

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Projektové řízení a jeho uplatnění při změně dodavatelů

Lucie Gregorová

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Gregorová Lucie

Provoz a ekonomika

Název práce

Projektové řízení a jeho uplatnění při změně dodavatelů

Anglický název

Project management and its application for changing supplier

Cíle práce

Cílem práce je na základě získaných teoretických poznatků o řízení projektů sledovat průběh přípravy, realizace a hodnocení specifického projektu "Standardizace dodavatelů" ve firmě Procter & Gamble. Na základě dílčích závěrů z analýzy zkoumaného projektu navrhnout vhodná řešení pro zdokonalení řízení budoucích projektů.

Metodika

Uvedené cíle budou řešeny v rámci následujícího zadání osnovy bakalářské práce:

1. Úvod: aktuálnost a významnost zkoumání zvoleného tématu práce
2. Cíl a metodický postup řešení tématu práce
3. Teoretická východiska
4. Charakteristika podniku a jeho podnikatelského prostředí
5. Analýza: zkoumání a hodnocení metodické koncepce přípravy a realizace projektového cyklu ve sledovaném podniku;
6. Syntéza poznatků z provedených analýz: shrnutí (6.1); vypracování návrhu ke zlepšení projektového managementu (6.2)
7. Závěr: prezentace klíčových poznatků získaných šetřením a navrhovaných změn v řízení projektů
8. Seznam použité literatury a dalších odborných zdrojů
9. Přílohy

Harmonogram zpracování

Studium výchozích teoretických zdrojů v odborné literatuře a v ostatních odborných zdrojích:

12/2012-3/2013

Zpracování charakteristiky sledované společnosti: 4/2013-6/2013

Zpracování shromážděných podkladových materiálů a informací pro účely vypracování analýzy projektového cyklu: 7/2013-10/2013

Syntéza výsledků analýz a zpracování návrhu řešení; vypracování souhrnného závěru z řešení tématu:

11/2013-2/2014

Rozsah textové části

50-60 stran

Klíčová slova

Projekt, projektové řízení, fáze projektu, cyklus projektu, projektový tým, plánování, realizace, hodnocení projektu, atwork, dodavatel

Doporučené zdroje informací

L.Vodáček, O.Vodáčková. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. 293 s. ISBN 80-7261-143-7

P.Učeň, Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšování. Praha: Grada Publishing 2008, s. 190, ISBN 978-80-247-2472-0

M.Kavan, Výrobní a provozní management. Praha: Grada Publishing 2002, s.424, ISBN 80-247-0199-5

J.Fotr, J.Dědina, H.Hrůzová, Manažerské rozhodování. 3. přepracované vydání. Praha: Ekopress, 2003, s.250 ISBN 80-86119-69-6

J.Nenadál, a kol. Management partnerství s dodavateli. Praha: Management Press, 2009, s.324, ISBN 80-7261-152-6

J.Doležal, P.Máchal, B.Lacko a kol., Projektový management podle IPMA. Praha: Grada Publishing, 2009, s.512, ISBN 978-80-247-2848-3

J.Taylor, Začínáme řídit projekty. Brno: Computer Press. 2007, s. 215, ISBN 978-80-251-1759-0

K. Poster, M. Applegarth, Projektový management. Management do kapsy 8. Praha: Nakladatelství Portál, 2006, s.116, ISBN 80-7367-141-7

A.Svozilová, Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2006, s.356, ISBN 80-247-1501-5

M.D.Rosenau, Řízení projektů. Praha: Computer Press, 2000, s.344, ISBN 80-7226-218-1

V.Němec, Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2002, s.184, ISBN 80-247-0392-0

M. Armstrong, T. Stephens, Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008, s.272, ISBN 978-80-247-2177-4

R.Vlček, Hodnota pro zákazníka. Praha: Management Press, 2002, s. 443, ISBN 80-7261-068-6

Vedoucí práce

Římovská Pavla, Ing.

Termín odevzdání

březen 2014

Elektronicky schváleno dne 10.3.2014

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11.3.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Projektové řízení a jeho uplatnění při změně dodavatelů" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. 3. 2014

_____ *Gugová*

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji tímto Ing. Pavle Římovské za odborné vedení a rady při zpracování bakalářské práce. Zároveň děkuji Ing. Ivě Jerijové a zaměstnancům firmy Procter&Gamble v oddělení Artwork Planning za ochotu při poskytování potřebných podkladů a konzultaci řešených témat.

Projektové řízení a jeho uplatnění při změně dodavatelů

Project management and its application for changing supplier

Souhrn

Bakalářská práce na téma Projektové řízení a jeho uplatnění při změně dodavatelů je zaměřena především na plánování, realizaci a analýzu specifického projektu „Standardizace dodavatelů“ v mezinárodní společnosti Procter&Gamble.

V první části práce jsou uvedeny teoretické poznatky získané studiem odborné literatury. Konkrétně se autorka zaměřuje na jednotlivé fáze projektu. V rozborové části zkoumá autorka plánování, realizaci a podrobuje analýze specifický projekt.

V porovnání s teoretickými poznatky jsou navrhována řešení ke zdokonalení řízení projektů. Konkrétně jsou uváděny chyby, které se při realizaci projektu staly a navrhována opatření k jejich eliminaci v budoucnosti. Výsledky řešení jsou shrnuty v závěru práce.

Klíčová slova: projekt, projektové řízení, fáze projektu, cyklus projektu, projektový tým, plánování, realizace, hodnocení projektu, artwork, dodavatel

Summary

Bachelor thesis on Project management and its application in changing suppliers is mainly focused on the analysis of specific project “Suppliers standardization” in an international company Procter&Gamble.

The first part outlines the theoretical knowledge gained by studying literature. Specifically, the author focuses on the different phases of the project. In the part of analysis author consider planning, realization and analyzes the specific project.

Solutions to improve project management are proposed in comparison with theoretical knowledge. Specific mistakes are mentioned, that happened within the project realization. Arrangements are suggested to eliminate these mistakes in the future. The results of the arrangement are summarized in the conclusion of the thesis.

Keywords: project, project management, project phase, project cycle, project team, planning, realization, project evaluation, artwork, supplier

Obsah

1	Úvod.....	11
2	Cíl, metodika	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodický postup řešení tématu.....	12
2.2.1	Čerpání teoretických východisek	12
2.2.2	Postup shromažďování dat a informací při řešení tématu	12
2.2.3	Zpracování charakteristiky sledované společnosti.....	13
2.2.4	Analýza průběhu projektu	13
2.2.5	Syntéza poznatků	13
3	Teoretická část práce	14
3.1	Vymezení pojmů projektový management, projekt	14
3.1.1	Projektový management obecně	14
3.1.2	Projekt	15
3.1.3	Organizační struktura projektu	16
3.1.4	Životní fáze, cyklus projektu	17
3.2	Zahájení projektu.....	19
3.2.1	Zahájení projektu - projektové dokumenty	19
3.2.2	Zahájení projektu – stanovení cílů projektu	20
3.3	Střední fáze realizace projektu	20
3.3.1	Plánování projektu	20
3.3.2	Řízení projektových prací.....	24
3.4	Ukončení a zhodnocení projektu	29
3.4.1	McKinseyův model 7 S	29
3.4.2	Metoda semaforu	31
4	Charakteristika podniku	32

5	Analytická část práce	35
5.1	Co je Artwork.....	35
5.2	Proces vývoje Artworku	39
5.2.1	Typy artworků.....	40
5.2.2	Typy změn artworků	40
5.3	Projekt „Standardizace dodavatelů“	41
5.4	Předprojektová fáze	41
5.4.1	Organizační struktura	42
5.4.2	Životní fáze projektu	43
5.5	Commissioning.....	44
5.6	Kvalifikace - qualification	46
5.6.1	Řízení změn jako součást řízení projektu „Standardizace dodavatelů“	47
5.6.2	Řízení změn a rizik při „Standardizaci dodavatelů“	48
5.7	Dlouhodobé ověření a zhodnocení projektu	49
6	Doporučená řešení	52
7	Závěr	54
8	Literární zdroje a ostatní odborné zdroje	55
9	Přílohy.....	56

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Schéma zobrazení projektu jako trojúhelníku se základnami čas, dostupnost zdrojů a náklady	15
Obrázek 2: Průběh čerpání nákladů v průběhu životního cyklu projektu	18
Obrázek 3: Průběh nasazení lidských zdrojů v průběhu životního cyklu projektu.....	18
Obrázek 4: Příklad Ganttova diagramu - výstup ze softwaru Gantt project.....	23
Obrázek 5: Příklad PERT diagramu – činnosti pojmenovány, závislosti znázorněny šipkami (výstup ze softwaru Gantt project).....	24
Obrázek 6: Příklad schematického znázornění procesu řízení projektu.....	25
Obrázek 7: Znázornění McKinseyova modelu 7 S – zobrazuje 7 vzájemně propojených klíčových elementů	30
Obrázek 8: Příklad značek vyráběných společnostmi Procter&Gamble.....	32
Obrázek 9: Struktura společnosti Procter&Gamble	33
Obrázek 10: Logo Ariel – příklad designového prvku na artworku	35
Obrázek 11: Příklad marketingového textu (nové, vylepšené složení)	36
Obrázek 12: Příklad informace o ingrediencích obsažených ve výrobku	36
Obrázek 13: Příklad informace o obsahu alergenních látek ve výrobku	36
Obrázek 14: Příklad instrukcí k recyklaci výrobku.....	37
Obrázek 15: Příklad instrukcí k bezpečnému používání výrobku	37
Obrázek 16: Příklad návodu k použití výrobku	38
Obrázek 17: Příklad návodu k otevření kartonové krabice	38
Obrázek 18: Příklad uvedení kontaktních údajů na artworku.....	38
Obrázek 19: Příklad kombinace čárového a číselného kódu na artworku.....	39
Obrázek 20: Příklad final artu - přední etiketa výrobku značky Febreze.....	40
Obrázek 21: Příklad final artu – zadní etiketa výrobku značky Febreze.....	40
Obrázek 22: Znázornění problému nedostatku kvalifikovaných pracovních sil	53
Tabulka 1: Hlavní členové projektového týmu „Standardizace dodavatelů“	42
Tabulka 2: Plánovaný časový rozvrh fází projektu „Standardizace dodavatelů“	45
Tabulka 3: Výběr artworků - požadovaná změna, podklady, typ artworku, počet artworků vyrobených v rámci testovacího projektu.....	46
Tabulka 4: Skutečný časový rozvrh fází projektu „Standardizace dodavatelů“	50

1 Úvod

V současné době, kdy probíhá neustále mnoho změn, je pojem řízení projektu stále častěji využíván. Představa, že projekt může úspěšně řídit kdokoliv, je ale mylná. Úspěšné řízení projektu neznamena pouze dovést projekt do konce, ale také být schopen v jeho průběhu reagovat na neustálé změny, splňovat časový plán, úspěšně komunikovat se zainteresovanými stranami, nepřekročit plánované výdaje a především zajistit, aby byly při ukončení projektu dodány produkty nebo služby, které byly na počátku projektu skutečně požadovány.

Řízení projektů se uplatňuje v téměř každé společnosti. Aby byl proces řízení projektu přehledný, lze jej rozdělit do jednotlivých fází. Pohledy na rozdělení fází projektu se v odborné literatuře různí. Společné však mají, že existuje počáteční fáze, kdy je potřeba stanovit cíl projektu a projekt naplánovat, fáze, kdy se vykonávají práce na projektu, a fáze, která umožňuje ukončení projektu, jeho zhodnocení a poučení do budoucna.

Zkušený manažer projektu ví, že pozornost je potřeba věnovat každé z jednotlivých fází. Někdy bývají opomíjeny fáze počáteční a závěrečná. To je ovšem velkou chybou projektového manažera a v průběhu projektu nebo na dodaných výstupech se tato chyba projeví. Pokud dojde k nedokonalému naplánování projektu na jeho počátku, je pravděpodobné, že budou při realizaci projektu vznikat jiné výstupy, než bylo požadováno, případně dojde k překročení časových nebo peněžních zdrojů. Pokud bude přehlížena závěrečná fáze projektu a nedojde k jeho zhodnocení, vystavuje se manažer projektu riziku opakování stejných chyb do budoucna.

Prostřednictvím této práce chce autorka napomoci projektovým týmům k dokonalejšímu vedení projektů. Díky prozkoumání odborných zdrojů, dlouhodobému sledování konkrétního projektu a jeho jednotlivých fází a analýze chyb, které se v průběhu projektu vyskytly, byla vytvořena doporučení, která budou využívána v budoucích projektech sledované firmy.

2 Cíl, metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je na základě získaných teoretických poznatků o řízení projektů sledovat průběh přípravy, realizace a hodnocení specifického projektu „Standardizace dodavatelů“ ve firmě Procter&Gamble. Na základě dílčích závěrů z analýzy zkoumaného projektu navrhnout vhodná řešení pro zdokonalení řízení budoucích projektů.

