



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# **NÁVRH PROJEKTU A APLIKACE METODIKY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU V PODNIKU**

PROJECT DESIGN AND PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY APPLICATION IN A COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE:**  
AUTHOR

**BC. ANDREJ ZITO**

**VEDOUČÍ PRÁCE:**  
SUPERVISOR

**ING. RADEK DOSKOČIL, PH.D.**

BRNO 2011



# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Zito Andrej, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh projektu a aplikace metodiky projektového managementu v podniku**

v anglickém jazyce:

**Project Design and Project Management Methodology Application in a Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Seznam příloh

Seznam odborné literatury:

BARKER, S. Projektové řízení v praxi. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2838-4.

DOLEŽAL, J., MÁČHAL, P., LACKO, B. Projektový management podle IPMA. Praha : Grada, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3

NĚMĚC, V. Projektový management. 4. vyd. Praha : Grada, 2006. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.

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

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. Praha : Grada, 2006. 360 s. ISBN 80-247-1501-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Radek Doskočil, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 05.05.2011

## **Abstrakt**

Práca sa venuje lokalizačnému projektu Reeses pre firmu Autodesk. Analyzuje možnosti spoločnosti Alpha s.r.o. podieľať sa na jeho realizácii. Navrhuje technicko-organizačné opatrenia s využitím metód projektového managementu. Výstupom práce je súbor plánov pre riadenie a priebeh projektu.

## **Klíčové slova**

Projekt, lokalizácia, WBS, plánovanie, rozpočet, riziko

## **Abstract**

This thesis addresses localization project Reeses for company Autodesk. It analyzes the options of Alpha Ltd. to participate in its execution. It proposes technical and organizational actions using project management methods. The outcome is a set of plans for management and course of the project.

## **Keywords**

Project, localization, WBS, planning, budget, risk

## **Bibliografie**

Zito, A. *Návrh projektu a aplikace metodiky projektového managementu v podniku*.  
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 74 s. Vedoucí  
diplomové práce Ing. Radek Doskočil, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením vedoucího diplomové práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech sousedících s právem autorským).

V Brně, dne 6.5.2011

.....

Podpis

## **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Radkovi Doskočilovi, Ph.D., za cenné rady a připomínky při tvorbě této práce.



# OBSAH

Úvod .....	11
Ciele práce .....	12
Metódy spracovania diplomovej práce .....	12
1    Základné informácie o podniku.....	14
2    Teoretické východiská.....	16
2.1    Projektový management .....	16
2.2    Projekt .....	18
2.3    Životný cyklus projektu .....	20
2.4    Logický rámec .....	21
2.5    Plánovanie.....	24
2.6    WBS.....	25
2.7    Časový plán.....	27
2.8    Rozpočet .....	31
2.9    Riziká .....	33
2.10    Kontrola.....	36
3    Praktická časť .....	38
3.1    Analýza súčasného stavu .....	38
3.1.1    Analýza obecného okolia.....	38
3.1.2    Analýza oborového okolia.....	40
3.1.3    7S faktory .....	42

3.1.4	SWOT .....	43
3.1.5	Projekt Reeses.....	45
3.2	Návrh riešenia .....	47
3.2.1	Logický rámec .....	47
3.2.2	WBS.....	49
3.2.3	Časový plán.....	51
3.2.4	Rozpočet .....	56
3.2.5	Risk analýza.....	60
3.2.6	Kontrola .....	64
3.3	Diskusia a doporučenia .....	67
	Záver .....	69
	Zoznam použitých zdrojov .....	70
	Zoznam príloh.....	71

# ÚVOD

V posledných rokoch prechádza na používanie projektového managementu stále viac podnikov, a to nielen v aktivitách a procesoch, pre ktoré sú pravidlá a metódy projektového managementu nutné. Do princípov projektového managementu sa totižto dá predefinovať a transformovať celá rada ďalších činností – napr. spracovanie školského projektu, stavba altánku, presťahovanie sa.

V obore lokalizácie je štandardom tento stav riešiť pomocou projektov. Lokalizáciou sa rozumie proces, pri ktorom sa produkt (software, aplikácia, dokumentácia) okrem samotného prekladu do cieľového jazyka i prispôsobuje kultúrnym zvykom daného regiónu. Každý produkt a jeho lokalizácia je vedená vo forme projektu s jasným časovým harmonogramom, nákladmi a špecifikáciou vecného prevedenia. Keďže sa v oblasti lokalizácie pohybujem už niekoľko rokov, rozhodol som sa spracovať svoje reálne poznatky v rámci tejto práce.

V prvej kapitole bude predstavená firma Alpha CRC, s.r.o., ktorej som zamestnancom a v rámci ktorej túto prácu spracúvam.

U nasledujúcej kapitoly uvediem teoretický podklad, z ktorého som vychádzal. Obsahuje ucelený súhrn informácií o projektovom managemente a projektoch obecné.

Tretia kapitola obsahuje praktickú časť práce, ktorá je aplikovaná v reálnych podmienkach. Najprv analyzuje pozíciu firmy zo širšieho i interného hľadiska. Okrem toho sú uvedené bližšie informácie o konkrétnom lokalizačnom projekte Reeses.

V ďalšej časti „Návrh riešenia“ sú uvedené plány a popis reálnych činností, ktoré sa v rámci projektu dejú, ich časové a finančné obmedzenia a možnosti ich monitorovania.

## **Ciele práce**

Hlavným cieľom práce je navrhnuť plán pre projekt Reeses s využitím metód projektového managementu. Dielčie ciele tejto práce boli stanovené:

- Zefektívniť aplikáciu metodík projektového managementu v podniku.
- Nastaviť štandardy kontroly projektu.

## **Metódy spracovania diplomovej práce**

Pri spracovaní práce boli použité obecné metódy výskumu – analýza a syntéza, ale i špecifické metódy v podobe systémového prístupu. Teoretický základ oboch metód nasleduje.

### **Analýza a syntéza**

Analýza je metodický postup poznania od celku k častiam. Ak systém ako celok vykazuje určité chovanie, potom sa toto chovanie musí dať vysvetliť chovaním jeho prvkov v danej štruktúre. V súbore analytických metód má samostatné postavenie:

- hodnotová analýza, zameraná na funkciu systému a jeho prvkov z hľadiska celkovej hospodárnosti od konštrukcie, cez výrobu až po využívanie,
- regresná analýza, umožňuje nachádzať závislosti medzi premennými systému a skúmať ich determinovanosť,
- faktorová analýza, skúma vplyv (váhu) jednotlivých faktorov pri ovplyvňovaní študovaných veličín,
- systémová analýza, ktorá je jednou zo systémových disciplín (obecná teória systému, systémová analýza, operačná analýza a systémove inžinierstvo). Môžeme ju popísať ako metodickú disciplínu, ktorá smeruje k poznaniu systému postupnou dekompozíciou systému na

podsystemy až na prvky so známou funkciou a väzbovosťou – zaujíma nás štruktúra a väzby systému. Je zameraná na skúmanie chovania systému, ktorý je ovplyvňovaný vonkajšími podnetmi za predpokladu, že poznáme jeho štruktúru a chovanie jednotlivých prvkov. Alebo ako disciplínu zameranú na analýzu riadiacich a informačných systémov s využitím výpočtovej techniky.

