolia je komunikován důvod. V celkovém souhrnu z hlediska skutečnosti lze konstatovat v porovnání se standardním procesem veliké mezery v komunikaci, kdy projektový sponzor neposkytuje projektovému manažerovi dostatek informací, nejsou dodržovány pravidla pokud jde o používání jednotných standardních formulářů, data do projektového systému jsou zadávána se zpožděním. Potom co se projektový manažer dozví výsledek portfolia procesu, zda-li jeho projekty včetně přiřazení zdrojů byly oficiálně schválené, měl by dle standardního procesu dostat od sponzora podepsanou zakládací listinu, která ho opravňuje k zahájení projektu, k využití firemních zdrojů a k převzetí pravomoci a odpovědnosti za dodání příslušných výstupů. Ve skutečnosti při zahajování projektu se projektovému manažerovi zakládací listina nepředává. Vedení i sponzoři projektů považují za finální a dostatečné z jejich strany schválení a zahájení projektu pouze prostřednictvím e-mailu. Ten však bohužel již neobsahuje informace a potvrzení o hlavních cílech projektu, podpisy sponzorů, předběžně dohodnutý rozsah, čas a náklady, seznam hlavních rizik apod. Manažer projektu tak musí potřebné informace získávat dodatečně, což prodlužuje dobu zahájení projektu.

3.5.2 Současné přístupy k řízení IT projektů

Ve fázi detailního zpracování rozsahu projektu a jeho časového harmonogramu je skutečně věnována hlavní pozornost kontrole návrhu na technické řešení a rozsah projektu s IT a v případě nejasností pak projektovým manažerem komunikovány klíčové otázky se sponzory projektu. Tato fáze trvá až do té doby dokud nejsou zodpovězeny všechny požadované otázky pro IT oddělení a schválena finální verze technické dokumentace odrážející všechny požadavky ze strany zadavatelů projektu na výstupy projektu.

Analýza projektu je skutečně věnována detailní studii technické dokumentace ze strany IT. Tato fáze končí jakmile IT analýzu ukončí schválí a zaváže se oficiálně k vývoji a dodání požadovaných výstupů v podobě schváleného harmonogramu včetně zdrojů.

IT zahajuje vývoj dle dohodnutých kritérií a již nepřipouští jakékoli změny v dokumentaci. Pokud se mají provést nějaké dodatečné změny, je nutné je eskalovat na úrovni sponzorů a IT managementu.

Pokud jde o fázi návrhu a tvorbu zdrojového kodu dle mých zkušeností zatím nebyl zaznamenán případ, kdy IT realizovalo vývoj dle technické dokumentace a který by musel být vrácen IT zpět k přepracování. K čemu však velmi často dochází je nekvalitní specifikace obchodních požadavků ze strany zákazníka/sponzora projektu v souvislosti s technickým řešením již na začátku. Výsledkem bývá někdy odsouhlasená dokumentace s IT, které v souladu s požadavky dodá technické řešení, které se však ukáže pro zákazníka projektu jako neuspokojivé. Projektový manažer před zahájením fáze vývoje musí proto dbát a věnovat maximální pozornost všem požadavkům a jejich oficiálnímu schválení sponzory, aby se vyhnul případným sporům.

V implementační fázi spojené s akceptačním testováním probíhají příslušná školení formou workshopů, organizovaných video konferencí, případně virtuálně prostřednictvím konferenčních hovorů spolu s prezentací přes virtuální room. Velký důraz je kladen na kvalitu školení, které souvisí s dokonalou přípravou všech podkladů. Ve společnosti se velmi osvědčují školení doprovázené praktickými ukázkami dodaných nových výstupů projektu před jeho implementací. To napomáhá k lepšímu porozumění dodaným výstupům a k jejich hladké akceptaci do produkčního prostředí.