2.2 Metodický postup řešení tématu

2.2.1 Čerpání teoretických východisek

Pro účely vypracování práce čerpala autorka informace z odborné literatury, pojednávající o projektovém řízení. Nejprve autorka prostudovala, jak je odbornou literaturou chápán projekt, poté organizační struktura projektu a jednotlivé životní fáze projektu. V odborných publikacích autorka hledala metody, které pomáhají v řízení projektů.

Použité odborné zdroje jsou vyjmenovány na konci práce v kapitole 8 – Literární zdroje a ostatní odborné zdroje.

2.2.2 Postup shromažďování dat a informací při řešení tématu

Autorka vycházela při shromažďování dat potřebných pro zpracování práce z vlastních poznatků práce v oddělení Artwork Planning WE F&HC. Informace pro řešení tématu byly získávány především konzultacemi se zaměstnanci jmenovaného oddělení a jejich manažerkou, která byla členem projektového týmu sledovaného projektu, a dále studiem poskytnutých dokumentů, které při realizaci projektu vznikly.

Pro zpracování práce nebyla použita data týkající se nákladů na realizaci projektu, která nebyla společností Procter&Gamble pro účely vypracování práce poskytnuta. Data, která byla použita při řešení dané problematiky, se týkají období roku 2013.

2.2.3 Zpracování charakteristiky sledované společnosti

Sledovaná společnost je mezinárodním výrobním podnikem. Řešený projekt „Standardizace dodavatelů“ se týká změny dodavatele pro vývoj artworku (tj. předlohy k tisku obalového materiálu).

Zadavatelem projektu je přímo společnost Procter&Gamble. Práce vznikla pro interní účely společnosti, která si uvědomuje, že ke zdokonalení projektového řízení je potřeba analýzy řízení projektů, které lze považovat za úspěšně i neúspěšně realizované.

2.2.4 Analýza průběhu projektu

Autorka v kapitole 5 zkoumá proces vývoje artworku a sleduje průběh specifického projektu „Standardizace dodavatelů“ v oddělení WE F&HC Artwork Planning společnosti Procter&Gamble. Sledován je především průběh jednotlivých fází životního cyklu projektu a je vyhodnocováno, jak se teoretické poznatky o řízení projektů promítají do řízení specifického projektu.

2.2.5 Syntéza poznatků

Posledním metodickým krokem práce je shrnutí poznatků vycházejících z analýz řešeného tématu. V kapitole 6 se autorka zaměřuje na rozpracování návrhů, které povedou ke zdokonalení projektového řízení ve společnosti Procter&Gamble, především při řízení projektů vedoucích ke změně dodavatele pro vývoj artworků. Potřeba rozpracování návrhů je o to větší, že v dalších odděleních společnosti budou v příštích letech podobné projekty realizovány.

3 Teoretická část práce

3.1 Vymezení pojmů projektový management, projekt

3.1.1 Projektový management obecně

Pro pochopení tématu projektový management je potřeba přiblížit pojem management. „*Management je často popisován jako vykonávání úkolů prostřednictvím lidí. Díky této skutečnosti se jedná o cílevědomou činnost. Popsaný koncept by mohl být rozšířen o zaměření na definování cílů, stejně jako na jejich dosažení*“ (ARMSTRONG, STEPHENS, 2005)¹.

V následujícím textu přiblížíme pojem projektový management. S pojmem jako takovým se setkáváme až po druhé světové válce. Ovšem v praxi byl projektový management využíván mnohem dříve. Z nejstarších příkladů projektového managementu zmiňme například stavbu egyptských pyramid, Velké čínské zdi nebo v českých podmínkách stavbu Karlova mostu – také bylo potřeba zajistit zdroje a zkoordinovat práce tak, aby vedly k požadovaným výsledkům. Projektové řízení je určitý způsob práce, myšlení. Jedná se o proces „...*s jasně stanoveným cílem, který musí být dosažen v požadovaném čase, nákladech a kvalitě, při respektování určené strategie a při současném využití specifických projektových postupů, nástrojů a technik*“ (NĚMEC, 2002, str. 22).

Současná doba bývá označována za rychlou, dynamickou, turbulentní. Je potřeba neustále se přizpůsobovat měnícím se podmínkám. Pro úspěch projektu je potřeba hned na jeho začátku správně definovat základní požadavky, realistické termíny dodání a přiřazení zdrojů. Proto také můžeme považovat projekt za úspěšný, pokud byly splněny plánované cíle při využití a dodržení plánovaných zdrojů v naplánovaném čase.

¹ Vlastní překlad.

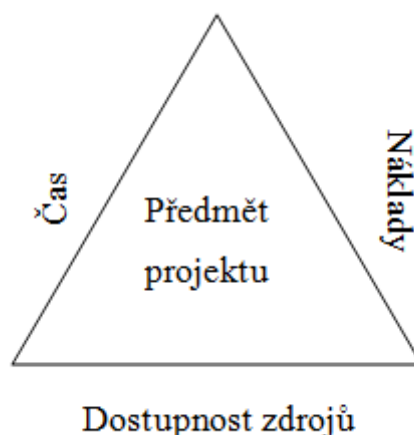
3.1.2 Projekt

Slovo projekt má původ v latinském pro-jicijo, pro-iectum – návrh, rozvrh. Projekt je nejdůležitějším prvkem projektového řízení. Podle H. Kerznera je projekt „*jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má*

- *dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn*
- *definováno datum začátku a konce uskutečnění*
- *stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.*“ (SVOZILOVÁ, 2011, str. 23. Citováno dle KERZNER, 2011).

Pro představu můžeme projekt zobrazit jako trojúhelník, jak je znázorněn na obrázku 1. Má tři základny – čas, dostupnost zdrojů přidělených projektu a náklady.

Obrázek 1: Schéma zobrazení projektu jako trojúhelníku se základnami čas, dostupnost zdrojů a náklady



Zdroj: (SVOZILOVÁ, 2011)

Tento systém je nutné udržovat v rovnováze. Vzhledem ke změnám, které v reálném životě projektu probíhají, dochází k výkyvům systému z rovnovážného stavu.

Cílem každého projektu je vytvoření jedinečného produktu nebo služby. Dosažený produkt či služba musí splňovat očekávání zadavatele, proto je základním požadavkem jasná, správná a jednoznačná formulace zadání projektu.

Protože se projekt postupně vyvíjí, musí pro něj být vytvořen časový rámec. Projekt je soustavou aktivit, které na sebe vzájemně navazují. Tato soustava procesů je dále přiblížena v oddílu 3.1.4.

Pro úspěšný projekt je potřeba také zajistit dostupné zdroje. Jedná se o vstupní prvky materiálních hodnot a také lidské pracovní síly. Tyto zdroje jsou v průběhu projektu přeměňovány na výstupy, jimiž se realizuje cíl projektu. Mezi základní zdroje řadíme finanční prostředky, lidské zdroje, stroje a zařízení, budovy, materiál a informační technologie.

V průběhu realizace projektu je potřeba dodržovat rozpočet celého projektu. Jedná se o peněžní zdroje určené na krytí nákladů spojených s realizací daného projektu. Rozpočet je potřeba pečlivě a detailně zpracovat při plánování projektu.

3.1.3 Organizační struktura projektu

Aby bylo řízení konkrétního projektu maximálně efektivní, je pro každý jednotlivý projekt nutné vytvořit určitou strukturu rolí, jasně rozdělit odpovědnosti za plnění dílčích úkolů a definovat vztahy podřízenosti a nadřízenosti mezi jednotlivými rolemi. Při každodenním řízení je upřena pozornost na práci jednotlivců, jež plní dílčí úkoly. Pro celkový úspěch projektu je ale důležitá spolupráce a komunikace celého projektového týmu. Organizační struktura je prostředí, v němž probíhá neustálá komunikace a interakce mezi jednotlivými účastníky projektu. Dále je uveden výčet některých členů projektového týmu tak, jak je popisuje SVOZILOVÁ, 2011.

3.1.3.1 Projektový manažer

Jednou ze základních rolí projektového řízení je projektový manažer. Ten zastřešuje celý projekt od tvorby projektového plánu, přes koordinaci úkolů až po předání projektu zákazníkovi a uzavření projektu. Je také zodpovědný za splnění cílů projektu. Mezi odpovědnosti projektového manažera patří řízení zdrojů projektu (a to jak z hlediska času, pracovních sil, finančních prostředků atd.), plánování a kontrola průběhu projektu, řízení ostatních subjektů a procesů (jako např. informační toky, vztahy mezi projektem a okolními systémy). Při každodenním řízení je upřena pozornost na práci jednotlivců, jež plní dílčí úkoly. Pro celkový úspěch projektu je ale důležitá spolupráce a komunikace celého projektového týmu.

3.1.3.2 Asistent manažera projektu

Jedná se o pozici, jež není součástí každého projektu. Tato role je obsazována pouze v případech, kdy to rozsah projektu vyžaduje. Jeho úkolem je mimo jiné plánovat dílčí aktivity, koordinovat úkoly a analyzovat stav plnění.

3.1.3.3 Projektová kancelář

Je tvořena zpravidla manažerem a asistenty projektu. Jedná se o administrativní orgán, který má na starosti dokumentaci nebo zajištění bezproblémového toku informací.

3.1.3.4 Projektový tým

Projektový tým je skupina osob, které jsou pověřeny realizací cílů projektu (v zadaném čase s požadovanými výsledky). Každý člen projektového týmu má vyčleněnou kapacitu práce na projektu. Většinou v rámci této kapacity podléhá vedení projektového manažera (pokud není přidělen na projektový úkol, podléhá řízení svého liniového manažera). Jednotliví členové jsou vybíráni podle své odbornosti, dostupnosti a nákladů na jejich činnost.

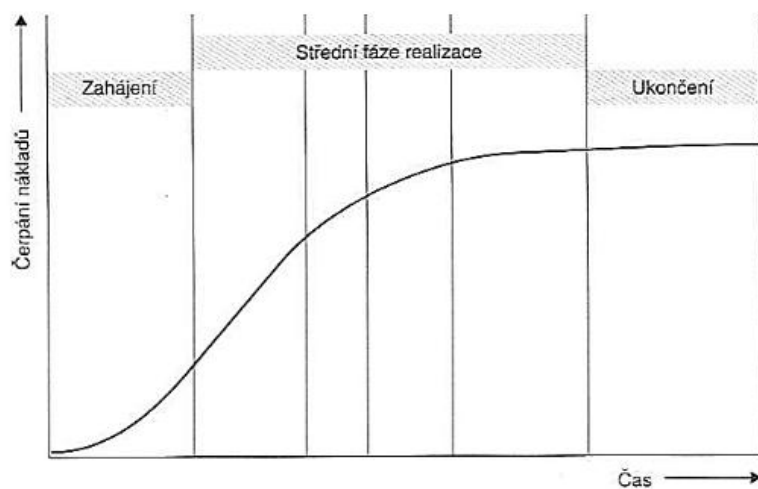
3.1.4 Životní fáze, cyklus projektu

Projekt se během svého života nachází v různých fázích, které na sebe navazují. Díky tomuto rozdělení dochází ke snadnější kontrole jednotlivých procesů, usnadňuje orientaci v projektu a zvyšuje pravděpodobnost úspěchu celého projektu. Počet fází a jejich názvy jsou různé podle potřeb jednotlivých projektů. Přejít mezi fázemi probíhá tehdy, pokud je splněna určitá předem daná podmínka (dosažen určitý stav).

Jednotlivé fáze projektu můžeme nazvat například zahájení, střední fáze realizace, ukončení (SVOZILOVÁ, 2011). Životní cyklus projektu je potom soubor navazujících fází daného projektu.

Následující obrázek zobrazuje typický průběh čerpání nákladů v průběhu životního cyklu projektu.

Obrázek 2: Průběh čerpání nákladů v průběhu životního cyklu projektu

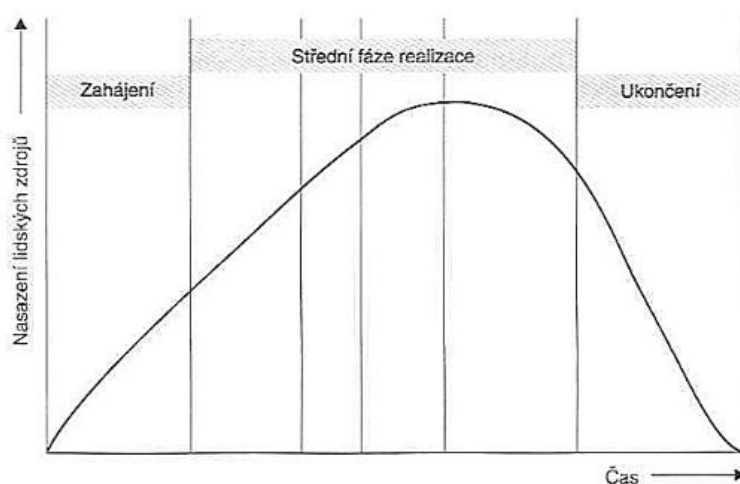


Zdroj: (SVOZILOVÁ, 2011, str. 39)

Jak je patrné z obrázku 2, v počátcích projektu je čerpána většina nákladů na projekt přidělených. Fáze ukončení již zpravidla není nákladově náročná.