Pojmy analýza a syntéza môžeme pochopiť v ich protiklade; ak sa rozkladá celok na časti alebo sa zisťuje chovanie celku v závislosti na chovaní častí, analyzuje sa. Ak sa prevádza výber častí a vytvára sa z nich štruktúra, ktorá má splniť žiadané chovanie, robí sa syntéza systému. Syntéza systému zahŕňa dve fáze: výber prvku pre systém a voľba štruktúry, ktorú budú prvky svojimi väzbami vytvárať. Syntézou máme vytvoriť systém, ktorý ako celok bude splňovať zadanú funkciu, jeho chovanie bude vyhovovať zadaným podmienkam. (10)

### **Systémový prístup**

Systémovým prístupom označujeme taký spôsob myslenia, riešenia úloh a konania, pri ktorom sú javy chápané v ich vnútorných a vonkajších súvislostiach, t.j. komplexne. Pri systémovom prístupe chápeme problém tak, že sa dôsledne zameriavame na rešpektovanie väzieb medzi prvkami, ktoré vstupujú do úlohy, či už ide o väzby v rámci komplexu, ktorý je bezprostredne predmetom nášho záujmu, alebo o väzby na jeho významné okolie.

Vyjadrené negatívne, systémovým prístupom nie je taký postup, kedy sa domnievame, že môžeme pochopiť nejaký jav alebo riešiť nejaký problém tak, že sa zaujímate len o jeho hlavné prvky. Takéto obmedzenie predstáv nutne vedie k primitívnemu, mechanickému chápaniu javov s príslušným vplyvom na kvalitu riešených úloh.

Systém je (účelovo definovaná) množina prvkov (objektov) a množina väzieb medzi nimi, ktorá ako celok vykazuje určitú funkciu (resp. chovanie). (10)

# 1 ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O PODNIKU

Alpha CRC, s.r.o. bola založená v roku 1987 a má svoje vlastné výrobné pobočky po celom svete – v Severnej a Južnej Amerike, Európe a Ázii. Služby lokalizácie sú poskytované prostredníctvom veľkých integrovaných tímov prekladateľov, technikov, DTP inžinierov a veľkej sieti partnerov po celom svete. Dokopy firma zamestnáva okolo 200 zamestnancov.

Ročné obraty firmy dosahujú 20 miliónov dolárov a niekoľko najväčších svetových korporácií patrí k významným klientom, napr. IBM, Oracle, Autodesk, HP, eBay, Toshiba, SAP, Adobe, Cisco, Sony, Symantec.

Portfólio poskytovaných služieb:

- **Preklad**

Jedným zo základných kameňov úspechu Alpha CRC za posledných 24 rokov bol trvalo vysoký štandard prekladateľských služieb. Používanie nástrojov prekladovej pamäte slúži k efektívnej recyklácii prekladov a zabezpečení súladu terminológie a štýlu. Preklad prebieha v rozličných jazykových kombináciách.

- **Projektový management**

Projektový tím tvoria skúsení lokalizační špecialisti, z ktorých všetci sa môžu pochváliť silne organizačnými a riadiacimi schopnosťami. Vytvárajú a udržiavajú efektívne komunikačné kanály medzi klientmi a pracovníkmi firmy a zabezpečujú, aby všetky projekty boli úspešne dokončené na čas. Každý projekt je priradený dedikovanému projektovému manažérovi, ktorý je zodpovedný za detailné plánovanie a vykonanie prác.

- **Engineering**

Technický tím má skúsenosti so širokou škálou technológií. Inžinieri sú zbehlí v C++, Delphi, Visual Basic a niekoľko ďalších programovacích jazykoch. To umožňuje vytvárať vlastné nástroje, ktoré pomáhajú zdokonaľiť a optimalizovať procesy.

- **Multimédiá**

Zahrňa spracovanie širokej škály videí a audio nahrávok. K dispozícii je plne vybavené nahrávacie štúdio a komplexná databáza profesionálnych hlasových talentov vo všetkých jazykoch. Firma má skúsenosti s nahrávaním zvuku pre hry a multimediálny software, dabing pre firemné prezentácie a hlasové pokyny pre software na rozpoznávanie reči.

- **Testovanie a QA**

Dlhoročná skúsenosť v lokalizácii znamená, že firma oplýva dôkladnými znalosťami procesov v QA a testovaní lokalizovanej dokumentácie a software.

## 2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

### 2.1 Projektový management

Úspešný projektový management môže byť definovaný ako dosiahnutie plánovaných cieľov projektu, a to pri dodržaní časového limitu, predpokladaných nákladov alebo iných čerpaných zdrojov, s dosiahnutím požadovaného cieľového výkonu a s akceptovaním zákazníka projektu. Za ďalšie kritéria úspechu môžeme považovať možnosť použitia zákazníkovho mena v referenciách, minimum zmien v pôvodnom projektovom zámere, realizáciu ďalších nadväzujúcich projektov a minimálne zaťaženie bežného pracovného života zákazníka projektu.

Potenciálne výhody projektového managementu môžeme vymedziť nasledujúcim výčtom:

- Ku všetkým aktivitám, ktoré sú súčasťou projektu, je priradená zodpovednosť bez ohľadu na prípadné zmeny realizačného personálu.
- Je jasne identifikovaný časový a nákladový rámec realizácie.
- Realizačné zdroje projektu sú pridelené na dobu trvania projektu a potom uvoľňované pre iné projekty alebo spotrebované, čo umožňuje väčšiu flexibilitu a efektivitu vo využívaní týchto zdrojov.
- Sú vytvorené podmienky pre sledovanie skutočného priebehu oproti plánu, v priebehu realizácie je možné definovať odchýlky oproti plánu a efektívne smerovať korektívne akcie.
- Systém rozdelenia zodpovedností za riadenie projektu a pravidlá eskalácie problému umožňujú plynulé riadenie bez nutnosti nadmerného dohľadu zo strany zákazníka/sponzora projektu.
- Princípy riadenia prispievajú k získaniu súhlasu o naplnení alebo prekročení plánovaného cieľa projektu.
- Systémový prístup k riadeniu projektu generuje celú radu informácií s výhodou použiteľných pre realizáciu ďalších projektov.



Samozrejme, projektové riadenie ma i svoje problematické stránky, ktoré vytvárajú celú radu situácií, často ťažko predvídateľných, ktoré sú pre každého projektového manažéra výzvou:

- Komplexný rozsah projektov a zaradenie projektu do hierarchie projektov, ktoré sú súčasťou komplexného programu.
- Špecifické požiadavky zákazníka projektu, často sa objavujú až v priebehu realizácie projektu.
- Organizačné zmeny v spoločnosti, ktoré nastávajú v priebehu.
- Riziká projektu a ťažko predpovedateľné vonkajšie vplyvy.
- Zmeny v technológií.
- Plánovanie a oceňovanie v predstihu pred vlastnou realizáciou. (12)

## 2.2 Projekt

Existujú štyri typické znaky projektov, ktoré ak sa vyskytujú spoločne, odlišujú riadenie projektu od iných manažérskych činností. Projekty majú trojrozmerný cieľ, sú jedinečné, zahrňujú zdroje a realizujú sa v rámci organizácie.