V rámci uzavření projektu IT spolu s některými členy projektového týmu poskytují ještě dočasně podporu koncovým uživatelům, projektový manažer však projekt oficiálně uzavírá a je přeřazen na další projekt. IT zdroje, ačkoli stále představují back up support po určitou dobu projektu, jsou již také oficiálně rozpuštěny a přiřazeny na jiný projekt. Předmětem fáze uzavření projektu má být závěrečná zpráva spolu s retrospektivním hodnocením toho, co se v průběhu trvání projektu dařilo dělat dobře a naopak. To se však ve skutečnosti z důvodů času a vytíženosti jednotlivých projektových manažerů nedělá. Není tak evidováno co se v projektu dařilo a naopak. Pokud jde o měření benefitů, které obvykle se mají začít uplatňovat po ukončení projektu, je měření prováděno čtvrtletně a hodnota benefitů kontrolována oproti plánu projektovou kanceláří. Kvalita měření je však velmi závislá na stanovené metodice měření a kvalitě vstupních dat. Pokud ve fázi portfolia plánovacího procesu je proveden pouze hrubý

odhad a nevěnuje se plná pozornost zdrojovým datům a způsobům výpočtů jednotlivých hodnot, nastává problém s reportováním směrem k projektové kanceláři, která má měření benefitů jednotlivých projektů na starosti. Projektový manažer pak má velkou práci a těžkou situaci, pokud jde o obhajování stanovených čísel plánu spolu s měřením hodnot benefitů po implementaci projektu. Projektový manažer musí věnovat velkou pozornost této části aby se vyhnul takovým problémům.

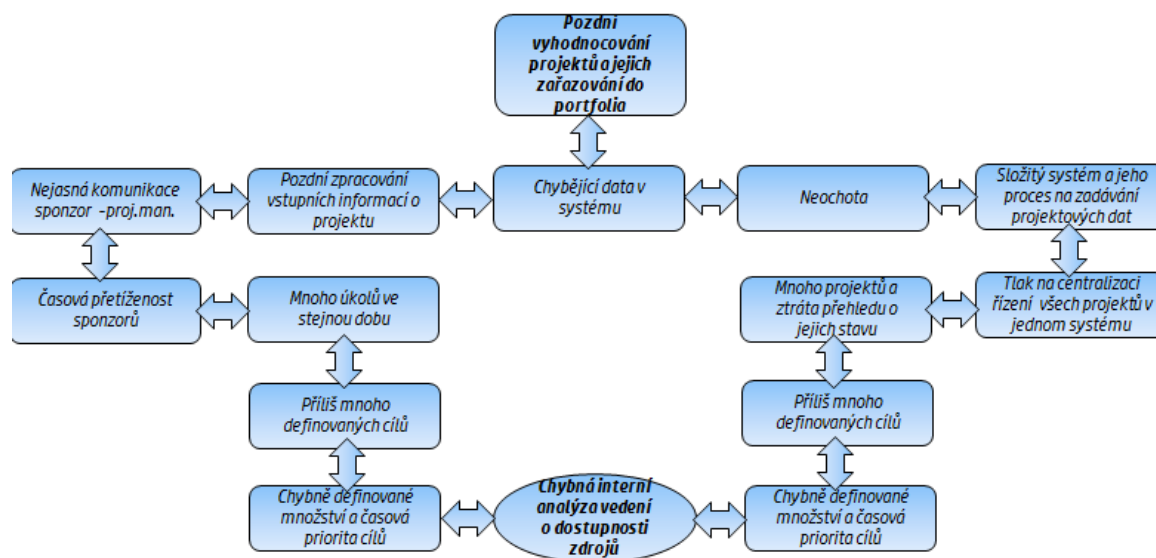
3.6 Analýza nedostatků současných přístupů k schvalování a řízení projektů

V předešlé části byly popsány současné přístupy jak k postupu schvalování a zařazování projektů v rámci portfolia tak k postupu řízení IT projektů ve společnosti ANSAL s.r.o. a porovnány se standardním procesem. Během hodnocení bylo již částečně poukázáno na některé nedostatky a problémy spojené jak s pozdním zařazováním a schvalováním IT projektů v rámci portfolia tak s pozdním dodáním projektů v rámci procesu projektového řízení IT projektů. Těmito nedostatky a jejich příčinami vzniku se věnuje tato část.