Pokud hledíme na projekt z hlediska čerpání lidských zdrojů, pro představu poslouží obrázek 3. Zobrazuje typický průběh nasazení lidských zdrojů v průběhu životního cyklu projektu.

Obrázek 3: Průběh nasazení lidských zdrojů v průběhu životního cyklu projektu



Zdroj: (SVOZILOVÁ, 2011, str. 40)

Z obrázku 3 je patrné, že střední fáze realizace projektu je zpravidla nejvíce náročná na lidské zdroje. Fáze zahájení a ukončení projektu vyžadují mnohem menší počet nebo menší kapacitu členů projektového týmu.

3.2 Zahájení projektu

O zahájení projektu lze hovořit jako o tzv. předprojektové fázi. Je potřeba vymezit cíle projektu, uzavřít kontrakty, vytvořit představu, čeho má být realizací projektu dosaženo. Je také potřeba ujistit se, že existuje reálná potřeba dosáhnout určených cílů.

V průběhu fáze zahájení je potřeba určit konkrétní cíle, kterých má být dosaženo, s přihlédnutím ke strategiím podniku. Musí být vymezeny podmínky a předpoklady realizace projektu, jmenovány odpovědné osoby. Z hlediska dokumentace je vytvořena Zakládací listina projektu, která konkretizuje záměry o realizaci projektu a dokument, který blíže popisuje funkce a vlastnosti produktu, který má být realizací projektu dodán.

3.2.1 Zahájení projektu - projektové dokumenty

3.2.1.1 Zakládací listina projektu

Jedná se o dokument, který, „...obvykle obsahuje definici cíle projektu, vymezuje základní hranice projektu (*scope*) – v požadovaných výsledcích, ve financích, v čase a předpokládaných zdrojích – a jmenuje manažera projektu. Někdy je obsažen i základní návrh milníků a další informace“ (DOLEŽAL a další, 2012, str. 279). Tímto dokumentem jsou formálně zahájeny práce na projektu z hlediska podnikového řízení. Měl by obsahovat popis projektu, kdo je pověřen jeho realizací, jaké má pravomoci a jaké jsou podmínky a omezující kritéria daného projektu.

3.2.1.2 Předběžná definice předmětu projektu

Jedná se o jeden z nejdůležitějších dokumentů projektu. Popisuje cíl, případně cíle, kterých má být realizací projektu dosaženo a podle tohoto dokumentu je v závěru projektu hodnoceno, zda bylo popsanych cílů dosaženo. Tímto dokumentem jsou formálně zahájeny práce z hlediska řízení předmětu projektu.

3.2.2 Zahájení projektu – stanovení cílů projektu

Cíle projektu jsou pro projekt zcela zásadní. Jedná se o jednoznačný slovní popis výstupu projektu, účelu, kvůli kterému byl projekt realizován. Pro formulaci cílů projektu můžeme využít například techniku SMART. Zkratku tvoří anglická slova *Specific* (cíle jsou specifické a konkrétní), *Measurable* (cíle musí být měřitelné, aby bylo možno rozpoznat, zda bylo cílů dosaženo), *Assignable* (za cíle je zodpovědný konkrétní subjekt), *Realistic* (dosažitelnost cílů použitím daných zdrojů), *Time-bound* (cíle mají být časově ohraničené) (BARKER, COLE, 2009) a (DOLEŽAL a další, 2012).

V rámci formulace cílů rozlišujeme tzv. globální cíl, který je dále rozčleněn do konkretizovaných dílčích cílů projektu. Ty přesněji a do podrobností popisují vlastnosti hodnoty, která má realizací projektu vzniknout, tak, jak jsou v zahájení projektu známy.

3.3 Střední fáze realizace projektu

3.3.1 Plánování projektu

Cílem fáze plánování projektu je definování způsobu, jakým dosáhneme realizace cílů projektu. Samotná fáze začíná po ukončení jednání o kontraktu a po podpisu smlouvy mezi realizačními stranami. Jedná se o zpřesnění a detailní rozbor výsledků předchozí fáze. Již byl jmenován tým, který bude na projektu pracovat a má k dispozici dříve vzniklou dokumentaci. Zahájit vlastní práce na projektu je vhodné tzv. kick-off meetingem. Zde je vhodné oznámit oficiální začátek fyzické realizace projektu, seznámit navzájem zainteresované strany, zrekapitulovat plán řízení projektu a harmonogram projektu.

Základními dokumenty pro plánování projektu jsou Definice předmětu projektu a Plán projektu. Zatímco Definice předmětu projektu definuje, co je cílem všech projektových aktivit, a slouží především pro komunikaci mezi projektovým týmem a zákazníkem projektu, Plán projektu definuje, jak se bude postupovat při pracích na projektu, a je využíván projektovým týmem interně nebo pro komunikaci mezi projektovým týmem a managementem společnosti.

Při správně naplánovaném projektu je možné odpovědět na otázky typu:

- Jakého konkrétního cíle máme dosáhnout, jaké dílčí úkoly bude potřeba vykonat – seznam hlavních požadavků, kterých má být v průběhu projektu dosaženo, jasný popis hlavního cíle projektu.
- Jakým způsobem budou úkoly provedeny – podrobný popis, jak se bude v projektu postupovat, které standardy budou dodržovány.
- V jakém časovém horizontu – termín, kdy mají být dílčí úkoly dokončeny, termín dokončení celého projektu.
- Za použití jakých zdrojů – obsahuje všechny zdroje, které jsou zapotřebí k úspěšnému dokončení projektu, včetně zdrojů finančních a lidských (množství pracovníků, čas strávený na projektu a potřebná kvalifikace pracovníků) (SVOZILOVÁ, 2011).

Je důležité určit tzv. milníky (milestones). Jedná se o důležité události, které většinou představují začátek nebo konec dílčího úkolu projektu, mají nulovou délku trvání a slouží k monitorování postupu projektu.

Pro snazší plánování projektu můžeme využít například analýzu 5M. Ta nám pomůže části projektu zařadit do 5 kategorií tak, abychom nezapomněli na žádnou alternativu. Zmíněných 5M vyjadřuje;

- Machinery (stroje) – jaké stroje a zařízení budeme potřebovat k dosažení cílů projektu;
- Manpower (pracovní síla) – jsou k dispozici lidské zdroje potřebných kompetencí;
- Materials (materiál) – jaké suroviny budou v daný čas potřebné;
- Methods (metody) – jakými metodami dosáhneme požadovaného cíle, jaké použijeme komunikační kanály;
- Money (peníze) – jaké budou potřeba finanční prostředky v jednotlivých fázích projektu (POSNER, APPLGARTH, 2006).

3.3.1.1 Podrobný rozpis prací

Jedním ze základních metodických přístupů řízení projektů je sestavení podrobného rozpisu úkolů projektu (WBS – Work Breakdown Structure). Jedná se o hierarchické rozložení cíle projektu až na úroveň jednotlivých dílčích úloh, produktů, které musí být v projektu realizovány, dodávány. Výsledkem je zpracovaný seznam činností, které mají přiděleny zdroje, náklady, čas. Vytvoření WBS je zajištěním, že se budou dělat právě

všechny potřebné kroky vedoucí k realizaci cíle projektu, tj. bez práce na nepotřebných krocích a zároveň nebudou žádné potřebné kroky opomenuty. Dalším z výstupů WBS je kromě jasně definovaných nezbytných a dostatečných úloh také stanovení zodpovědností. Na tvorbě WBS by se měl podílet celý projektový tým, aby byly brány v úvahu veškeré informace a připomínky.

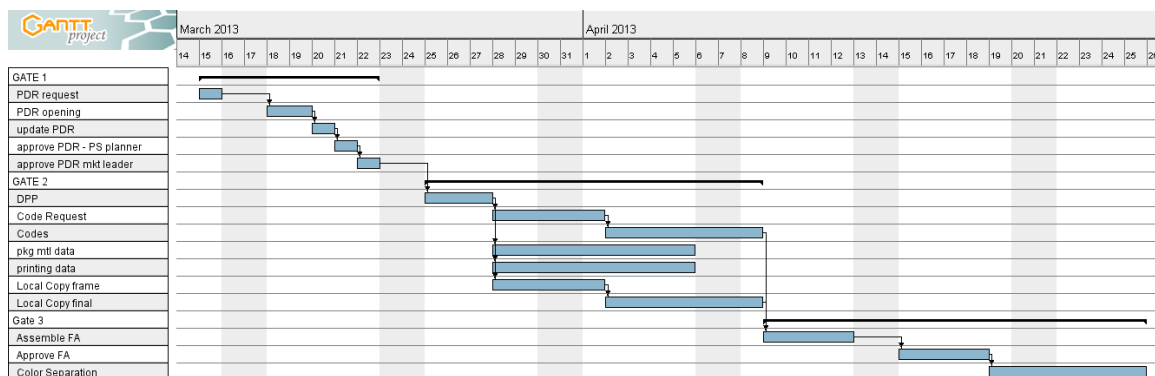
Při tvorbě WBS můžeme postupovat odshora dolů (TOP-DOWN), tj. dekompozicí od hlavních výstupů, přes dílčí výstupy až k pracovním balíkům na nejnižší úrovni WBS (nejnižší úroveň představuje to, co se bude fakticky realizovat). Oproti tomu postup zdola nahoru (BOTTOM-UP) začíná výčtem všech dílčích výsledků a dodávek, které jsou seskupovány do větších celků. V případě opakování určitého typu projektu je vhodné vytvoření určité šablony, která při opakování projektu minimalizuje rizika identifikace všech potřebných kroků.

Protože v průběhu realizace projektu může docházet ke změnám ve struktuře úkolů, je nezbytné vždy udržovat aktualizovaný podrobný rozpis prací tak, aby reflektoval změny průběžně prováděné (DOLEŽAL a další, 2012).

Ganttův diagram

Po vytvoření WBS následuje logické seřazení činností tak, abychom byli schopni sestavit časový harmonogram. K sestavení časového sledu činností nám pomůže například Ganttův diagram, který je často využíván díky jeho srozumitelnosti a přehlednosti. Poprvé byl představen Henry L. Ganttem v průběhu první světové války. Jedná se o úsečkový diagram, kde délka úsečky znázorňuje délku trvání konkrétního úkolu. Jednotlivé úkoly jsou znázorněny na vertikální ose, na horizontální ose jsou časové úseky. Do diagramu je možné zakreslit také vazby, které jednotlivé činnosti spojují (například šipkami), jak je zobrazeno na obrázku 4.

Obrázek 4: Příklad Ganttova diagramu - výstup ze softwaru Gantt project



Zdroj: vlastní zpracování autora

Jak je vidět na obrázku, některé kroky mohou probíhat současně, některé jsou závislé na předchozích úkolech projektu. Nejčastěji používanými vazbami mezi dílčími úkoly jsou:

- Konec – začátek (následující činnost začne pouze tehdy, pokud byla předchozí činnost dokončena);
- Konec – konec (následující činnost může skončit pouze tehdy, pokud byla ukončena činnost předchozí);
- Začátek – začátek (následující činnost může začít pouze tehdy, pokud začala činnost předcházející);
- Začátek – konec (následující činnost může skončit pouze tehdy, pokud byla zahájena činnost předcházející) (DOLEŽAL a další, 2012).

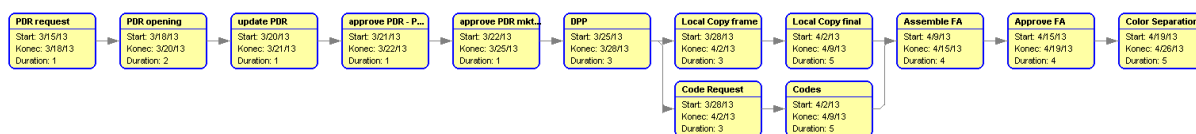
Pro snadné posouzení průběhu projektu je možné do Ganttova diagramu zakreslovat také skutečný průběh projektu (znázorněný například čarou jiné barvy).