### Cieľ projektu

Projekty majú trojrozmerný cieľ, čo znamená súčasné splnenie požiadavkov na vecné prevedenie, časový plán a rozpočtové náklady. Označené ako „trojimperatív“. Úspešné riadenie projektov vyžaduje, aby tieto tri podmienky boli merateľné a dosiahnuteľné. (11)

Správna definícia cieľov projektu je jedným z kľúčových faktorov úspechu projektu. Čím vágnejšie je cieľ definovaný, tým neistejšie projekt zrejme dopadne a je vysoká pravdepodobnosť, že skôr či neskôr niektorá zo zainteresovaných strán začne zisťovať, že to, čo je realizované, je niečo úplne iného, než bolo definované.

Jednou z pomôcok pre dobré definovanie cieľa je technika SMART. Ciele by mali byť podľa tejto techniky:

- S – špecifické a špecifikované
- M – merateľné
- A – akceptovateľné
- R – realistické
- T – terminované (4)

## **Jedinečnosť**

Každý projekt je jedinečný, pretože sa prevádza len raz, je dočasný a v takmer každom prípade na ňom pracuje iná skupina ľudí. Pretože trvanie projektov je dočasné, vždy je v nich veľa neistoty pokiaľ ide o to, čo bude schválené. Projekt navyše netrvá večne. Začína, keď prvý človek začne pracovať, a končí, keď je práca posledného človeka hotová. Niekde medzi tým sa na ňom podieľa niekoľko alebo veľa ľudí. (11)

## **Zdroje**

Projekty sa realizujú pomocou zdrojov – ľudských a materiálnych. Nad mnohými z požadovaných zdrojov má manažér projektu len minimálnu kontrolu. Manažér projektu musí dobre organizovať ľudské zdroje, aby boli využité dostupné materiálne zdroje. Musí riešiť rôzne potiaže a emocionálne problémy, ktoré prirodzene plynú z využívania týchto zdrojov a súčasne splniť požiadavky zadávateľa projektu pri rešpektovaní časového harmonogramu a rozpočtu. Vedenie ľudí je často najobťažnejšou stránkou riadenia projektu. (11)

## **Organizácia**

Každá organizácia sleduje v danom okamihu súčasne veľký počet cieľov. Manažér projektu tak býva často frustrovaný množstvom iných smerov, na ktoré sa organizácia zdanlivo orientuje. Tieto rozmanité orientácie vznikajú v dôsledku osobných ambícií a záujmov, v dôsledku rôznych úzko obmedzených záujmov rôznych zložiek organizácie a v dôsledku veľa paralelne riešených projektov. (11)

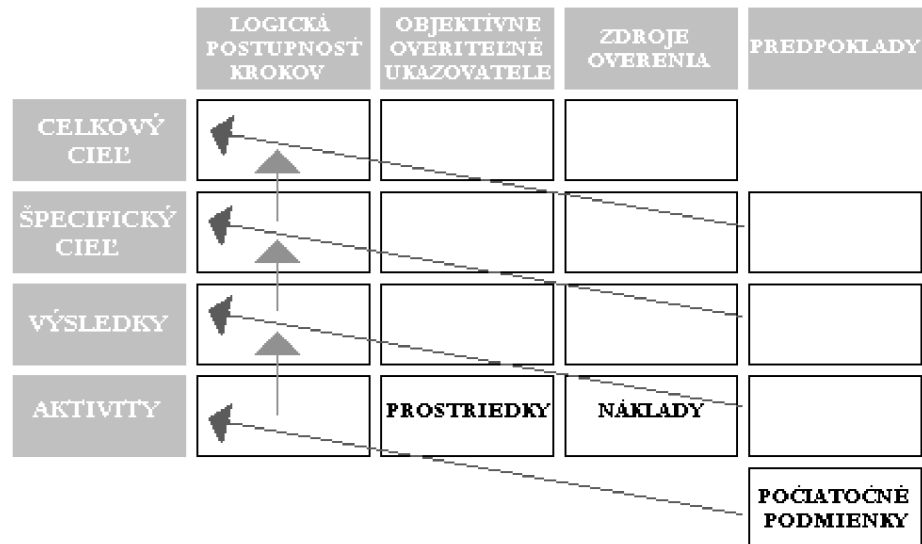
## 2.3 Životný cyklus projektu

Projekt je prvkom, ktorý má charakter procesu, v dobe svojej existencie sa vyvíja a nachádza v rôznych fázach, ktoré nazývame životným cyklom projektu:

- Konceptuálny návrh – formulácia základných zámerov, hodnotenie prínosov a dopadov realizácie projektu, odhady nákladov a času potrebného na vlastnú realizáciu, predbežná analýza rizík.
- Definícia projektu – v podstate sa jedná o spresnenie výstupu z prvej fáze – diverzifikácia cieľov, výčet subsystémov a ich vnútorné rozhranie, príprava metodík a disponibilných znalostí a zručností, identifikácia zdrojov, nastavenie realistického časového rámca a prepočet nákladov, definícia rizík a predpokladov obmedzenia ich dopadu, príprava detailných plánov na realizáciu projektu.
- Produkcia – vlastná realizácia projektu – riadenie prác a subdodávok, kontrola postupu podľa časového plánu a rozpočtu, riadenie komunikácie a nutnej projektovej dokumentácie, kontrola kvality a účinnosti dosiahnutia jednotlivých dielčích cieľov, testovanie výstupov, vytvorenie dokumentácie ako podkladu pre užívanie predmetu projektu a tvorba plánu podpory v operačnom období.
- Operačné obdobie – vlastné užívanie predmetu projektu – integrácia predmetu projektu do existujúcich organizačných systémov spoločnosti užívateľa, hodnotenie technologických, sociálnych a ekonomických dopadov realizovaného projektu v rámci predpokladov daných v konceptuálnom období, spätná väzba pre plánovanie ďalších projektov a hodnotenie úrovne spolupracujúcich systémov.
- Vyradenie projektu – prevedenie predmetu projektu do štádia podpory a do prípadnej zodpovednosti organizácie, ktorá podporu poskytuje, prevedenie zdrojov na iné projekty, spracovanie poučení a získaných skúseností z riadenia daného projektu. (12)

## 2.4 Logický rámec

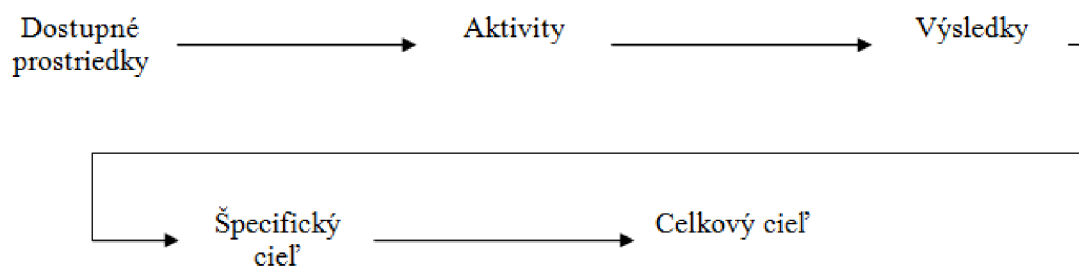
Logický rámec je nástrojom analýzy a prezentácie projektov v rôznych fázach. Formou diagramu poskytuje celistvý opis projektu všetkým zúčastneným stranám. Logický rámec je nástrojom, ktorý preukazuje svoju prospešnosť ako v príprave, tak aj v implementácii projektov. Je to matica štyroch stĺpcov a štyroch riadkov. (5)