3.6.1 Analýza nedostatků současných přístupů k schvalování IT projektů

Pro zjištění příčin pozdního schvalování a výběru projektů do portfolia spolu s nedostatky zmíněných výše, byla na základě mé praxe a subjektivní analýzy použita metoda stromu kauzálních vztahů - viz obrázek 10.

Obrázek 10 Strom kauzálních vztahů – pozdní schvalování IT projektů do portfolia



Zdroj: Vlastní úprava

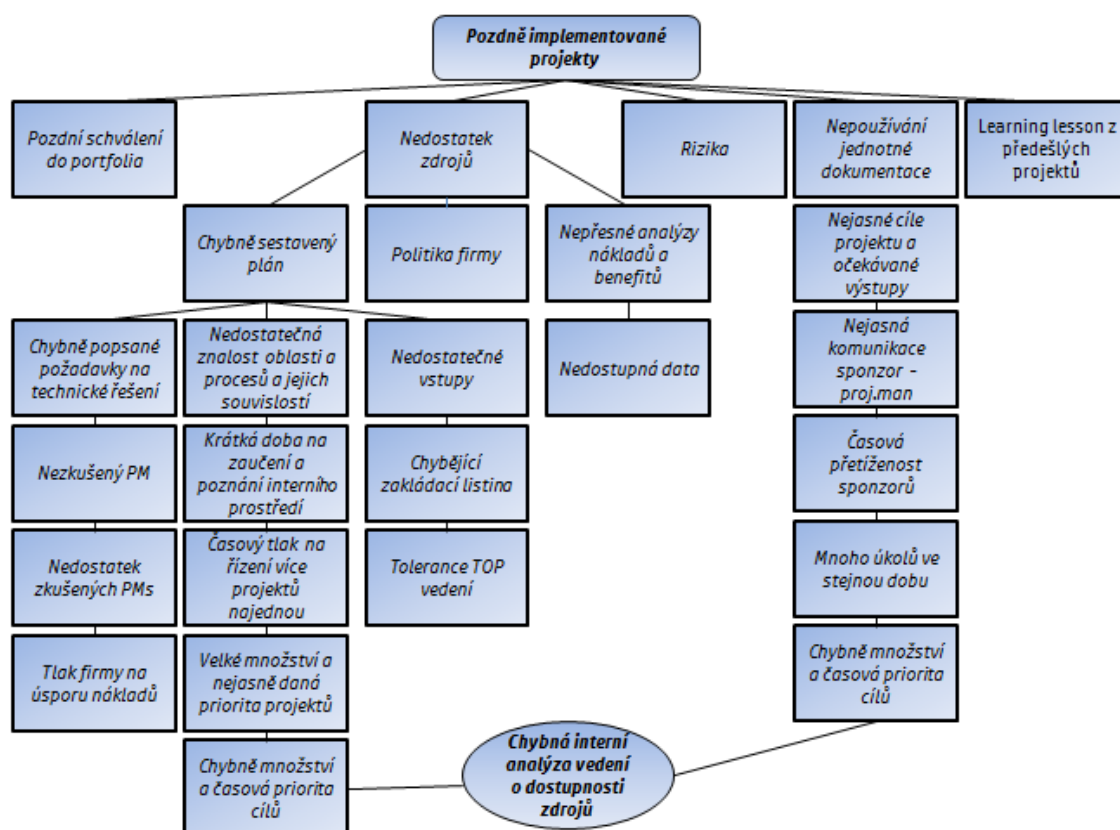
Komentář k obrázku 10: Na základě zpětné vazby od projektové kanceláře a získaných praktických zkušeností z obrázku uvedeného výše vyplývá, že hlavním důvodem proč dochází ke zpoždování zařazování a schvalování projektů do portfolia jsou chybějící data projektu v projektové databázi, která slouží projektové kanceláři jako základ pro jakékoliv její aktivity související s portfolio plánovacím procesem. Pokud data v systému chybí nebo nejsou doplněna projektovými manažery včas, dochází k situacím, kdy projektová kancelář nekomunikuje a nereportuje stav všech projektů k vedení firmy. Tato situace způsobená ať už z nedbalosti nebo z důvodu opomenutí má za následek dodatečné vyhodnocování a schvalování s dopadem na včasné zařazení do schvalovacího procesu. Důvodem neochoty zadávání dat souvisí se složitostí administrativního procesu spojený se zadáváním jednotlivých položek do systému k vytvoření nového projektu. Dalším důvodem je ze strany projektových manažerů nedbání požadavků ohledně informování příslušných skupin prostřednictvím emailu jakmile je projekt v systému vytvořen. Systém bohužel neumožňuje generování automatických zpráv do e-mailu příslušné skupiny jakmile je projekt do systému zadán. Pro projektové manažery je pak posílání informativních e-mailů práce navíc. Dalším důvodem je velké množství projektů, které se firma rozhodla realizovat, kde některé