PERT diagram

„PERT je zkratka anglického názvu této metody – Programme Evaluation and Review Technique. Oproti Ganttovu diagramu je tato metoda propracovanější, a tudíž vhodná pro náročnější projekty s mnoha kroky“ (POSNER, APPLGARTH, 2006, str. 44). Metoda PERT byla popsána v padesátých letech minulého století v Americe. Jedná se taktéž o grafické vyjádření průběhu projektu. Jednotlivé události jsou většinou očíslovány a znázorněny uzavřeným tvarem (kruhem nebo obdélníkem), činnosti šipkami, které spojují jednotlivé události. Směr šipky znázorňuje pořadí událostí. Číslo nad šipkou

označuje dobu trvání činnosti (například ve dnech, týdnech atp.). Zároveň probíhající činnosti jsou znázorněny pomocí větvení. Nečinnosti znázorňují většinou čárkovanými šípkami (DOLEŽAL a další, 2012).

Obrázek 5: Příklad PERT diagramu – činnosti pojmenovány, závislosti znázorněny šípkami (výstup ze softwaru Gantt project)



Zdroj: vlastní zpracování autora

Obrázek 5 znázorňuje jednotlivé činnosti zobrazené pomocí PERT diagramu. Závislosti jednotlivých úkolů jsou znázorněny šípkami. Současně probíhající činnosti jsou zobrazeny větvením.

3.3.2 Řízení projektových prací

Samotná realizace projektu nebo řízení projektových prací začíná po dokončení plánovací fáze – po dokončení všech schvalovacích procesů, přidělení zdrojů, rozdělení zodpovědností, časovém naplánování jednotlivých kroků. Realizací projektu je potřeba dosahovat naplánovaných cílů, měřit a reportovat skutečný postup prací na projektu a v případě potřeby vykonávat nápravná opatření. Reportování skutečného stavu projektu může být prováděno buď v určitých časových intervalech, průběžně po dobu realizace projektu, nebo pouze v případě potřeby, kdy dochází k odchylkám od naplánovaného průběhu projektu.

Fungující komunikace je jedním ze základních předpokladů úspěšného projektu. Informace musí být relevantní, komunikace včasná, užitečná a jasná. Odehrává se například formou rozhovorů, schůzí, porad, zápisů z těchto schůzí a porad, reportů, workshopů a konferencí (SVOZILOVÁ, 2011).

3.3.2.1 Řízení odchylek skutečného stavu projektu od plánu

Je možné rozlišovat pojmy strategické řízení, tj. realizace projektového cíle je sledována z dlouhodobého hlediska z pohledu celé firmy; operativní řízení, tj. sledování projektu v dlouhodobém horizontu (například ročně, v závislosti na délce trvání projektu) a řízení podle odchylek, kdy jsou projektové činnosti sledovány neustále.

Obrázek 6: Příklad schematického znázornění procesu řízení projektu



Zdroj: (LACKO, 2012, str. 234)

Jak je patrné ze schématu, do činností vykonávaných v rámci projektu (1) zasahují náhodné vlivy z okolí, proto je nezbytné neustále sledovat a vyhodnocovat průběh projektu (2). Výsledky těchto vyhodnocení je potřeba sdílet s projektovým týmem (3). Následně je možné identifikovat případné odchylky od plánu (4). Pokud nebyly zjištěny žádné odchylky, není potřeba provádět opravné zásahy. Pokud byly odchylky objeveny, je zapotřebí je vyhodnotit a rozhodnout o nápravných zásazích (5), které je následně zapotřebí vykonat (6), čímž jsou ovlivňovány probíhající činnosti projektu.

Popsaný cyklus je třeba neustále opakovat, aby byly zjištěny případné odchylky od plánované realizace projektu a bylo možno navrhnout a provést opravné zásahy.

Aby bylo zajištěno včasné reportování přesných informací o stavu projektu, je potřeba určit:

- jasný obsah požadovaných informací (např. stav projektu z hlediska času, vyčerpaných zdrojů atd.);
- kdy bude provádění kontroly a podávání zpráv vyžadováno;
- jakou formu bude zpráva mít;
- jakým způsobem budou zprávy podávány (například emailem, písemně, atp.);
- kde budou zprávy podávány;
- komu budou zprávy dodávány (kontaktní osoba, tzv. SPOC – Single Point of Contact) (DOLEŽAL a další, 2012).

Na základě získaných informací lze provádět porovnání plánu se skutečným průběhem projektu. Metod, které toto srovnávání umožňují, je několik. Mezi nejčastěji používané patří například:

- Metody procentuálního plnění: v Ganttově grafu, případně číselně, je u každé činnosti zobrazeno procento splnění úkolu. Je potřeba definovat, co přesně procentuální zobrazení vyjadřuje, aby nedošlo k nesprávnému čtení (například lze vyjádřit procentuální objem odvedené práce na úkolu nebo procentuální čerpání nákladů).
- Metody stavové: stupeň splnění úkolu je označen jedním z předem definovaných stavů. Například metoda 0-W-100 označuje pouze stav, kdy činnost ještě nezačala (0), činnost probíhá (W - working), činnost dokončena (100). Vypovídací schopnost stavových metod je nižší než u metod procentuálního plnění.
- Metoda řízení dosažené hodnoty EMV (tj. Earned Value Management): vhodná pro rozsáhlé projekty, u kterých je jasně definováno, co bude produktem projektu. Porovnává se hodnota vykonaného úsilí na projektu v okamžiku kontroly proti hodnotě, která měla být podle plánu vytvořena. Metoda je podporována moderními softwary používanými při řízení projektů (například MS Project).
- Milníková metoda MTA (Milestones Trend Analysis): v průběhu projektu vytvoříme větší množství milníků, při kontrole je vypracována situační zpráva, která obsahuje informaci o postupu projektu oproti poslední kontrole, přehled o plnění činností, výčet případných problémů, návrhy na jejich odstranění a další informace, na které je potřeba upozornit. Kontrolní den je potřeba naplánovat jako

další dílčí činnost projektu (na rozdíl od běžného chápání milníku jako události s nulovým trváním a nulovou spotřebou zdrojů) (DOLEŽAL a další, 2012).

Pokud objeví projektový tým odchylky skutečného průběhu projektu od plánu a vyhodnotí je, musí najít opatření, jak zjištěné odchylky odstranit. Pro řešení problémů lze použít obecný postup GPSP (General Problem Solving Process). Obsahuje následujících 10 kroků:

1. Identifikace problému;

V prvním kroku je uznána nutnost řešení problému a následně sestaven tým, jenž bude mít řešení problému za úkol.

2. Definice problému;

V tomto kroku jsou zodpovězeny otázky typu co je vlastně problémem a jak se projevuje, koho se dotýká a jaké jsou požadavky na jeho vyřešení (včetně časového hlediska), jak pracné bude řešení a jaké nástroje budou potřeba.

3. Analýza současného stavu;

V tomto kroku je detailně popsán problém a současný stav průběhu projektu a zjištěné informace jsou zaznamenány.

4. Hledání a určení možných příčin;

5. Definice požadovaného cílového stavu;

V tomto kroku je popsán požadovaný cílový stav a od zainteresovaných stran jsou získány požadavky na řešení problému a omezující podmínky.

6. Návrh řešení problému;

Tento krok zahrnuje vypracování variant řešení.

7. Výběr optimálního řešení;

Nyní jsou stanovena kritéria a metody, podle kterých se bude následně vybírat řešení.

8. Prověření navrhovaného řešení;

Prověřuje se, zda je řešení reálné z hlediska času nebo nákladů. Vybrané řešení je konzultováno se zainteresovanými stranami, následně jsou provedeny případné korekce.

9. Realizace přijatého řešení;

V předposledním kroku je určeno, kdo se bude na řešení podílet, kdy a jakým způsobem. Zároveň je navržen postup, jakým bude vyhodnocena úspěšnost daného řešení.

10. Kontrola a vyhodnocení dosaženého stavu;

V tomto posledním kroku je provedeno vyhodnocení, zda bylo dosaženo požadovaného stavu a zároveň je hodnocen i zvolený postup, který k tomuto stavu vedl. V případě odchylek skutečného stavu od stavu požadovaného, je provedena náprava a popsána doporučení pro budoucí řešení problémů (DOLEŽAL a další, 2012).

Výše popsané kroky jsou samozřejmě orientační, je zapotřebí přizpůsobit je podle momentálních potřeb konkrétní situaci a konkrétnímu problému.

3.3.2.2 Řízení změn a rizik

Jedním z důležitých kroků projektového řízení je identifikace rizikových událostí. Jak je trefně definováno v knize Projektový management pro praxi: „**Riziko** je něco špatného, co může nastat. **Problém** je něco špatného, co už nastalo“ (BARKER, COLE, 2009, str. 35).

Příčiny rizik ohrožujících projekt mohou být buď předvídatelné a ovlivnitelné nebo naopak neovlivnitelné. Mezi neovlivnitelné příčiny rizik patří například změny politických podmínek nebo technický vývoj. Příčiny změn ovlivnitelných se snažíme preventivními opatřeními minimalizovat, v ideálním případě úplně eliminovat. Vhodné je při zahájení projektu vytvořit plán rizik, kde je na základě risk assessmentu (posouzení rizik) zohledněn stupeň rizika (např. nízký, střední, vysoký), popis rizika a preventivní akce, které mají riziku předcházet.

Vzhledem k okolnostem, které na projekt nepřetržitě působí, je provádění změn v průběhu realizace projektu nevyhnutelné. Na počátku projektu je zainteresovanými stranami odsouhlasen proces, kterým jsou v průběhu projektu případné změny prováděny. Důležité je snažit se změny předvídat, nikoliv pouze reagovat na vzniklé situace. Taktéž je zapotřebí předvídat důsledky provedených změn.

V procesu řízení změn je nejprve identifikována potřeba změny. Podnět ke změně může přijít například od zákazníka projektu nebo v případě změny legislativy. Požadovaná změna je schválena a následně prováděna, nebo neschválena. V případě schválení změny

následuje její zavedení a následné sledování, aby mohlo být provedení změny vyhodnoceno a celý proces uzavřen (DOLEŽAL a další, 2012).

3.4 Ukončení a zhodnocení projektu

Ukončení a zhodnocení jsou nezbytné součásti každého projektu. *„Uzavření projektu je... činností, při které jsou ukončeny všechny aktivity projektu, předány a schváleny výstupy projektu, vypořádány a uzavřeny všechny jeho administrativní agendy. V této etapě jsou provedeny rovněž všechny nezbytné inventury a hodnocení průběhu projektu, které se pak stává součástí know-how všech zúčastněných stran projektu“* (SVOZILOVÁ, 2011, str. 252).

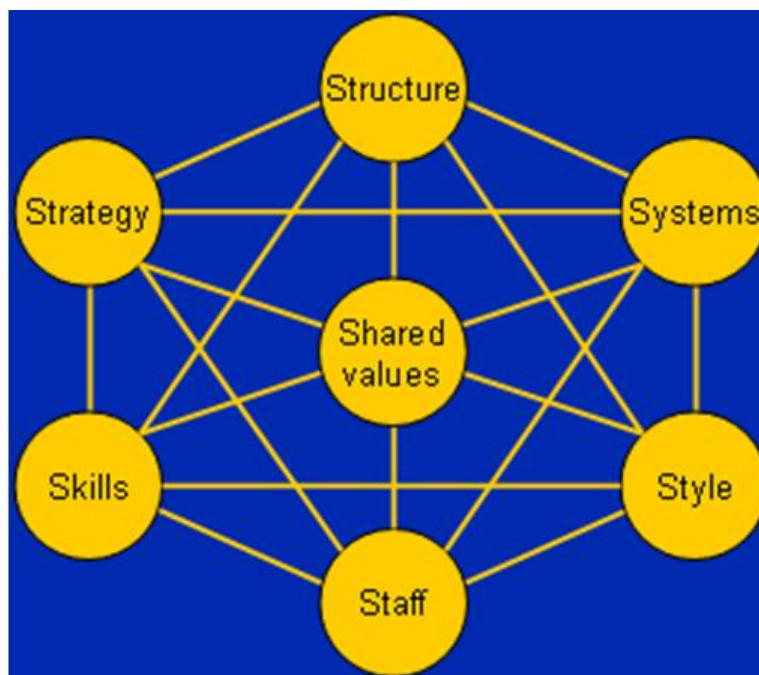
Je tedy patrné, že při ukončení projektu dochází k fyzickému i formálnímu předání produktu projektu, tj. podpisu akceptačních dokumentů, fakturaci, archivaci dokumentů atp. Projektový tým zpracovává závěrečnou zprávu, ve které jsou shrnuty poznatky z průběhu projektu a doporučení pro projekty budoucí. Tímto je možné projekt uzavřít a rozpustit projektový tým. Po takovémto uzavření většinou produkt nebo služba projektem vytvořený přechází do další fáze – provozu. Tato fáze již není součástí původního projektu, pro služby spojené s provozem produktu projektu je potřeba zahájit projekty nové.