Obr. 2.1 Logický rámec. Zdroj: (5)

### Prvý stĺpec: Logická postupnosť rokov

Obsahuje intervenčnú logiku, ktorá je základom stratégie. Intervenčná logika ide od prostriedkov k celkovému cieľu. Prostredníctvom dostupnosti prostriedkov podnikneme aktivity, prostredníctvom aktivít dosiahneme výsledky, tie povedú k špecifickému cieľu a prostredníctvom špecifického cieľa prispeje intervencia k celkovému cieľu. (5)



Obr. 2.2 Intervenčná logika. Zdroj: (5)

celkový cieľ: sleduje spoločenský zámer, t.j. sleduje vyšší cieľ ako je cieľ projektu (napr. ciele oblasti)

špecifický cieľ: ide o cieľ, ktorý dosiahneme prostredníctvom implementácie konkrétneho projektu so zameraním na jeho udržateľnosť aj po ukončení projektu. Stanovujeme si maximálne 3 špecifické ciele.

výsledky: produkty alebo výsledky podniknutých aktivít, ktoré prispievajú k realizácii účelu projektu

aktivity: činnosti, ktoré musíme vykonať za účelom dosiahnutia výsledkov. (5)

### **Druhý stĺpec: Objektívne overiteľné ukazovatele**

Popisujú celkový cieľ, špecifický cieľ a výsledky pomocou merateľných ukazovateľov (kvantita, kvalita, čas, miesto, cieľová skupina).

Hmotné a nehmotné prostriedky (vstupy) potrebné na uskutočnenie plánovaných aktivít uvádzame ako "Prostriedky". (5)

### **Tretí stĺpec: Zdroje overenia**

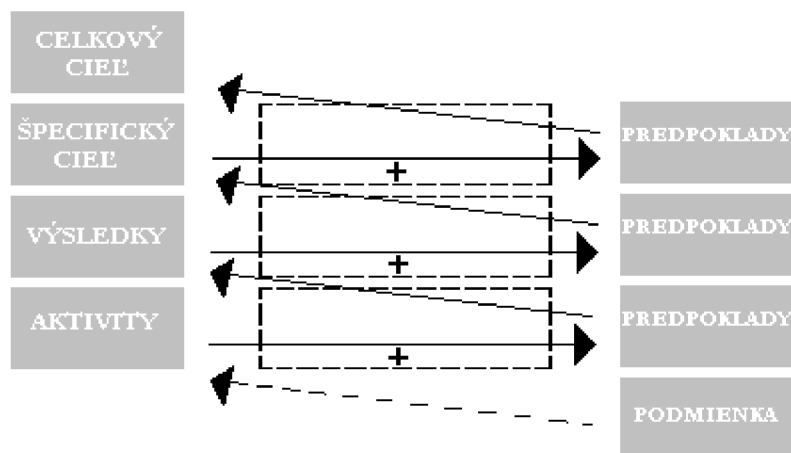
Stanovujú ako/kde je možné overiť uskutočnenie celkového cieľa, špecifického cieľa, výsledkov a aktivít v závislosti od stanovených ukazovateľov. V prípade, že existuje viacero zdrojov overenia dosahovania cieľa, využívame externé zdroje (faktúry,

štatistiky, zmluvy a pod.) V spodnom riadku popisujeme náklady súvisiace s realizáciou aktivít a zdroje financovania v delení na vlastné a cudzie/verejné zdroje. (5)

#### Štvrtý stĺpec: Predpoklady

Predpoklady sú externé (vonkajšie) faktory, ktoré nie je možné daným projektom kontrolovať, ale sú kľúčové pre dosiahnutie žiadaných výsledkov, špecifického a celkového cieľa.

Podmienku potrebnú splniť pred začatím projektu uvádzame v najnižšej bunke štvrtého cieľa (napr. získanie nenávratného finančného príspevku). (5)



Obr. 2.3 Čítanie logického rámca. Zdroj: (5)

- po splnení počiatočných podmienok je možné pristúpiť k realizácii aktivít,
- po skončení aktivít a splnení predpokladov sa dostávajú výsledky,
- výsledky a splnené predpoklady na vyššej úrovni naplnia špecifický cieľ,
- po naplnení špecifického cieľa a predpokladov najvyššej úrovne je dosiahnutý celkový cieľ (5)

## 2.5 Plánovanie

Plány napomáhajú koordinácii a komunikácii, poskytujú základ pre sledovanie priebehu projektu, často sú nutné pre splnenie požiadavkov zákazníka a umožňujú vyhnúť sa problémom.

Efektívny projektový plán má nasledujúce vlastnosti:

- Identifikuje všetko, čo je potrebné k úspešnému dokončeniu projektu.
- Obsahuje harmonogram pre načasovanie týchto úloh a súvisiacich míľnikov.
- Definuje potrebné zdroje so zárukou ich dostupnosti v patričnú dobu a zohľadňuje nasadenie týchto zdrojov a ich riadenie.
- Má rozpočet nákladov pre každú úlohu.
- Obsahuje zodpovedajúcu rezervu pre nepredvídateľné udalosti.
- Je dôveryhodný pre predpokladaných realizátorov, tak i pre management.

Plány sú prostriedkom k delegovaniu častí trojimperatívu smerom dole na nižšie úrovne podriadenosti. Ak ľudia, ktorí za úlohy zodpovedajú, sa tiež podieľajú na tvorbe plánov, budú mať ďalší dôvod, aby ho dodržovali. Pre plánovanie teda existuje zlaté pravidlo: Zapojte osoby, ktoré budú na projekte pracovať, do plánovania prác.

Plány sú tiež základom vašej monitorovacej činnosti na projekte. Pre projekt je charakteristické, že nepostupuje podľa plánu. To, čo neviete, keď začínate, je kam a ako sa váš projekt odchýli od plánu. Odchýlky od plánu, zistené sledovaním postupu projektom, sú v priebehu jeho realizácie prvým varovným signálom, že existujú problémy, ktoré je treba riešiť. Mali by viesť ku korekcii a aktualizácii plánu.