projekty jsou schválené i bez předešlého ověření dostatečného množství zdrojů. Příčinou se jeví nedostatečně definovaný strategický plán, který má hodně definovaných cílů, ale nedostatek zdrojů. Tento stav pak logicky vede k domněnce špatně nebo nedostatečně zmapované vnitřní situace firmy pokud jde o dostupnost jejích prostředků k pokrytí projektů. Z druhé strany pokud jde o další oblasti příčin, proč nedochází k zadávání dat do projektového systému, jsou na straně projektového manažera chybějící nebo nedostatečné projektové vstupy. Důvodem bývá často špatná nebo nejasná komunikace mezi projektovým manažerem a sponzorem projektu, který má potřebná data v příslušném formátu projektovému manažerovi dle interní směrnice poskytnout. Výstupem zahajovací fáze projektu má být zakládací listina projektu, která má odrážet veškeré potřebné vstupy na základě kterých může projektový manažer detailněji rozpracovat cíle projektu, připravit plán, stanovit náklady s benefity apod. Na základě zkušeností a zpětné vazby důvodem proč projektový manažer nedostává dostatečné vstupy od sponzora, je jeho časová přetíženost, která souvisí s plněním mnoho úkolů zadané od jeho nadřízených z TOP vedení firmy. Sponzor nemá tak čas navíc trávit s vypracováním standardní listiny a používání projektových formulářů jak stanoví směrnice firmy. TOP vedení, které ačkoliv vnitřní směrnici na řízení projektů schválilo, tento krok sponzorům, kteří se jím neřídí, tolerují. Důvodem je často plnění jejich mnoha dalších úkolů z jejich pohledu s vyšší prioritou. Příliš velké množství cílů opět vede k domněnce špatně zmapované vnitřní situace firmy a aktuálním stavu jejích finančních prostředků ze kterých si může dovolit realizaci jednotlivých cílů prostřednictvím projektů.

3.6.2 Analýza nedostatků současných přístupů k řízení IT projektů

Na základě získaných zkušeností s řízením IT projektů v ANSAL s.r.o. byly důvody pozdně implementovaných projektů zobrazeny pomocí metody stromu kauzálních vztahů na obrázku 11.

Obrázek 11 Strom kauzálních vztahů– pozdní dodání IT proj.



Zdroj: Vlastní úprava

Komentář k obrázku 11: Na obrázku výše je uvedeno celkem 5 hlavních důvodů, které mají přímý vliv na následek v podobě zpoždění implementace IT projektů. Patří sem pozdní schválení projektů do portfolia, nedostatek zdrojů, ignorování rizik, nepoužívání jednotné dokumentace a provádění vyhodnocení projektů po jejich implementaci (learning lesson). **Nepoužívání jednotné dokumentace** vytvořené projektovou kanceláří a schválenou vedením je jedním z důvodů, proč nejsou projekty implementovány včas. Projekty jsou často řízené necentralizovaně chaotickým způsobem pomocí eskalačního procesu, což stojí mnoho sil projektového manažera