Zhodnocení projektu může být prováděno jinými pracovníky než členy projektového týmu. Fáze vyhodnocení projektu může začít s určitým časovým odstupem. Někdy záměrně, protože teprve po určitém čase, kdy je produkt v provozu, lze hodnotit některé ukazatele dosažení cílů projektových aktivit (DOLEŽAL a další, 2012).

3.4.1 McKinseyův model 7 S

Ze způsobů hodnocení projektu jmenujme například McKinseyův model: 7 S změny. Tento model byl vyvinut na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let 20. století k hodnocení úspěšnosti organizace, ale lze jej použít také k hodnocení projektu.

Obrázek 7: Znárodnění McKinseyova modelu 7 S – zobrazuje 7 vzájemně propojených klíčových elementů



zdroj: (www.vectorstudy.com, 2012)

7 S označuje sedm vzájemně provázaných klíčových elementů, které jsou vyhodnocovány:

- Shared values (Sdílené hodnoty) – Následujeme kulturu, hodnoty a postoje společnosti?
- Strategy (Strategie) – Společnost formuluje plány, strategie k dosažení cílů. Nezměnil se plán v průběhu projektu?
- Structure (Struktura) – Jedná se o organizační strukturu. Jsou jasně definované pravomoci a zodpovědnosti?
- Systems (Systémy) – Bod „Systémy“ zahrnuje aktivity prováděné na denní bázi. Jak je možné používané procesy vylepšit?
- Staff (Pracovníci) – Jedná se o pracovníky, kteří projekt ovlivnili. Jaký je jejich počet a kvalifikace?
- Style (Styl) – Popisuje styl komunikace a chování. Vedou k dosažení požadovaných cílů? Nedochozí k nedorozumění?
- Skills (Schopnosti) – Jedná se o schopnosti a dovednosti pracovníků. Jak ovlivnil projekt jejich znalosti a schopnosti? (www.vectorstudy.com)

3.4.2 Metoda semaforu

Další metodou, používanou k hodnocení projektu, je například metoda semaforu. Pomocí této metody hodnotíme, které kroky projektu se vydařily, na co by měl být v budoucnu brán větší zřetel, co bylo vynecháno nebo přehlédnuto. Představíme-li si semafor, červená barva označuje, čeho bychom se měli vyvarovat. Oranžová barva značí, co je zapotřebí zvážit a příště se tomu vyvarovat, případně v tom pokračovat. Zelená barva označuje, co by mělo být provedeno i příště (BARKER, COLE, 2009).

4 Charakteristika podniku

Procter&Gamble (P&G) je nadnárodní společnost vyrábějící spotřební zboží. Mezi značky, které společnost vyrábí, patří Gillette, Wella, Ariel, Jar, Old Spice, Braun, Duracell, Lenor, Pampers a mnoho dalších.

Obrázek 8: Příklad značek vyráběných společnostmi Procter&Gamble

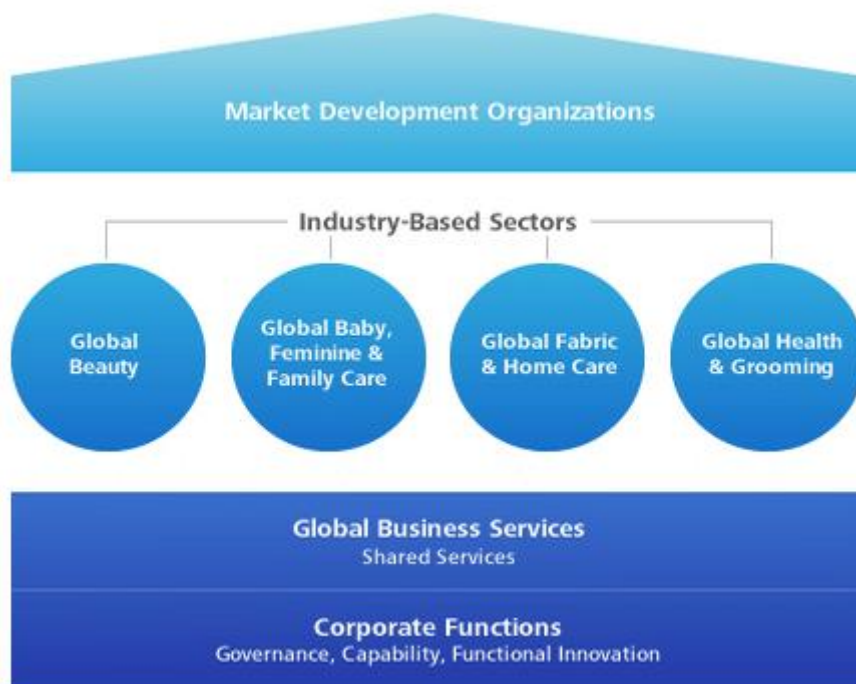


Zdroj: (www.procter-gamble.cz, 2007-2014)

Výrobky společnosti Procter&Gamble jsou prodávány ve více než 180 zemích světa. Společnost si klade za cíl dodávat zákazníkům produkty nejvyšší kvality, a to jak v současné době, tak i do budoucna.

Organizační struktura společnosti Procter&Gamble je znázorněna na následujícím obrázku.

Obrázek 9: Struktura společnosti Procter&Gamble



Zdroj: (http://www.pg.com/en_US/, 2014)

Market Development Organizations mají za úkol na základě znalostí místního trhu pochopit chování spotřebitelů a maloobchodníků. Inovace, které jsou navrženy v rámci Global Business jsou v MDO přizpůsobovány pro místní trhy.

Industry – Based Sectors jsou 4 sektory, do nichž jsou zařazeny výrobky využívající stejné výrobní technologie. Značky z jednotlivých sektorů spojuje také konkurence, které čelí.

Global Business services zajišťují co možná nejlepší podpůrné služby za nejnižší možné ceny.

Corporate functions se věnují inovacím na poli podnikání společnosti.

Společnost Procter&Gamble byla založena v Ohio v Americe výrobcem svíček Williamem Procterem a výrobcem mýdla Jamesem Gamblerem v roce 1837.

V roce 1875 byla Františkem Ottou ve středočeském městě Rakovník otevřena mýdlárna. V roce 1991 byl výrobní závod Rakona odkoupen koncernem Procter&Gamble.

P&G Rakona, s.r.o. je rozdělena do třech výrobních jednotek:

- výroba pracích prášků (Ariel, Bonux, Vizir, Tide, Dash, Lenor);
- výroba tekutých detergentů (mycí prostředky Jar a Fairy a aviváže Lenor);
- výroba kosmetiky (Old Spice, Gillette, Secret, Camay).

„Výrobní závod P&G Rakona je jedním z největších zaměstnavatelů v regionu. V současnosti přímo zaměstnává 630 lidí, ale svým působením v Rakovníku vytváří další pracovní pozice spoluprací s regionálními firmami“ (www.procter-gamble.cz, 2007-2014).

Název společnosti: Procter&Gamble – Rakona, s.r.o.

Adresa: Ottova 402, 26932 Rakovník

IČO: 14801396

DIČ: CZ14801396

5 Analytická část práce

V analytické části práce autorka zkoumá proces řízení projektu ve firmě Procter&Gamble (podrobně v subkapitolách 5.3, 5.4, 5.5 a 5.6). Cílem sledovaného projektu je změna dodavatele pro vývoj artworku v rámci „Standardizace dodavatelů“, jak je blíže popsáno v subkapitole 5.3. Zároveň je cílem projektu provést tuto změnu bez negativního vlivu na kvalitu a včasnou dostupnost artworků. Zjištěné fáze projektu a kroky vedoucí k dodání výstupu projektu jsou autorkou porovnávány s teoretickými postupy zkoumanými v kapitole 3.

Data pro tuto část práce byla získána z výrobního závodu Procter&Gamble - Rakona s.r.o., kam bylo v roce 2010 přesunuto oddělení „WE F&HC Artwork Planning“ (Western Europe Fabric & Home Care Artwork Planning).

5.1 Co je Artwork

Doslovný překlad slova artwork do češtiny by mohl znít umělecká práce. V prostředí plánování ve společnosti P&G je slovo artwork chápáno jako předloha k tisku obalového materiálu (například etikety, krabice, kartonu). Z podrobné analýzy artworků je patrné, že jednotlivé elementy, které se na nich vyskytují, se neustále opakují. Z prvků, které jsou přítomny na artworku, jmenujme následující:

- grafické prvky, specifické pro každou značku, která je ve společnosti vyráběna (pro lepší představu slouží obrázek 10 – Logo Ariel);

Obrázek 10: Logo Ariel – příklad designového prvku na artworku



Zdroj: vlastní zpracování autora

- marketingový text (označení „NOVÝ“, „25 % zdarma“, „déle trvající svěžest“ a mnoho dalších);

Obrázek 11: Příklad marketingového textu (nové, vylepšené složení)



Zdroj: vlastní zpracování autora

- výčet ingrediencí obsažených ve výrobku;

Obrázek 12: Příklad informace o ingrediencích obsažených ve výrobku

Ingredients (www.info-pg.com):
 <5% Non-ionic surfactants, Soap; Perfumes, Citral, Limonene, Linalool.

Zdroj: vlastní zpracování autora

- důležitá upozornění (například obsah alergenních látek);

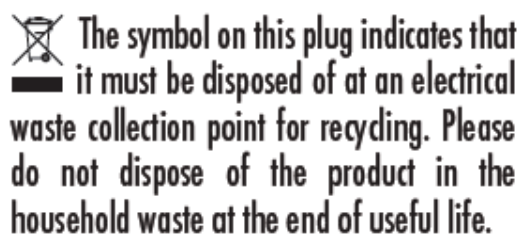
Obrázek 13: Příklad informace o obsahu alergenních látek ve výrobku

Contains Limonene. May produce an allergic reaction.

Zdroj: vlastní zpracování autora

- instrukce k používání výrobku tak, aby byl šetrný k životnímu prostředí (často určovány legislativou jednotlivých zemí, případně směrnicemi profesních sdružení či odborných institucí);

Obrázek 14: Příklad instrukcí k recyklaci výrobku



Zdroj: vlastní zpracování autora

- instrukce pro bezpečné používání výrobku formou textu nebo ikon (určovány legislativou zemí, ve kterých jsou výrobky prodávány);

Obrázek 15: Příklad instrukcí k bezpečnému používání výrobku

Biological Laundry Liquid

Keep out of the reach of children. Risk of serious damage to eyes. In case of contact with eyes, rinse immediately with plenty of water and seek medical advice. Wear eye/face protection. If swallowed, seek medical advice immediately and show this container or label.

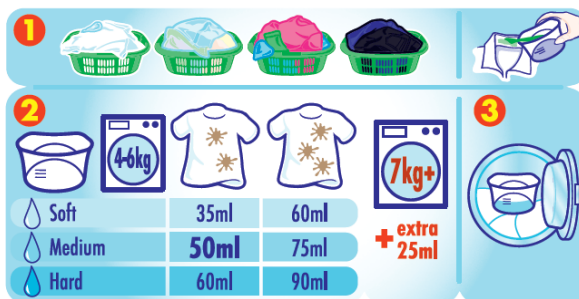


IRRITANT

Zdroj: vlastní zpracování autora

- návody k použití výrobku (například doporučené dávkování dle tvrdosti vody);

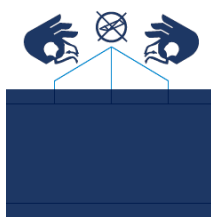
Obrázek 16: Příklad návodu k použití výrobku



Zdroj: vlastní zpracování autora

- technické instrukce (například návod k otevření);

Obrázek 17: Příklad návodu k otevření kartonové krabice



Zdroj: vlastní zpracování autora

- kontaktní informace (například webové stránky výrobku nebo společnosti);

Obrázek 18: Příklad uvedení kontaktních údajů na artworku



Zdroj: vlastní zpracování autora

- různé kódy ve formě číselných a čárových kódů (obsahují informace důležité jak pro výrobu obalu a balení produktu, tak pro koncového zákazníka).

Obrázek 19: Příklad kombinace čárového a číselného kódu na artworku



Zdroj: vlastní zpracování autora

5.2 Proces vývoje Artworku

Proces vývoje artworku byl zkoumán na základě dlouhodobého sledování a analýz dokumentace pracovních procesů a procedur oddělení WE F&HC Artwork Planning.