Plány sa týkajú budúcich udalostí. To znamená, že vaše plány sú simuláciou toho, ako sa majú veci v budúcnosti odohrávať. Budúcnosť v sebe zahŕňa veľa neistôt, z ktorých niektoré môžeme do určitej miery predpovedať a teda aj čiastočne riadiť, ale mnohé sú nepredvídateľné. Predvídateľné neistoty môžeme znížiť (ale nie eliminovať) používaním kontrolných zoznamov, dôkladným prejednaním plánov s odborníkmi a zapojením celého tímu. Neznáme faktory eliminovať nejde, ide ich ale v plánoch zohľadniť vložení rezervy. (11)

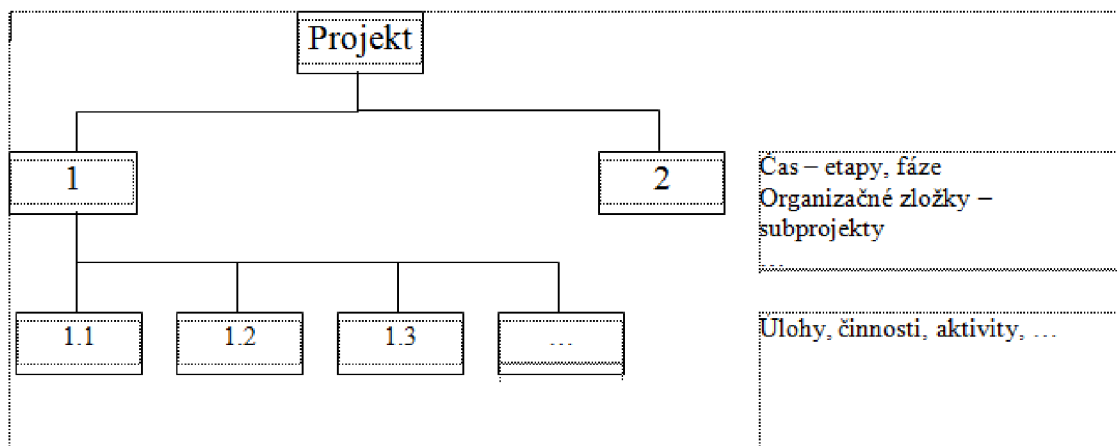


## 2.6 WBS

Akýkoľvek projekt vyžaduje určité vynaložené úsilie, ktoré je spojené vytvorením dočasnej organizačnej jednotky – projektového tímu, má určený časový rámeč a vymedzený finančný limit – rozpočet.

Aby bolo možné prevádzať časový rámeč a rozpočet s konkrétnymi cieľmi projektu, je nutné tieto ciele rozpracovať do dielčích úsekov práce, ktorých obsah, časová náročnosť a úsilie, ktoré musia vynaložiť členovia projektového tímu pre jeho splnenie, bude lepšie predvídateľná. Takto rozpracované ciele je potom možné previazať s časovým a finančným plánom, ktorý je základom hlavného dokumentu, podľa ktorého je potom projekt riadený – projektového plánu.

Zostavenie podrobnej hierarchickej štruktúry činností WBS (z anglického work breakdown structure) je jedným zo základných metodických prístupov projektového managementu. (9)



Obr. 2.4 WBS diagram. Zdroj: (9)

Základné princípy formulácie úloh môžeme zhrnúť do nasledujúcich bodov:

- Majú jasne špecifikované zadanie a požadovaný výsledok.
- Je určená ich predpokladaná pracnosť.
- Sú zaradené do časového sledu projektu, t.j. obsahujú časový údaj o tom, kedy majú byť prevedené.
- Zodpovednosť za ich výkon je priradená k určitej osobe (alebo skupine osôb u projektov väčšieho rozsahu), ktorá je poverená jeho prevedením alebo úlohu či jej časť ďalej deleguje podľa rozsahu svojich právomocí.
- Sú užité ako základná jednotka riadenia projektu, kedy je výsledný stav porovnaný s predpokladom, a to z pohľadu času, čerpaných nákladov, dosiahnutého výsledku a kvality prevedenia.(12)

## 2.7 Časový plán

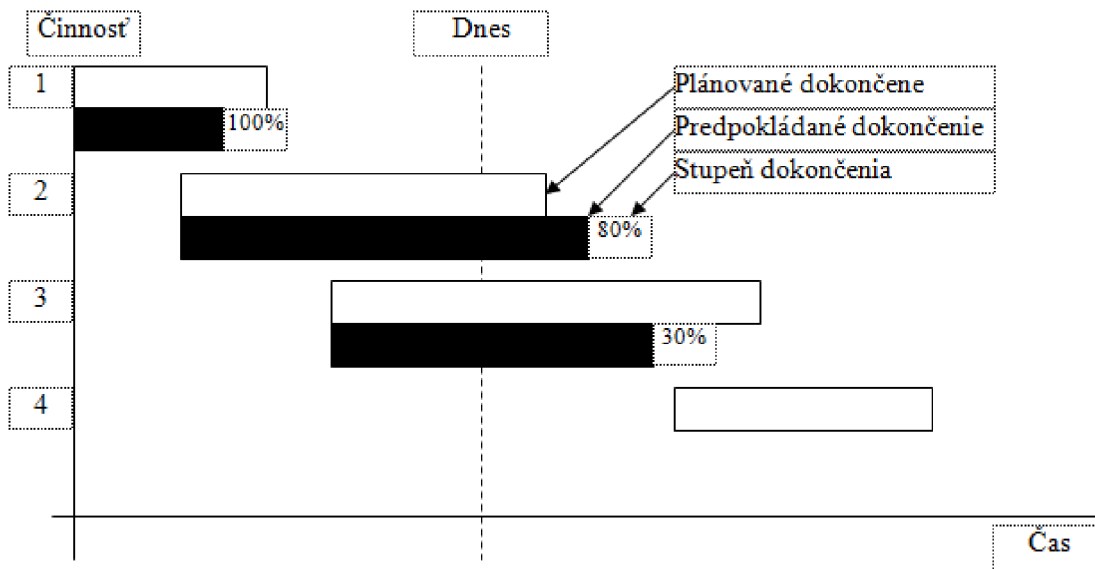
Časový rozpis krokov projektu (harmonogram) je nezbytnou súčasťou plánu projektu a obsahuje všetky informácie o tom, v akých termínoch a časových sledoch budú práce na projekte prebiehať. K jednotlivým úsekom časového rozpisu sú priradené realizačné zdroje, ktoré prevádzajú výkony podľa zadania týchto dielčích úsekov a sú zodpovedné za splnenie úloh a realizáciu výstupov spojených s konkrétnym zadaním dielčej úlohy.