spojené s komunikací na vrcholové vedení, kde žádá o podporu. Projekty pak přeskakují některé fáze a jejich dokumentování je prováděno zpětně, což působí frustraci mnoha zainteresovaných stranám. Dalším důvodem ke zpoždění je **nepoučení se z chyb z předešlých projektů** a jejich opakování v dalších projektech. Mezi takovéto chyby lze uvést špatné nebo **žádné vyhodnocování rizik**, nedbalost, nestrukturovanost pokud jde o plánování a komunikaci v projektech apod. Logická návaznost mezi portfolio procesem a vlastním řízením projektů rovněž může souviset s jejich zpožděním. Některé projekty, u kterých je striktně definován pevný čas na dokončení již na samotném počátku pokud dojde ke **zpoždění procesu výběru do portfolia**, automaticky dojde ke zpoždění jejich implementace. Jako hlavní příčinu, na kterou se strom kauzálních vztahů zaměřuje a která je ve společnosti ANSAL nejčastější, je **nedostatek přiřazených zdrojů**, které projekt ke své realizaci potřebuje. Hlavními důvody k nedostatku přiřazených zdrojů může bývá špatně sestavený **projektový plán**, **politika firmy** nebo špatně odhadnutá **analýza nákladů a benefitů**.

Dobrý projektový plán je nezbytným předpokladem k efektivnímu řízení projektů. I ve společnosti ANSAL nastávají občas situace kdy plán není dobře sestaven. Může to být například z důvodu nedostatečné znalosti projektového manažera pokud jde o interní prostředí a některých úzce souvisejících procesů kde z neznalosti jejich provázanosti nejsou některé klíčové aktivity zařazeny do plánu. Tato situace je velmi typická pro nezkušené junior nebo projektové manažery zaměstnané firmou zvenčí. Ti pak musí postupně znalosti procesů, způsob komunikace a taktik interního prostředí postupem času vstřebávat. Často se stává, že noví manažeři projektu, kteří do firmy přijdou zvenku nemají dostatek času buď na zaškolení, na splynutí s vnitřním prostředím firmy a mají problém v některých fázích projektů se správnou komunikací se správnými lidmi, kde jim trvá, než se k nim dostanou apod. Důvodem toho je hodně projektů, které běží ve firmě ve stejnou dobu s tlakem na ostatní zaměstnance se jim plně věnovat. Velké množství projektů je spojené s příliš mnoha definovanými dlouhodobými strategickými cíli firmy, které vznikají z nedostatečné znalosti vedení současné situace firmy pokud jde o stav jejich finančních prostředků a zdrojů prostřednictvím kterých si mohou dovolit definovat jednotlivé dlouhodobé cíle a projekty, které vedou k jejich naplňování. Dalším velmi častým důvodem k chybně sestavenému plánu ať už se jedná o rozpis jednotlivých prací, WBS nebo časového harmonogramu je **nedostatečně nebo chybně**

popsaná technická dokumentace, která odráží jednotlivé rozpracované obchodní požadavky. Důvodem je buď nedostatečná znalost projektového manažera pokud jde o oblastní problematiku a související IT oblasti ve kterých projekt vzniká, nebo málo zkušený projektový manažer. Ten je na projekt přiřazen z důvodu aktuálního nedostatku zkušených projektových manažerů. Firma jako důvod klade dát šanci nezkušeným projektovým manažerům a navíc uspořít náklady. Úspora nákladů je pak jeden z cílů, který je součástí strategie firmy. Je zde vidět, že firma chce na jedné straně šetřit, na straně druhé si pak ale musí uvědomit, že nějakou chvíli trvá než příslušní lidé získají dostatečné zkušenosti, aby mohli optimálně a efektivně řídit komplexnější projekty.