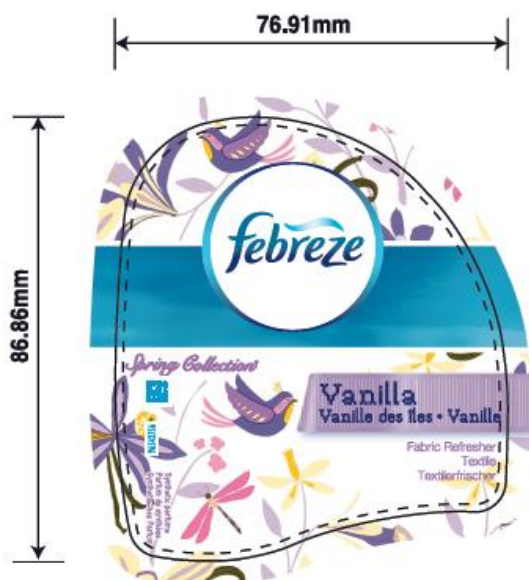
Proces vývoje artworku začíná myšlenkou, že proběhne nějaká změna na stávajícím artworku. Ať už se jedná o změnu textu nebo designu, musí být daný nápad uskutečnitelný a provedení změny schválené. Nejprve je potřeba vyvinout design, na kterém pracují členové designového týmu P&G společně s externími dodavateli – tzv. designovou firmou.

Poté je potřeba shromáždit veškeré vstupy, které jsou pro tvorbu artworku zapotřebí, tj. veškeré texty a grafické prvky, které se budou na artworku vyskytovat. Definovat přesný vzhled vyvíjeného artworku pomáhá referenční artwork, „Design Brief“ pro grafickou adaptaci (dokument popisující změnu designu) a především „Local Copy“ (dokument, který zmiňuje každý element vyskytující se na novém artworku). Po shromáždění potřebných vstupů se do procesu zapojuje další dodavatel – artworkové studio. To na základě obdržených vstupů vytvoří v souboru PDF tzv. final art (tj. obrázek, který zobrazuje artwork). Po kontrole final artu, provedené zaměstnanci z řad P&G, je tento soubor schválen a vrací se zpět do artworkového studia, kde je dále zpracován.

Nejprve je provedena separace barev na základě informací o tiskařském stroji a formě tisku, která bude použita. Tyto informace obdrží artworkové studio od dalšího dodavatele – tiskaře. Po vytištění u tiskaře mluvíme o hotovém artworku.

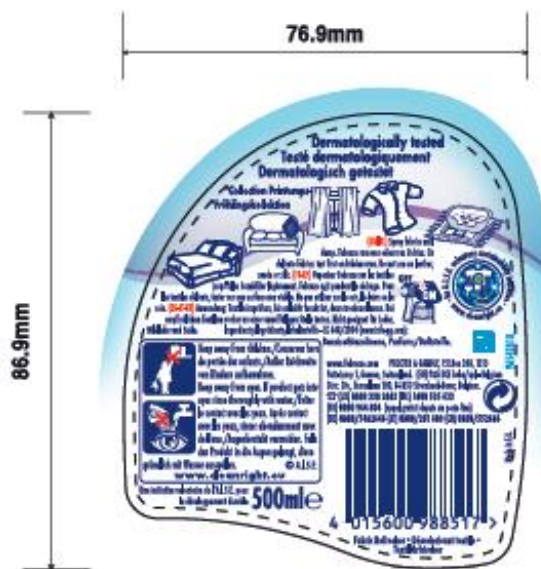
Schválený final art je soubor ve formátu PDF. Obrázek, který final art zobrazuje, můžu vypadat například následovně:

Obrázek 20: Příklad final artu - přední etiketa výrobku značky Febreze



Zdroj: vlastní zpracování autora

Obrázek 21: Příklad final artu – zadní etiketa výrobku značky Febreze



Zdroj: vlastní zpracování autora

5.2.1 Typy artworků

Typů artworků je několik. Jmenujme ty, které byly zahrnuty do „Standardizace dodavatelů“:

- sticker (nálepka);
- outercase (vnější, sekundární obal, např. karton, do kterého jsou zabaleny lahve výrobku, tj. primární obaly);
- front label (přední etiketa);
- back label (zadní etiketa);
- insert (vložený leták).

5.2.2 Typy změn artworků

Při zkoumání jednotlivých projektů, které vedou k vývoji nového artworku, bylo zjištěno, že změny prováděné na artworkách jsou různého druhu. Změny jsou prováděny

podle momentálního požadavku trhu, na který jsou jednotlivé výrobky dodávány. Podle typu změn dělíme jednotlivé projekty do třech základních stupňů (scale) – A, B, C.

Pokud se požadovaná změna týká pouze textových elementů a není potřeba měnit design artworku, označujeme projekt vedoucí k této změně za „C“. Pokud měníme design oproti referenčnímu artworku, jedná se o projekt stupně „B“. Změna typu „A“ znamená, že vyvíjíme zcela nový artwork, design není založen na vzhledu referenčního artworku.

5.3 Projekt „Standardizace dodavatelů“

Jak bylo zmíněno v subkapitole 5.2, jedním z důležitých externích dodavatelů pro vývoj artworku je artworkové studio. Tento dodavatel má za úkol z dokumentů, které obsahují texty a grafické elementy, a s pomocí technického výkresu vytvořit jeden soubor ve formátu PDF – tzv. final art. Tento soubor je poslán zpět do společnosti P&G pro kontrolu a v případě schválení je v artworkovém studiu zpracován pro tiskaře, tzn. je provedena separace barev.

Rozhodnutí o změně dodavatele pro vývoj artworků bylo strategické rozhodnutí, související s eliminací počtu dodavatelů, tj. sjednocení procesů zapojených do tvorby artworku. Každé artworkové studio požaduje vstupy pro tvorbu final artu v jiné podobě, jinak strukturované nebo různě podrobně popsané. Rozdílné jsou také reporty, které studia poskytují společnosti P&G o stavu jednotlivých artworků. Různá je také doba, za kterou je studio schopno final art vytvořit. Rozhodnutí o standardizaci dodavatelů znamená pro oddělení Artwork Planning WE F&HC zásadní změnu. Z původní spolupráce se dvěma artworkovými studii bude v budoucnu spolupracovat se studiem jedním. Část oddělení tedy přechází od stávajícího dodavatele k dodavateli novému. Pro nového dodavatele tato změna znamená tvorbu typově odlišných final artů, než které vyvíjeli doposud. Projekt změny dodavatele pro vývoj artworků a potvrzení, že je tento dodavatel schopen artworky tvořit v požadovaném čase, množství a bez chyb, je zkráceně označen jako „Standardizace dodavatelů“.

5.4 Předprojektová fáze

Ještě před samotným zahájením projektu (v tzv. předprojektové fázi) je zapotřebí vymezit cíle, jakých má být realizací projektu dosaženo, určit zdroje, které k dosažení cílů budou zapotřebí, načrtnout časový rozvrh projektu a ujasnit organizační strukturu projektu

(více v subkapitole 3.2). Jak již bylo předznamenáno, cílem „Standardizace dodavatelů“ je převést vývoj artworků k jinému dodavateli tak, aby tento přesun neměl negativní vliv na výslednou kvalitu a dostupnost artworků.

5.4.1 Organizační struktura

Pro každý projekt je důležité mít vypracovanou organizační strukturu. Přehled jednotlivých funkcí a zodpovědností je uveden v oddílu 3.1.3. Také pro „Standardizaci dodavatelů“ byla písemně zpracována organizační struktura.

Byl jmenován manažer projektu (viz pododdííl 3.1.3.1) a sestaven projektový tým (viz pododdííl 3.1.3.4), skládající se ze zaměstnanců společnosti P&G (procesních vedoucích, členů Artwork Planningu, manažerů kvality tisku apod.), jak je uvedeno v tabulce 1. Řízení projektu je prováděno přímo zaměstnanci firmy P&G.

Tabulka 1: Hlavní členové projektového týmu „Standardizace dodavatelů“

Role v projektovém týmu	Jméno	Pracovní pozice
Manažer projektu	Jacqueline Audoux	Central Artwork Leader
Asistent Manažera projektu	Stephanie Decroux	Central Artwork Assistant
Zajištění kvality WE	Elena Polikarpova	Artwork PQM, QA
Zajištění kvality tisku WE	Robert De Caluwe	Artwork PQM, Packaging QA, MPD Leader
WE Artwork Team support	Iva Jerijová	Artwork Operation Leader WE HC

Zdroj: vlastní zpracování autora

Pro každý projekt, který je ve společnosti P&G realizován, je sestavován jiný projektový tým podle potřeb konkrétního projektu. Manažerkou projektu „Standardizace dodavatelů“ byla jmenována Jacqueline Audoux, zkušená projektová vedoucí, dlouhodobě zaměstnaná ve společnosti na pozici Central Artwork Leader. Její asistentkou je Stephanie Decroux. Elena Polikarpova a Robert De Caluwe jsou členy projektového týmu pro jejich bohaté zkušenosti z oblasti kvality a kvality tisku, oba v současné době pracují na pozici

Artwork Print Quality Manager, Quality Assurance. Za oddělení Artwork Planning jmenujme Ivu Jerijovou, která je manažerkou týmu WE HC.

5.4.2 Životní fáze projektu

Projekt „Standardizace dodavatelů“ je rozdělen na fáze

- Commissioning;
- Qualification;
- Verification.

Tyto tři fáze lze přirovnat k fázím, které jsou popsány v teoretické části práce (kapitola 3).

Commissioning (možno přeložit jako zmocnění, uvedení do provozu) lze chápat jako ekvivalent částečně zahájení projektu (více v subkapitole 3.2) a plánovací fáze ve střední fázi realizace projektu (viz oddíl 3.3.1). Z analýz fáze commissioning vyplývá, že v této fázi jsou přesně definovány a zdokumentovány cíle „Standardizace dodavatelů“, které mají být realizací projektu dosaženy, a popsán způsob, jakým bude cílů dosaženo. Jsou vymezeny podmínky a předpoklady realizace projektu. Je také ustanoven časový harmonogram.

Qualification (v překladu kvalifikace, způsobilost) je možné přirovnat ke střední fázi realizace projektu (viz oddíl 3.3.2). Z analýzy této fáze vzešly poznatky, že zde probíhají vlastní práce na projektu – v projektu „Standardizace dodavatelů“ je zapotřebí ověřit, zda je nový dodavatel krátkodobě schopen vyvíjet nový druh artworků a plnit další cíle projektu (časový harmonogram a počet vytvořených artworků za časový úsek). Část produkce artworků bude nadále dodávat stávající studio.

Verification (lze přeložit jako ověření, potvrzení) lze chápat jako fázi ukončení a dlouhodobého zhodnocení projektu (viz subkapitola 3.4). Při „Standardizaci dodavatelů“ se jedná o převedení vývoje artworků novému dodavateli a následné čtyřměsíční sledování jeho činnosti. Tak bude potvrzeno, zda je nový dodavatel schopen plnit všechny cíle projektu dlouhodobě, ne pouze v krátkodobém měřítku (které je sledováno ve fázi qualification).

5.5 Commissioning

Z analýz průběhu fáze commissioning vyplývá, že cílem fáze je pomocí testovacího projektu dokázat, že nový dodavatel je schopen vytvořit artworky v požadované kvalitě. Nový dodavatel je seznámen s procesy používanými při vývoji artworků. Jsou mu předány soubory s referenčními artworky a informace o tiskařích a tiskařských postupech, které jsou používány při tisku těchto artworků. Nový dodavatel, členové týmu Artwork Planning, tiskaři a další lidé, podílející se na vzniku artworku, jsou již z předprojektové fáze informováni a připravováni na změnu dodavatele.

Pomocí takzvaného testovacího projektu vytvoří nový dodavatel první artworky na základě dodaných informací. Zatím se nejedná o reálný projekt vývoje artworku, cílem testovacího projektu je ujistit se, že nový dodavatel je technicky schopný artworky vytvořit. Nesmí přitom dojít k ohrožení skutečného vývoje. Tento testovací projekt je naplánován přibližně na čtyři týdny.

Dochází také k identifikaci rizik, která mohou ovlivnit projekt. Podrobněji se toto téma zpracováno v oddílu 5.6.1. Dále je ve fázi commissioning zapotřebí definovat níže uvedené body.

- Komunikační kanály;

Komunikace během projektu probíhá převážně formou telekonferencí. Po každé konferenci je zasílán podrobný zápis všem zainteresovaným členům projektového týmu.

Jednou týdně se konají schůze projektového týmu, kde se řeší každodenní postupy či problémy, se kterými se projekt potýká. Jednou za dva až tři týdny se konají schůze projektového týmu a manažera projektu. Jedná se o zevrubnější komunikaci stavu projektu s upozorněním na možná rizika, zpoždění projektu. Jednou za čtvrtletí jsou svolávány schůze manažera projektu s manažery společnosti.

- lidské zdroje;

Je potřeba zajistit, aby byli vyčleněni nebo přijati a zaučeni pracovníci P&G, kteří budou na „Standardizaci dodavatelů“ nebo na testovacím projektu pracovat. Ze strany nového dodavatele je zapotřebí najmout a zaškolit vyšší počet pracovníků, protože s úspěchem „Standardizace dodavatelů“ bude tento dodavatel dlouhodobě vyrábět větší množství artworků.