Časový rozpis projektu predstavovaný diagramami a harmonogramami sú významnou časťou plánu projektu a sú nástrojom pre úplné a prehľadné podchytenie veľkého množstva informácií potrebných pre riadenie projektu, z ktorých najdôležitejšie sú:

- míľniky a dôležité termíny projektu,
- logické hierarchické štruktúry prác prevedené do časových sledov úloh,
- údaje o predpokladanej dĺžke trvania jednotlivých úsekov práce,
- väzby úsekov práce, ktoré napomáhajú zachovaniu logiky výkonu prác i pri časových zmenách v harmonogramoch (12)

### Úsečkové grafy

Často nazývané Ganttove diagramy podľa H.L.Gantta, ktorý ich zaviedol počas 1. Svetovej vojny, sa pre časové plánovanie používajú často. Obrázok 2.5 je úsečkový diagram. Projekt je rozdelený do štyroch činností a má trvať dvanásť mesiacov. Keď bol diagram skonštruovaný, boli do neho zakreslené štyri netieňované vodorovné úsečky, ktoré majú predstavovať časové rozpätie pre každú činnosť. Obrázok taktiež ukazuje stav na konci šiesteho mesiaca. Tmavo tieňované úsečky zobrazujú predpokladané časové rozpätie činností, ako sa javí na konci šiesteho mesiaca. Činnosť A bola dokončená skôr. Predpokladá sa, že dokončenie činnosti B sa o pol mesiaca opozdí. Činnosť C má byť ukončená asi o mesiac skôr. (9)



Obr. 2.5 Úsečkové grafy. Zdroj: (9)

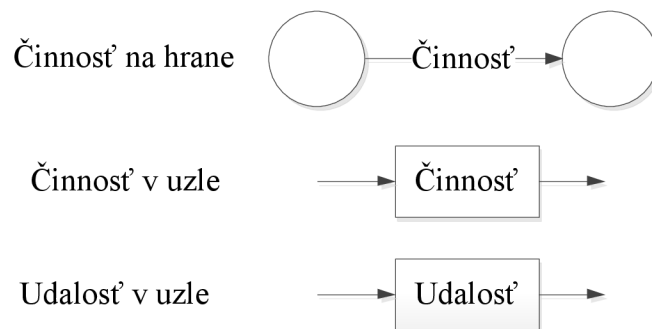
Úsečkové diagramy sa dajú ľahko vytvoriť, pochopiť a zmeniť. Graficky znázorňujú, ktoré činnosti sú v porovnaní s plánom v predstihu alebo majú opozdenie. Oproti týmto obľúbeným vlastnostiam stoja na druhej strane niektoré nedostatky, z ktorých najzávažnejší je ten, že úsečkové diagramy sú v podstate nepoužiteľné pre riadenie projektu. Znalosť stavu projektových činností neposkytuje vôbec žiadne informácie o celkovom stave realizácie projektu, pretože závislosť jednej činnosti na druhej a závislosť celého projektu na niektorej konkrétnej činnosti nie je zrejma. (9)

### Sieťové grafy

Existuje veľa foriem sieťových grafov, ale medzi najbežnejšie patria sieťový graf logického sledu činností PERT (technika vyhodnotenia a kontroly programu), uzlovo orientovaný sieťový graf (PDM) a hranovo orientovaný sieťový graf (ADM).

Sieťový graf je akékoľvek z niekoľkých grafických zobrazení, ktoré navzájom spájajú projektové činnosti a udalosti s cieľom zobraziť ich vzájomné závislosti. Každá činnosť alebo udalosť má vzájomné väzby s predchádzajúcimi, nasledujúcimi a súbežnými činnosťami. Obrázok 2.6 zrovnáva tri základné typy: činnosť v uzle (AIN), činnosť na

hrane (AOA) a udalosť v uzle (EIN). V počítačovom programe Microsoft Project je PERT kombináciou AIN a EIN (činnosť a udalosť v uzle) a Ganttov diagram umožňuje zostavenie časovej varianty AOA (činnosť na hrane), kde sú hrany nahradené úsečkami spojenými šípkami. (11)



Obr. 2.6 Sieťové grafy. Zdroj: (11)

Po zostavení sieťového grafu projektu sa pristupuje k vytvoreniu harmonogramu, obvykle metódou kritickej cesty (Critical Path Method – CPM). Metóda je založená na vyhľadávaní a analýze kritickej cesty projektu, teda najdlhšieho sledu činností projektu.

Ako vstupy sú využité:

- sieťový graf zachytávajúci väzby medzi činnosťami,
- odhady trvania činností,
- požiadavky a zdroje,
- kalendár projektu a zdrojov, z ktorého je zrejmé, kedy sú práce na projekte možné,
- kľúčové udalosti a míľniky.

Pri zisťovaní časového rozvrhu sa pri všetkých činnostiach vypočítavajú:

- Termíny – najskôr možný začiatok a koniec, najneskôr prípustný začiatok a koniec činnosti.
- Rezerva celková – časové obdobie, o ktoré sa môže činnosť omeškať bez toho, aby predĺžila kritickú cestu. Činnosti s nulovou rezervou sú kritické.
- Rezerva voľná – časové obdobie, o ktoré sa môže činnosť omeškať bez toho, aby omeškala najskôr možný začiatok nasledujúcich činností.

- Kritická cesta – najdlhšia cesta v grafe od počiatočného ku koncovému uzlu, ktorá udáva najkratšiu možnú dobu realizácie projektu. Akákoľvek zmena na kritickej ceste má za následok zmenu doby trvania projektu.

Po vytvorení časového harmonogramu projektu je ďalej potrebné:

- priradiť činnostiam potrebné zdroje,
- overiť dostupnosť zdrojov v požadovaných termínoch,
- overiť splnenie termínov projektu,
- overiť finančnú stránku,
- overiť celkovú realizovateľnosť plánu,
- vyhodnotiť riziká plánu. (4)

## 2.8 Rozpočet

Riadenie nákladov a finančné riadenie zahŕňa všetky činnosti, ktoré sú potrebné pre plánovanie, monitorovanie a controlling nákladov v priebehu životného cyklu projektu, vrátane hodnotenia projektu a odhadu nákladov v počiatočných fázach projektu. V rámci riadenia nákladov projektu sa odhadujú náklady na jednotlivé pracovné balíky, subsystemy i na celý projekt a vytvára sa rozpočet celého projektu. V projekte musia existovať finančné rezervy a ich nákladové ohodnotenie, ktoré bude k dispozícii pre krytie neočakávaných požiadaviek. Výška rezervy môže byť stanovená ako percento z celkových výdajov projektu alebo sa môžu stanoviť rezervy iba pre niektoré položky projektu (napr. kurzové straty či nepredvídateľné náklady).

Plánovanie nákladov a zostavenie rozpočtu projektu je súčasťou fázy plánovania a nadväzuje na časové plánovanie projektu a plánovanie zdrojov. Rozpočet projektu sa skladá zo strany nákladov a strany výnosov. Pri zostavovaní rozpočtu je možné začať plánovaním nákladov a k nim následne hľadať zdroje krytia, ale rovnako je možné začať aj plánom výnosov. (12)

Náklady sú v ekonomickej teórii definované ako peňažne ocenená spotreba výrobných faktorov. V rámci plánovania nákladov je teda oceňovaný čas strávený na projekte a využitie ľudských, materiálnych či finančných zdrojov. Náklady je možné členiť z rôznych hľadísk. Najčastejšie sa delia na priame a nepriame náklady.

Priame náklady (Direct Costs) priamo súvisia s realizáciou projektu, sú to napr.:

- osobné náklady na pracovníkov projektu a cestovné náklady,
- náklady na materiál,
- nákup služieb,
- nákup či prenájom hmotného a nehmotného majetku,
- náklady na subdodávky.