Nedostatečné vstupy v podobě zakládací listiny a související dokumentace jsou další příčinou, proč bývá projektový plán chybně sestaven a projekt dodán pozdě. Nedostatečně definované cíle a požadavky projektu s sebou nesou vždy riziko, že plán bude nekompletní, výstupy budou v rozporu s očekáváním a tím kladen velký tlak na proces řízení změn, který má velmi často dopad na trojimperativ. **Politika firmy** i v ANSAL s.r.o. z pohledu projektového řízení negativně ovlivňuje, na které projekty zdroje půjdou a na které nikoliv a to i ve fázi, kdy jsou zdroje již schválené a projekty ve fázi své realizace. Důvody jsou samozřejmě různé. Častým může být osobní zájem a subjektivní preference některých projektů podporované některými manažery z top vedení společnosti. **Špatně stanovené náklady a benefity** projektů mají své příčiny buď v nedostatku zdrojových dat, ze kterých lze přesně provést příslušnou analýzu a její výsledky odpovídajícím způsobem kvantifikovat, nebo opět nejasně komunikované cíle a výstupy projektu od sponzora. Pokud není definován jasný cíl projektů včetně jeho požadovaných výstupů, obtížně lze stanovit a identifikovat, co projekt firmě přinese. Opět je možné vidět, jak nesmírně je důležitá komunikace od sponzora směrem k projektovému manažerovi pokud jde o definování cílů a požadavků na projekt. Příčina nejasně komunikovaných cílů a požadavků již byla několikrát zmíněna dříve. Jde opět o časovou vytíženost projektových sponzorů zahlcených ve stejnou dobu příliš velkým množstvím úkolů od jejich nadřízených, které pocházejí z příliš mnoha definovaných priorit a dlouhodobých cílů odrážející se ve složitě strategického plánu, který má svůj původ v nedostatečně zmapované aktuální situace uvnitř firmy pokud jde o stav jejich finančních prostředků přiřazené na projekty, které mají být v rámci strategie firmy realizovány.

3.7 Návrh případných změn na zlepšení využití projektového řízení

V předešlé části se práce zabývala pomocí metody stromu kauzálních vztahů analýzou jednotlivých příčin/ důvodů vzniku jednotlivých nedostatků související se zpožděním zařazování a schvalování IT projektů do portfolia a analýzou hlavních skupin příčin, které mají přímý vliv na pozdní implementaci projektů související se současnými přístupy k řízení IT projektů. V obou případech se jeví jako původní příčina těchto negativních důsledků ve vedení, které zřejmě chybně nebo nedostatečně analyzuje a stanovuje aktuální situaci firmy spojenou s výší prostředků, které si může dovolit na realizaci svých projektů. Dle výsledků analýzy lze společnosti ANSAL s.r.o. doporučit následující opatření, které by mohly vést ke zlepšení její stávající situace:

- Lepší posouzení reálné strategie firmy
- Stanovení přiměřeného množství cílů s ohledem na aktuální stav dostupných prostředků
- Dodržovat postupy stanovené ve standardním procesu

3.7.1 Lepší posouzení reálné strategie

K tomu, aby se dalo určit, které projekty by mohly být pro firmu nejpřínosnější, je nezbytné, aby vedení společnosti ANSAL s.r.o. věnovalo větší a detailnější pozornost analýze své strategie a jednotlivým prioritám pokud jde o jejich časový rámeček. Dobrá strategie představuje jednotlivé kroky vedoucí ke splnění klíčových cílů z dlouhodobého hlediska. K tomu, aby mohla být správně definovaná strategie firmy, je třeba nejprve zjistit v jaké pozici se momentálně nachází, co dělá dobře a špatně.

3.7.2 Stanovení přiměřeného množství cílů, priorit a projektů

Je důležité, aby jak vedení společnosti tak projektoví manažeři spolu s manažery IT měli stejné chápání strategie společnosti, což pomůže identifikovat správné oblasti a poté i projekty, jejich přínos, rozsah a omezení. Klíčové při výběru příslušných projektů je, aby firma měla přehled o velikosti svého rozpočtu vzhledem k množství projektů a byla schopna vybrané projekty bezpečně pokrýt. Dále je důležité, aby byl propojený IT

a strategický plán, který by odrážel priority a pořadí plnění jednotlivých cílů s ohledem na čas a tím i prioritu jednotlivých projektů vzhledem k jejich realizaci.