- kvalitativní kritéria;

Jednou z podmínek pro úspěšné ukončení fáze qualification (viz subkapitola 5.5) je, že novým dodavatelem nebude způsoben incident kvality. O incidentu kvality mluvíme, pokud je na final artu schváleném ze strany P&G objevena chyba.

Devadesát procent z objemu vyrobených final artů musí být správně (bez nutnosti opravy po předání ke kontrole P&G).

Procesy pro zpracování schváleného final artu musí být nastaveny (vývoj barev, zkouška proveditelnosti tisku, separace barev a další).

- časový harmonogram;

V rámci nastavení časového harmonogramu bylo určeno, kdy je plánováno ukončit jednotlivé fáze „Standardizace dodavatelů“ (znázorněno v tabulce 2). Při testovacím projektu musí být všechny zpracované final arty dodány ke kontrole P&G do čtyř dnů od zadání úkolu novému dodavateli.

Tabulka 2: Plánovaný časový rozvrh fází projektu „Standardizace dodavatelů“

Fáze	Doba trvání	Plánovaný začátek	Plánovaný konec
Commissioning	4 týdny	leden 2013	leden 2013
Qualification	3 měsíce	únor 2013	duben 2013
Verification	3-6 měsíců	květen 2013	listopad 2013

Zdroj: vlastní zpracování autora

- systém fakturování odvedené práce;
- způsob sledování a komunikace výsledků nového dodavatele;

Jsou nastavena kritéria, dle kterých bude hodnocena úspěšnost dodavatele a úplnost vstupů poskytnutých ze strany P&G. Výsledky pro tato kritéria budou sdílena emailem jednou měsíčně (data předchozího měsíce budou posílána do pátého dne měsíce následujícího).

Při commissioningu je potřeba pečlivě zvolit typy artworků, které budou v rámci testovacího projektu vytvořeny. Testovací projekt musí pokrýt všechny typy změn, které jsou při reálných projektech prováděny oproti referenčnímu artworku. Tabulka 3 znázorňuje rozsah změny (Scale – více v oddílu 5.2.2), která bude na požadovaném typu

artworků (Typ – vysvětleno v oddílu 5.2.1) provedena. Sloupec Podklady obsahuje dokumenty, v nichž je přesně definována změna každého z vyvíjených artworků.

Tabulka 3: Výběr artworků - požadovaná změna, podklady, typ artworku, počet artworků vyrobených v rámci testovacího projektu

Scale	Podklady	Typ
C = změna pouze textu	Referenční Artwork Local Copy s popisem změny	Sticker Outercase Front Label Back Label Insert
B = změna s grafickou adaptací	Referenční Artwork Local Copy s popisem změny Design brief pro grafickou adaptaci.	Sticker Outercase Front Label Back Label Insert
A = zcela nový design	CIC (design) Local Copy s požadovanými texty a elementy. Design brief pro grafickou adaptaci.	Outercase Front Label Sticker

Zdroj: vlastní zpracování autora

Fáze commissioning byla naplánována na přibližně čtyři týdny. Při sledování průběhu testovacího projektu bylo patrné, že neprobíhal podle časového plánu. Zatímco předpokládaná doba trvání byla čtyři týdny, reálně trval projekt déle, přibližně sedm týdnů. Nový dodavatel nebyl schopný v průběhu naplánovaných dvou týdnů vytvořit na základě dodaných podkladů artworky v požadované kvalitě. Ukončení celé fáze commissioning se tedy o tři týdny zpozdilo, což mělo znamenat zpoždění začátku fáze následující – qualification. Tak se nestalo, jak bude podrobněji popsáno v podkapitole 5.6.

5.6 Kvalifikace - qualification

Jak již bylo zmíněno, fázi qualification lze vnímat jako střední fázi realizace projektu – řízení projektových prací. Tato fáze je na základě studia odborné literatury blíže popsána v oddílu 3.3.2. Dle teoretických poznatků v oblasti řízení projektu měl být nejprve testovací projekt úspěšně ukončen a teprve poté měla začít následující fáze qualification.

Při „Standardizaci dodavatelů“ se tak bohužel nestalo. Protože trval testovací projekt déle, než bylo původně naplánováno, započala fáze kvalifikace ještě před ukončením testovacího projektu, tj. před potvrzením, že je nový dodavatel schopný požadovanou změnu na vybraných artworkách provést.

Ve „Standardizaci dodavatelů“ obnáší fáze qualification realizaci několika vybraných reálných projektů. Těchto projektů je omezené množství, výroba ostatních artworků je nadále zajišťována stávajícím dodavatelem. Cílem této fáze je zajistit, aby byl nový dodavatel schopen vytvořit artworky, provést separaci barev a předat soubory tiskaři tak, aby byla splněna kvalitativní kritéria. Navíc oproti fázi commissioning je přísněji sledováno, zda byl dodržen časový plán. Kvalitativní kritéria i časový plán pro tuto fázi byla definována již ve fázi commissioning (subkapitola 5.5).

5.6.1 Řízení změn a rizik jako součást řízení projektu „Standardizace dodavatelů“

Při realizaci „Standardizace dodavatelů“ bylo prováděno sledování projektových činností a odchylek od činností naplánovaných. Tento proces je podrobněji popsán a schematicky zobrazen v pododdílu 3.3.2.1. V pododdílu 3.3.2.2 je v šesti krocích popsán proces řízení změn v průběhu projektu (tj. sledování probíhajících činností projektu -> sledování a vyhodnocování průběhu projektu -> podávání zpráv o stavu a průběhu projektu -> porovnání plánu se skutečností a zjištění odchylek -> vyhodnocení odchylek a rozhodnutí o zásazích -> provádění řídicích zásahů).

V průběhu fáze qualification se vyskytly problémy s kapacitou nového dodavatele. Nebyl dostupný dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků, kteří by byli schopni pracovat na vývoji artworků. Tato skutečnost se projevila velice brzy, protože nový dodavatel nebyl schopen dodávat artworky včas oproti plánu. Nápravným opatřením ke kapacitnímu problému bylo rozhodnutí, že dodavatel musí urychleně přijmout a vyškolit nové zaměstnance, případně uvolnit zaměstnance z jiných projektů.

Protože zaškolení nových pracovních sil bylo náročné na čas, byla fáze kvalifikace prodloužena z původních třech měsíců, jak bylo naplánováno ve fázi commissioning, na šest měsíců. Teprve v průběhu šestého měsíce se ustálil počet a kvalita dodávaných artworků na požadované množství (tj. 26 artworků za den).

5.6.2 Řízení změn a rizik při „Standardizaci dodavatelů“

Ve fázi commissioningu byla zevrubně popsána rizika, která mohou ohrozit plánovaný průběh projektu nebo dokonce jeho úspěšné ukončení. Ve fázi qualification se k popisu rizik vracíme, protože v tento okamžik máme více zkušeností z řízení „Standardizace dodavatelů“, můžeme tedy rizika detailněji propracovat. Také díky problémům ve fázi commissioning víme, která rizika reálně ohrožují průběh projektu, a můžeme kvalifikovaně navrhnout, jak se problémům v lepším případě vyhnout. V horším případě se snažíme minimalizovat dopady na projekt. V případě, že jsou v projektu znatelné problémy, je zapotřebí urychleně navrhnout vhodná opatření, která povedou k jejich vyřešení.

Nedostatečný počet pracovníků nového dodavatele, kteří mají vytvářet artworky, byl zpočátku ohodnocen jako nízké riziko. Již ve fázi commissioningu bylo patrné, že bylo toto riziko podceněno. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků způsobil prodloužení fáze commissioningu, což mělo za následek započetí fáze kvalifikace bez dostatečných znalostí na straně dodavatele. Aby byl tento problém co možná nejrychleji vyřešen, bylo vypsáno padesát nových pracovních míst, která byla na konci fáze commissioning a ještě v průběhu fáze kvalifikace obsazována. Protože noví zaměstnanci musí být náležitě proškoleni, prodloužila se fáze kvalifikace o tři měsíce.

Dalším rizikem, popsaným již ve fázi commissioning, bylo nedostatečné zaškolení pracovníků na nový typ artworků. Potřeba přijmout více pracovníků, než bylo původně plánováno, souvisí také s prodloužením doby kvalifikace těchto zaměstnanců.

Nedostatečně přesné plánování objemu artworků, které budou od nového dodavatele požadovány, bylo dalším popsaným rizikem projektu „Standardizace dodavatelů“. Pro zlepšení předpovědi objemu práce byly na straně P&G vytvořeny nové nástroje (např. RCCP – Rough Cut Capacity Planning) a byla zvýšena pozornost věnovaná plánování budoucí produkce artworků.

Jako další významné riziko bylo zaznamenáno nebezpečí nereálně naplánovaného testovacího projektu. Jak bylo zmíněno již výše, toto riziko se ve „Standardizaci dodavatelů“ skutečně projevilo jako problém.

5.7 Dlouhodobé ověření a zhodnocení projektu

Z dlouhodobého sledování průběhu fáze verification vyplývá, že tuto fázi lze považovat za ekvivalent fáze ukončení a zhodnocení projektu, která je popsána v subkapitole 3.4. Fáze byla naplánována na 3 - 6 měsíců. Ve skutečnosti autorka vyzorovala, že trvalo asi čtyři měsíce, než bylo ukončení a zhodnocení projektu, a tím celý projekt „Standardizace dodavatelů“, dokončen.

Sledováním fáze verification vyšlo najevo, že hlavním cílem této fáze je dlouhodobé ověření, zda je dodavatel schopen dodávat artworky dlouhodobě, ve stanovených lhůtách, a zda je možné přesunout k němu celý objem vyvíjených artworků.

Z analýzy dokumentu „Close-out report“, který byl poskytnut společností P&G, vyplývá následující:

- Testovací kritéria, definovaná v průběhu fáze commissioning (viz subkapitola 3.4), byla novým dodavatelem splněna následovně:
 - komunikační kanály;
Nový dodavatel se účastnil všech telekonferencí, na které byl přizván. Na emaily bylo ze strany dodavatele odpovídáno do 24 hodin.
 - lidské zdroje;
Již ve fázi commissioning byl identifikován nedostatek kvalifikovaných pracovníků u nového dodavatele. Tento nedostatek způsobil prodloužení fází commissioning a qualification. Problém byl urychleně řešen přijetím nových nebo kvalifikací současných pracovních sil.
 - kvalitativní kritéria;
V průběhu fáze qualification byl reportován jeden incident kvality. Na kvalitativní kritéria byl proto kladen ve fázi verification hlavní důraz. Incident kvality z fáze qualification byl pečlivě vyšetřen a byla zavedena systémová opatření, aby nemohlo dojít k jeho opakování. Další kvalitativní kritéria – devadesát procent napoprvé správně vyrobených final artů a nastavení procesů pro další zpracování schváleného final artu – byla novým dodavatelem splněna.

- časový harmonogram vytvoření final artu;
Nový dodavatel splnil požadavek vytvoření každého final artu do čtyř dnů od obdržení úplných podkladů k jeho vytvoření.
- časový harmonogram průběhu projektu;
Skutečné trvání jednotlivých fází projektu „Standardizace dodavatelů“ je znázorněno v tabulce 4. Oproti tabulce 2, která znázorňuje plánovaný průběh projektu, je patrné, že fáze commissioning byla prodloužena o tři týdny. Přesto fáze qualification započala podle časového plánu, tj. v únoru 2013. Tato skutečnost měla negativní dopad na průběh fáze qualification, která byla ukončena až po šesti měsících (místo plánovaných třech měsíců). Aby byl projekt ukončen podle plánu, trvala fáze verification čtyři měsíce, což odpovídá plánu trvání tři až šest měsíců.

Tabulka 4: Skutečný časový rozvrh fází projektu „Standardizace dodavatelů“

Fáze	Skutečná doba trvání	Skutečný začátek	Skutečný konec
Commissioning	7 týdnů	leden 2013	leden 2013
Qualification	6 měsíce	únor 2013	červenec 2013
Verification	4 měsíce	srpen 2013	listopad 2013

Zdroj: vlastní zpracování autora

- systém fakturování odvedené práce;
Proces fakturování byl nastaven a dodržován, zároveň byly dodrženy požadované lhůty fakturace vykonané práce.
- způsob sledování a komunikace výsledků nového dodavatele;
Byla nastavena kritéria a proces sledování výsledků dodavatele a úplnosti vstupů dodaných společností P&G.
- Nový dodavatel dokázal, že je schopný úspěšně splnit všechny kroky v procesu vývoje final artu, provést separaci barev a dodat soubory tiskaři v potřebné kvalitě. I přes počáteční obtíže je ve fázi verification již schopen dodržovat dohodnuté lhůty.
- Nadále budou pokračovat jednou týdně konané telefonní konference. Na nich bude kontrolován výhled objemu změn artworků do budoucna a stav

momentálně vyvíjených artworků, případně problémy, které je při vývoji potřebné řešit.