Nepriame náklady (Indirect Costs) sú také, ktoré nie je možné jednoznačne priradiť ku konkrétnemu projektu – sú to spoločné náklady celej organizácie. Vedenie organizácie určuje, aký podiel z celkových nepriamych nákladov organizácie bude priradený k jednotlivým projektom. Do tejto skupiny nákladov patria:

- nepriame osobné náklady,
- prevádzka budov,
- náklady na podporné oddelenia organizácie,
- dane a poplatky. (4)

Ako hlavný vstup pre stanovenie nákladov projektu slúži zoznam činností a odhad dĺžky ich trvania, spracovaný pri plánovaní času. Medzi základné metódy stanovenia nákladov patria:

- Analogické odhadovanie – založené na informáciách o minulých činnostiach, za základ sa berú skutočné náklady predošlých projektov, ktoré sa aplikujú na súčasný projekt.
- Expertné odhady – manažér projektu alebo členovia tímu s využitím skúseností a znalosti problematiky náklady odhadujú.
- Parametrické modelovanie – používa sa matematický model založený na známych parametroch, ktoré sa môžu líšiť podľa typu vykonávanej práce. Existujú 2 typy parametrického odhadovania: regresná analýza (štatistický prístup odhadovania budúcich hodnôt založený na predošlých hodnotách) a krivka osvojovania znalostí (učiac sa krivka – learning curve), ktorá vychádza z predpokladu, že pri opakovanej práci sa pracovníci učia pracovať rýchlejšie a s menšou chybovosťou a tým znižujú náklady na výrobu ďalšej jednotky.
- Odhadovanie zdola hore – proces začínajúci s nulovými celkovými nákladmi ku ktorým sa pričítajú náklady na každú položku hierarchickej štruktúry prác (WBS). Výsledkom je súčet nákladov pre celý projekt.
- Analýza ponúk od dodávateľov – vychádza z porovnania cien podľa ponúk potenciálnych dodávateľov.
- Využitie software pre podporu riadenia projektov – odhad s využitím špecializovaných softwarových nástrojov, združujúcich množstvo grafických a matematických úloh. (12)



## 2.9 Riziká

Riziko je prirodzenou súčasťou projektu. Tabuľka 2.1 uvádza niektoré faktory, ktoré vedú k väčšiemu alebo menšiemu riziku.

<b>Faktor</b>	<b>Nížšie riziko</b>	<b>Vyššie riziko</b>
Čo sa má vytvoriť	Podobné predchádzajúcej práci	Niečo úplne nové
Ako sa to má urobiť	Dobre známe	Neznáme
Doba trvania projektu	Krátka	Dlhá
Predchádzajúca skúsenosť so zadávateľom	Úspešná	Nepriateľská a nepriaznivá
Význam projektu pre management organizácie	Najvyššia priorita	Nedôležitá
Dostupnosť kvalifikovaných zdrojov	Bohatá	Chýbajúca
Skúsenosti projektového tímu	Dostatočné	Nedostatočné
Zdroje kritických súčiastok a materiálov	Viac spoľahlivých zdrojov	Iba jeden zdroj s neistou spoľahlivosťou
Povesť projektu	Vynikajúca	Veľmi zlá

Tab. 2.1 Riziká. Zdroj: (11)

Riziko sa v skutočnosti skladá z dvoch zložiek: hmotnej (finančná) a psychologickej. Psychologická zložka je často závažnejšia, pretože niektorí ľudia majú veľmi malú schopnosť pripustiť hmotné riziko a trvajú na „záchrannom vankúši“ pre svoje časové a rozpočtové odhady. (11)

Riadenie rizík projektu (Risk Project Management) vychádza z rizikového inžinierstva (Risk Engineering), ktoré predstavuje technicko-ekonomickú disciplínu, ktorá sa zaoberá problematikou rizika a riziko chápe ako možnosť utrpieť škodu. Riziko má svoju hodnotu (hodnota rizika – HR), ktorá sa vypočíta ako súčin pravdepodobnosti, že riziko nastane (P) a hodnoty predpokladanej škody (Š).

$$HR = P \times \check{S}$$

Riadenie rizík zahŕňa nasledujúce procesy:

- analýza rizík – identifikácia rizík (nájdanie hroziacich nebezpečenstiev), kvantifikácia rizík (určenie pravdepodobnosti a očakávaných škôd) a odozvy na riziká (nájdanie vhodných reakcií na zistené riziká).
- sledovanie rizík – neustále zisťovanie, či sa nezmenila hodnota rizika, či nevzniklo nové riziko, alebo nejaké riziko nepominulo, a tiež sledovanie, či je potrebné realizovať pripravené opatrenia.

Analýza rizík môže prebiehať prostredníctvom viacerých doporučených metód, medzi ktoré patrí metóda RIPRAN (Risk Project Analysis), Skórovacia metóda s mapou rizík, metóda FRAP (Facilitated Risk Analysis Process), Technika stromov rizík, Analýza citlivosti, Metóda plánovania scenárov (Scenario planning method) či metódy využívajúce modelovanie a simuláciu. (4)

### **Metóda RIPRAN**

Metóda RIPRAN pozostáva z nasledujúcich krokov:

- identifikácia nebezpečenstiev projektu,
- kvantifikácia rizík projektu – tabuľka rizík sa rozširuje o pravdepodobnosť vzniku, hodnotu dopadu a výslednú hodnotu rizika. Riziká je možné kvantifikovať aj verbálne (napr. vysoká / stredná / nízka pravdepodobnosť a vysoký / stredný / nízky dopad),
- reakcie na riziká projektu – zostavenie opatrení, ktoré majú znížiť hodnotu rizika na akceptovateľnú úroveň,

- celkové posúdenie rizík projektu a vyhodnotenie ako vysoko je projekt rizikový a či je možné pokračovať v jeho realizácii bez zvláštnych opatrení. (4)

Pokiaľ sme posúdili hodnotu určitého rizika, mali by sme sa zamyslieť, ako budeme na riziko reagovať. Cieľom tejto fázy je znížiť celkovú hodnotu všetkých rizík na takú úroveň, aby bol projekt s vysokou pravdepodobnosťou úspešne realizovateľný.

Najjednoduchšou reakciou je rozhodnúť sa riziko pasívne prijať – akceptovať. To, akú veľkú hodnotu rizika si môžeme dovoliť prijať, by malo vyplývať z firemnej stratégie riadenia rizík. Na vyššie hodnoty rizika by sme mali reagovať nejakým vhodným opatrením, ktoré by znížilo hodnotu rizika. Ako typické opatrenia, ktoré sa najčastejšie používajú v praxi, je možné uviesť nasledujúce riešenia:

- nepriaznivú udalosť poistiť (preniesť riziko),
- zmierniť riziko tým, že navrhujeme opatrenia, ktoré by znížili veľkosť dopadu nepriaznivej udalosti na projekt alebo zmenili hodnotu pravdepodobnosti očakávanej nepriaznivej udalosti.
- Vylúčiť riziko nájdením iného riešenia, ktoré rizikovú udalosť neobsahuje,
- Vytvoriť si rezervu (časovú, nákladovú), ktorá nám umožní nepriaznivú udalosť kompenzovať,
- Vytvoriť záložný plán B pre prípad, že riziko nastane. (12)

## 2.10 Kontrola

Účelom projektových kontrol je zmerať alebo sledovať postup prác smerom k cieľom, vyhodnotiť, čo je treba pre dosiahnutie cieľov urobiť, a prijať opatrenia k náprave, aby stanovené ciele boli skutočne dosiahnuté.