3.7.3 Dodržování standardního postupu

Z předešlých kapitol bylo již několikrát zmíněno, že některé projekty z různých důvodů ať už politických či jiných jsou řízeny nestandardním způsobem vyvolávající u členů projektového týmu často stres, neochotu, paniku, neefektivní komunikaci apod. Proto jedno z dalších opatření, které se nabízí je důsledně dbát na stanovená pravidla standardního postupu pro řízení projektů. TOP vedení firmy, které podporovalo tvorbu a podílelo se na vlastním schvalování standardního procesu, by mělo jít ostatním příkladem. Jako příklad lze uvést zakládací listinu, která má, ale ve skutečnosti není pevnou součástí a výstupem zahajovací fáze projektů. Je třeba, aby jak sponzoři tak i vedení si uvědomilo, že prvopočáteční jasná komunikace je hlavním klíčem a nezbytným předpokladem k úspěšnému řízení projektů. Jasně specifikovaný obchodní případ, rozsah, cíle a účel projektu může společnosti a jednotlivým členům ušetřit spoustu času a peněz. Projektová kancelář by měla mít pravomoc s oporou vrcholového vedení neakceptovat žádné projekty, které nejsou v souladu se standardním procesem a příslušnými kroky definovaných v interní metodice projektového řízení. Pokud vedení firmy bude pouze pohlížet na velikost přínosu projektů a bude i nadále stejně tolerantní ke smíšeným procesům, praktikám a postupům řízení, bude stále bojovat s nepřehlednou situací, velkým množstvím projektů, pomaleji a nepružně reagovat na změny atd. Pokud by firma důsledněji dodržovala interní standard, věnovala větší pozornost efektivní komunikaci a naslouchání, měla by získat postupem času jasnější přehled o stavu všech projektů, kontrolu nad stavem aktuálně investovaných prostředků a zdrojů, lepší přehled o oblastech, kde by bylo možné zefektivnit procesy, uspořít náklady apod. Kromě toho by měla být schopná daleko efektivněji a rychleji reagovat na různé změny ať už půjde o změny uvnitř nebo vně firmy.

4 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit pomocí metody stromu kauzálních vztahů příčiny nedostatků týkající se současných přístupů firmy ANSAL k projektovému řízení a navrhnout případné změny na zlepšení jejího aktuálního stavu. Analýza příčin nedostatků prostřednictvím metody stromu kauzálních vztahů byla zaměřena na dvě oblasti projektového řízení a to na postup zařazování a schvalování IT projektů v rámci portfolia a vlastní proces řízení IT projektů. Jako hlavní nedostatky byly identifikovány pozdní schvalování a zařazování projektů v rámci portfolia a pozdní termíny dodání IT projektů týkající se procesu řízení IT projektů.

V obou oblastech projektového řízení se jako hlavní problém zdá být nedostatečná nebo nereálně zhodnocená situace ze strany vedení firmy pokud jde o poměr nepřiměřeného počtu jejích strategických cílů k aktuální dostupnosti potřebných zdrojů a prostředků. Z toho lze vyvodit, že hlavní důraz je třeba klást zejména na stanovení přiměřeného počtu cílů spolu s definováním jasných priorit a pořadí jejich plnění s ohledem na časový rámec, efektivní a jasnou komunikaci, aby se docílilo efektivní plnění kroků a jednotlivých úkolů, které vedou ke splnění daných cílů. Vedení společnosti a sponzoři projektu by zároveň měli jít příkladem ostatním, pokud jde o vlastní dodržování principů, pravidel a jednotlivých schválených postupů definovaných v standardním procesu. Díky analýze stromů kauzálních vztahů byly odkryty slabé stránky současného projektového řízení ve společnosti ANSAL a identifikovány možné příčiny jejich vzniku, což bylo i cílem této práce, který se podle mého názoru podařilo naplnit. Pokud jde o vlastní výsledky analýzy současné situace stavu projektového řízení ve společnosti ANSAL. popsane v kapitolách 3.6.1 a 3.6.2 včetně návrhů a doporučení, které by měly vést ke zlepšení stávající situace v projektovém řízení uvedené v kapitole 3.7, je třeba zdůraznit, že jsou založeny na mých získaných praktických zkušenostech a poznatcích ve společnosti a tudíž pouze na mém subjektivním nikoliv objektivním hodnocení. Mnoho firem si dnes stále více uvědomuje, že kvalitní projektové řízení je jedním ze silných nástrojů prostřednictvím kterého mohou obstát v silné konkurenci a uspět v budoucnosti. Projektové řízení a jeho výstupy jsou klíčové k zavádění různých inovací a klíčových změn, které navíc s plnou podporou vedení firmy a efektivní komunikací napříč všemi směry jsou nezbytné k úspěchu.