Konečným rozhodnutím projektového týmu je, aby byl projekt „Standardizace dodavatelů“ ukončen a výroba veškerých artworků pro WE F&HC byla převedena k novému dodavateli. V projektu „Standardizace dodavatelů“ byly realizovány všechny naplánované fáze a díky tomu je nový dodavatel schopen dodávat očekávané výsledky v reálných projektech dlouhodobě v požadované kvalitě.

6 Doporučená řešení

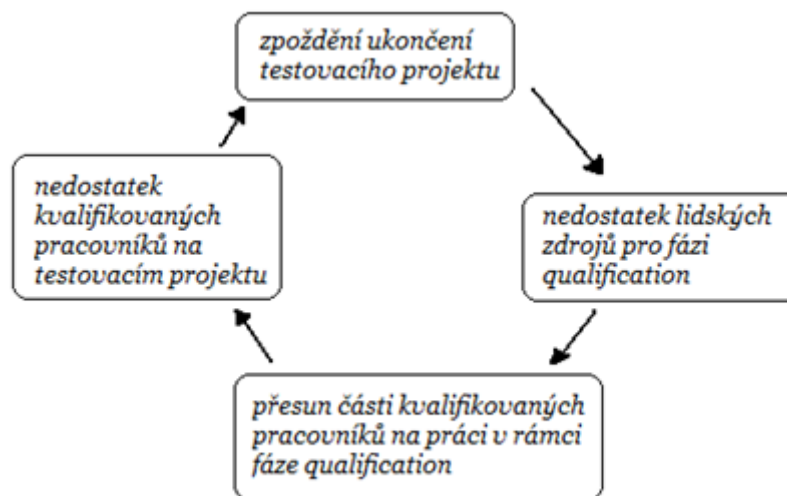
Na základě dlouhodobého sledování průběhu projektu „Standardizace dodavatelů“ (viz kapitola 5) ve společnosti P&G a zhodnocení celého projektu v porovnání s teoretickými poznatky řízení projektů (viz kapitola 3), došla autorka k několika doporučením.

Před realizací dalšího projektu vedoucího ke standardizaci dodavatelů v jiných kategoriích je doporučeno pečlivě prostudovat materiály vytvořené v průběhu projektu „Standardizace dodavatelů“ pro WE F&HC. Z analýzy těchto materiálů může projektový tým čerpat ze zkušeností předchozího projektového týmu a vyvarovat se tak opakování stejných chyb nebo se vyvarovat podceňování určitých rizik.

Základním doporučením, které povede k úspěšnějšímu řízení projektu, je věnovat větší pozornost předprojektové fázi a fázi commissioning. Ačkoliv byl jasně definován cíl projektu, nebyl správně sestaven časový harmonogram. Do časového harmonogramu „Standardizace dodavatelů“ nebyly zahrnuty časové rezervy pro případ, že by se některá z fází zpozdila. Jak bylo popsáno v subkapitole 3.4, nový dodavatel nebyl schopen dodat artworky požadované kvality. Proto se testovací projekt, a tím celá fáze commissioning, o tři týdny prodloužil. Při tvorbě časového harmonogramu je nutné počítat s časovými rezervami pro případ, že nastane neočekávaná situace.

Jako velkou chybu, která při „Standardizaci dodavatelů“ nastala, vidí autorka započetí fáze qualification ještě před zakončením fáze commissioning. Následky této chyby se projevily podstatným prodloužením fáze qualification. Tato fáze započala ve chvíli, kdy na ni nebyl nový dodavatel připraven. Jak bylo popsáno výše, cílem testovacího projektu bylo dokázat, že je nový dodavatel schopen dodat artworky požadované kvality. Ještě v průběhu testovacího projektu byly po novém dodavateli v rámci fáze qualification požadovány větší objemy artworků vyvíjených v rámci reálných projektů. Tento problém lze pro lepší představu zobrazit jako cyklus, jak je viditelné na obrázku 22.

Obrázek 22: Znáznornění problému nedostatku kvalifikovaných pracovních sil



Zdroj: vlastní zpracování autora

Jak je patrné z obrázku 22, zpoždění testovacího projektu ve fázi commissioning odčerpává lidské zdroje potřebné pro již započatou fázi qualification. To způsobuje další zpoždění ve fázi qualification. Tyto zdroje pak nejsou dostačující ani pro rychlé dokončení testovacího projektu, ani pro plánovaný průběh fáze qualification.

Kvůli časové tísni při ukončení projektu nebylo plnohodnotně provedeno hodnocení projektu, stejně tak jako nedošlo k poskytnutí zpětné vazby (tzv. feedbacku) v rámci projektového týmu. Autorka proto vypracovala krátký dotazník, který slouží pro poskytnutí zpětné vazby vybranému členovi projektového týmu (viz příloha). Takovýto dotazník lze snadno vytvořit například na portálu www.surveymonkey.com. Dotazník je anonymní, pro konkrétní projekty je vhodné volit specifické otázky.

7 Závěr

Bakalářská práce Projektové řízení a jeho uplatnění při změně dodavatelů je zaměřena na zkoumání specifického projektu realizovaného ve firmě Procter&Gamble pro oddělení Artwork Planning WE F&HC. Autorka si všímá průběhu realizovaného projektu „Standardizace dodavatelů“ a jeho jednotlivých fází. Celé fáze a jednotlivé činnosti realizované v rámci projektu jsou porovnávány s teoretickými poznatky získanými studiem odborné literatury.

Po jedenáctiměsíčním sledování průběhu projektu došla autorka k závěru, že řízení projektu probíhá ve značné shodě s teoretickými poznatky sledovanými v kapitole 3. Toto zjištění není překvapující, protože řízením projektů jsou ve společnosti Procter&Gamble pověřeni zkušení projektoví manažeři. Společnost nemá specializované oddělení pro řízení projektů. Pro každý projekt je sestavován specifický projektový tým podle potřeb daného projektu.

Po ukončení projektu „Standardizace dodavatelů“ WE F&HC, kterému se věnuje tato práce, budou realizovány další podobné projekty pro ostatní oddělení firmy Procter&Gamble. V kapitole 6 uvádí autorka návrhy ke zdokonalení projektového řízení těchto budoucích projektů. Navrhovaná řešení počítají s větší pozorností věnované předprojektové fázi a fázi commissioning (fáze je podrobněji analyzována v subkapitole 5.4). Další navrhovanou změnou je podmínka, že následující fáze započne nejdříve po ukončení fáze předchozí. Není možné časově překrývat průběh jednotlivých fází. Pro plnohodnotné vyhodnocení řízení projektu vypracovala autorka krátký dotazník (viz příloha), který poslouží k poskytnutí zpětné vazby jednotlivým členům projektového týmu.

Manažeři projektů ve společnosti Procter&Gamble si uvědomují, že řízení projektů je dynamická činnost. Projektový tým se denně setkává s náhodnými vlivy, které na projekt působí. Proto vítají podrobné sledování a analýzu projektu tak, jak jsou zpracovány v této práci. Práce poslouží pro zdokonalení řízení budoucích projektů, které se budou věnovat změně dodavatelů v dalších odděleních společnosti Procter&Gamble. Odborný přínos má práce především pro sledovaný podnik, ale také všeobecně pro ostatní podniky, pokud bude bráno v potaz, že každý specifický projekt musí být specificky řízen.

8 Literární zdroje a ostatní odborné zdroje

ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. 2005. *A Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results.* London : Kogan Page, 2005. 0749443448.

BARKER, Stephen a COLE, Rob. 2009. *Projektový management pro praxi.* Praha : Grada Publishing, 2009. 9788024728384.

DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Bronislav a kolektiv. 2012. *Projektový management podle IPMA, 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha : Grada Publishing, 2012. 9788024742755.

KERZNER, Harold R. 2011. *A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling.* New York : Wiley, 2011. 9788024736112.

NĚMEC, Vladimír. 2002. *Projektový management.* Praha : Grada Publishing, 2002. 8024703923.

POSNER, Keith a APPELGARTH, Mike. 2006. *Projektový management.* Praha : Portál, 2006. 8073671417.

SVOZILOVÁ, Alena. 2011. *Projektový management 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha : Grada Publishing, 2011. 9788024736112.

2007-2014. Procter & Gamble. [Online] 2007-2014. [Citace: 22. Prosinec 2013.] <http://www.procter-gamble.cz/>.

2012. VectorStudy. [Online] 17. Leden 2012. [Citace: 9. Leden 2013.] <http://www.vectorstudy.com/management-theories/7s-framework>.

2014. Corporate Structure. *Procter&Gamble.* [Online] 2014. [Citace: 9. Leden 2014.] http://www.pg.com/en_US/company/global_structure_operations/corporate_structure.shtml.

9 Přílohy

Dotazník sloužící pro zpětnou vazbu

360° zpětná vazba

Do volných kolonek vyplňte prosím jméno vybraného člena projektového týmu.

1. Jak často přicházíte do kontaktu s _____? *

- Denně
- Týdně
- Jednou – dvakrát měsíčně
- Ojediněle
- Vůbec

2. Jak byste posoudili výkon _____? *

- Výjimečný
- Vynikající
- Dobrý
- Průměrný
- Špatný

3. Napište prosím název projektu, jehož jste se účastnili: *

4. Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o _____, se zaměřením na obchodní dovednosti: *

---	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Ví, co je vizí a cílem naší organizace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozná klíčové změny ovlivňující naši společnost a trh.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozumí, jak naše postupy přispívají k úspěchům naší organizace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vynakládá peníze a používá zdroje úsporně a prozíravě.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staví jasné cíle a milníky, které jsou realistické a podnětné.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o _____, se zaměřením na dosahování výsledků: *

---	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Vykoná práci s výjimečnými výsledky.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Předvídá a překonává překážky ještě předtím, než vyústí v krizi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bere osobní odpovědnost za své výsledky.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Určuje a soustřeďuje se na klíčové otázky a dopady svého konání.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vykonává včas nápravu neuspokojivých jednání.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o _____, se zaměřením na vedení: *

---	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Přijímá odpovědnost za problémy namísto obviňování ostatních.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udržuje vysoké standardy personálního vedení, i když je nucen ke kompromisu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvládá dobře stresové situace, aniž by sám byl napjatý nebo nervózní.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivuje členy týmu k spolupráci a pomoci jeden druhému.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je dobrým příkladem požadovaného chování.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o _____, se zaměřením na komunikaci: *

---	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Poskytuje přirozenou odezvu bez ofenzívy nebo povyšování se.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adresuje konflikty a nesouhlas bez osobního útočení na ostatní.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Před přijetím opatření se ptá ostatních na názor - při podstatných otázkách.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umožňuje ostatním vyjádřit bezpečně svůj nesouhlas a sdílet jejich názory.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Věnuje stejnou pozornost tomu, co říkají ostatní - bez přerušování.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o _____, se zaměřením na osobní iniciativu: *

---	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Neustále poukazuje na příležitosti pro zlepšení.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nebojí se přijímat nové nápady a přístupy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zpochybňuje současné obchodní praktiky ve prospěch nových a inovativních řešení.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hledá nové přístupy a technologie na překonání existujících překážek.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ochotný experimentovat a zkoušet nové nápady, i když nejsou jeho/její vlastní.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Ohodnoťte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o _____, se zaměřením na plánování a organizování: *

---	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Dokáže rozlišit úkoly podle důležitosti, takže ty nejpodstatnější jsou dokončeny nejdřív.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odstraní plýtvání a zvýší efektivitu v každém aspektu práce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plánuje úkoly, takže pracovní zátěž je rovnoměrná.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neplýtvá svým časem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Řídí svou práci s precizností a má oko pro detail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Ohodnotte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o _____, se zaměřením na rozhodování: *

---	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Před přijmutím závazků zajistí vhodné množství času i zdrojů.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Má autoritu k učinění významných rozhodnutí ovlivňujících svoji práci bez zbytečného schvalování.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zhodnotí dostupné možnosti dříve než dospěje k závěrům.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dělá včasná rozhodnutí a upravuje postupy bez zbytečného odkládání jednání.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zahrnuje ostatní do rozhodování o tom, co, kde a kdy bude uděláno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Ohodnotte prosím, do jaké míry souhlasíte s tvrzeními o _____, se zaměřením na identifikaci rizik: *

---	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Jasně a včas upozorňuje na hrozící rizika.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je schopný předcházet rizikovým situacím.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V případě problému je schopný pohotově řešit nastalou situaci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Po vyřešení problémové situace tuto situaci a její řešení zdokumentuje pro budoucí použití.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rizika, případně problémy, komunikuje v rámci týmu, v případě potřeby i mimo tým.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Co se Vám na práci s _____ líbí nejvíce? *