Literatura

Primární zdroje

- ANSI/PMI 99-001-2008. *A GUIDE TO THE PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE: (PMBOK GUIDE) Fourth Edition*. Fourth Edition. USA: Project Management Institute, Inc., 14 Campus Boulevard , Newton Square, Pennsylvania 19073-3299, 2008, s. 39. ISBN 978-1-933890-51-7
- SVOZILOVÁ, A. : *Projektový Management*. 2. dopl. vyd. . Praha : Grada Publishing a.s., 2011. 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- DOLEŽAL, Jan ; MÁCHAL, Pavel; LACKO, Branislav. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 509 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT : Kompletní průvodce*. Brno : Computer Press, a.s., 2011. 632 s. ISBN 978-80-251-2882-4.
- ANSAL spol. s.r.o. *ANSAPE: Project Methodology Framework*. USA, 2010.

Sekundární zdroje

- NEWTON, Richard. *Project Management Step By Step*. 2006. Great Britain : British Library Cataloguing - in - Publication Data, 2006. 147 s. ISBN 0-273-70788-4.
- NEWTON, Richard. *The Project Manager : Mastering the art of delivery*. Great Britain : Pearson Education Limited, 2005. 269 s. ISBN 0-273-70173-8.
- NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 255 s. ISBN 978-80-247-2544-4.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový Management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.
- BARKER, Stephen; COLE, Rob. *Projektový management pro praxi*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 155 s. ISBN 978-80-247-2838-4.
- NĚMEC, Vladimír. *Projektový Management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
- ROBERTS, Paul. *Guide to project management : Achieving lasting benefit through effective change*. London, Great Britain : Profile Books Ltd, 2007. 311 s. ISBN 978-186-197-822-6
- HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. druhé. Praha: VŠEM, 2010. ISBN 978-80-86730-63-9.

Internetové zdroje

- Project Management Institute, Inc* [online]. 2011. 2011 [cit. 2011-11-14]. PMI-the World's Leading Professional Association for Project Management. Dostupné z WWW: <<http://www.pmi.org/>>.
- Agile Project Management, Free Project Management Tools : Using agile project management as an approach to software development withj scrum tools* [online]. 2008 [cit. 2011-11-14]. Agile Project Management. Dostupné z WWW: <<http://agile-project-management.net/>>.
- Národní standard kompetencí projektového řízení - IPMA* [online]. Version 3.1. Brno : 2010 [cit. 2011-11-14]. Národní standard kompetencí projektového řízení. Dostupné z WWW: <<http://www.ipma.cz/web/files/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni.pdf>>. ISBN 0-9553213-0-1.

Ostatní zdroje

Zdroj: SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: Kompletní průvodce*. 2011. Brno: Computer Press, a.s, 2011, s. 25. ISBN 978-80-251-2882-4.

Obrázek elektronicky stažen z: *Transformace předmětu Informační zdroje a jejich využívání do podoby e-learningového kurzu [online]*. 2011(č. 1), 60 (strana 30) [cit. 2012-02-07]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/263259/ff_b/BP_Jankovska.pdf

Zdroj: ANSAL SPOL. S.R.O. *EMEA - Firemní organizační struktura: Firemní prezentace*,2012.

Zdroj: ANSAL SPOL. S.R.O. *Projektová organizační struktura: Firemní prezentace*,2012.

Přílohy