Prvá a v mnohých smeroch najdôležitejšia kontrola je verejne známy plán pre všetky tri dimenzie trojimperatívu. Hierarchická štruktúra činností (WBS), sieťový graf, ktorý obsahuje každý prvok hierarchickej štruktúry a odhad nákladov pre každú činnosť, ukazujú, ako by mala realizácia projektu prebiehať. Akákoľvek odchýlka od tohoto trojrozmerného plánu vyžaduje opravnú akciu. Bez takéhoto plánu je kontrola nemožná.

Existuje niekoľko obmedzujúcich kontrolných nástrojov, napr. pozastavenie zdrojov alebo práva nakladať s finančnými prostriedkami podľa vlastného uváženia. Keď manažér projektu tieto metódy použije, má istotu, že projektív pracovníci musia o použitie zdrojov alebo finančných prostriedkov požiadať, a tím získa väčší prehľad. Manažér projektu môže napríklad požadovať, aby pre každý výdaj presahujúci 1000 dolárov, bol nutný jeho súhlas. Podobné druhy kontrol prekračujú hranice projektového plánu, pretože nútia pracovníkov, aby v priebehu prevedenia každej projektovej činnosti alebo úlohy vyhľadali manažéra projektu kvôli povoleniu. Je to potom pre manažéra signál, že sa projekt odchýlil od plánu.

Inou metódou kontroly projektu je vložiť celú dôveru do človeka prevádzajúceho konkrétnu úlohu. Ide o formu riadenia podľa výnimiek, keď chcete byť informovaní iba o akomsi „politickom“ probléme alebo odchýlky od špecifikácie prevedenia, časového plánu alebo rozpočtu. Táto metóda je vhodná, ak ide o človeka, ktorý je schopný rozpoznať odchýlky od plánu a uvedomuje si, že je treba ich okamžite nahlásiť manažérovi projektu. Tento človek musí byť taktiež schopný problém jasne formulovať. Pretože uvedené tri podmienky sú ale málokedy splnené, nedá sa tento druh bežne používať.

Za oveľa lepší prístup sa dá považovať metóda, keď manažér projektu zisťuje stav prác prevádzaných priamo projektovým alebo podporným tímom. I tento druh kontroly vychádza skôr z teórie Y, že ľudia pracujúci na projektových úlohách sa budú snažiť

odviesť dobrú prácu. Informácie o priebehu činností sa dá získať čítaním správ alebo organizovaním kontrolných schôdzok.

Ak hierarchická štruktúra činností rozdelí projekt na malé úlohy, manažér môže každý z nich posúdiť individuálne a rozhodnúť, či je splnený. Za splnené môžeme považovať iba tie úlohy, u ktorých boli všetky práce úplne dokončené. Žiadna iná úloha, bez ohľadu na doposiaľ spotrebovanú prácu, nie je hotová. Tento dvoj-stavový (dokončené, nedokončené) prístup k hodnoteniu úloh manažérovi projektu uľahčuje prácu. Veľa menších úloh poskytuje väčšie istotu o celkovom stave projektu než niekoľko väčších úloh. (11)

## **3 PRAKTICKÁ ČASŤ**

### **3.1 Analýza súčasného stavu**

#### **3.1.1 Analýza obecného okolia**

Súčasný stav začíname skúmať na najvyššej úrovni v rámci obecného okolia, v ktorom sa firma nachádza a následne spracúva projekt.

#### **Sociálne faktory**

Po roku 1990 došlo k zmenám v demografickej štruktúre obyvateľstva. Rastie podiel mestského obyvateľstva k obyvateľstvu žijúcemu na dedinách. Klesá pôrodnosť a prírastok obyvateľstva je niekoľko rokov záporný. To má za príčinu predovšetkým v názoroch mladých ľudí. Existuje tu i „boom“ v oblasti vzdelávania, najmä vo vysokoškolskom. Po roku 1989 vzniklo mnoho vysokých škôl, ktoré svojou ponukou uspokojili mnoho mladých ľudí.

Podnik má veľké príležitosti využiť potenciál mladých vysokoškolsky vzdelaných ľudí, ktorí môžu priniesť nové myšlienky a zefektívniť firmu.

#### **Legislatívne faktory**

V Českej republike je podnikanie riadené živnostenským a obchodným zákonníkom, ktoré musia všetky podnikateľské subjekty dodržiavať. To zabezpečuje fair-play systém medzi jednotlivými firmami. Zo vzťahu firma – zákazník vyplývajú určité povinnosti, ktoré sa v prípade nedodržania dajú právne vymáhať.

Legislatívne faktory „nútia“ firmu dodržiavať určité pravidlá, čo ale zároveň zaručuje zamestnancom istoty.

## **Ekonomické faktory**

Prechodom od plánovaného hospodárstva k tržnému sa zmenilo i celkové ekonomické podnikanie a umožnilo tak vzniku nových pojmov, ako konkurencia, konkurz alebo marketing. Dôležitým ekonomickým faktorom je rast HDP a rast spotrebného nakupovania obyvateľov. Posledné roky však v povedomí občanov prevláda fenomén menom „hospodárska kríza“, ktorá núti veľa ľudí prehodnotiť svoje úspory a investície.

Ekonomická situácia sa zlepšuje a firma nemá pocit, že by počet zákazok klesal. Práve naopak sú podmienky priaznivé a nútia k expanzii.

## **Politické faktory**

V demokratickom štáte je snaha o zachovanie politickej stability, politické strany sa predháňajú v sľuboch o pomoc podnikateľským subjektom. Česká republika je členom Európskej únie, čo má pozitívny dopad na obchodovanie v eurozóne.

Využívanie prekladateľov a dodávateľov z Európskej únie je určite jednoduchšie.

## **Technologické faktory**

Prenikanie poskytovaných služieb na medzinárodnej úrovni vyžaduje potrebu kvality pre konkurencieschopnosť. Je zrejmé sledovať snahu firiem o certifikáciu noriem ISO. Rozvoj internetu a služieb s ním spojených ovplyvnilo veľa firiem k expanzii, ale taktiež k vzniku nových podnikov, ktoré sa orientujú výhradne na tento segment.

Samotná firma pôsobí v obore IT a jej zákazníci patria k veľkým technologickým firmám. Rozvoj internetu umožnil jej vznik a fungovanie.

### **3.1.2 Analýza oborového okolia**

Podnik pôsobí v obore lokalizácie, t.j. preklad a prispôsobenie produktu (väčšinou z IT) cieľovému jazyku a špecifikám daného regiónu. Je nutné analyzovať bližšie okolie, t.j. oblasť lokalizácie okolo firmy.

#### **Rivalita**

V oblasti lokalizácie existuje nespočetné množstvo firiem, mnohé z nich však pôsobia len na lokálnej úrovni. Na medzinárodnej úrovni je patrných niekoľko silných hráčov, 2 z nich dokonca priamo pôsobia v Brne spolu s firmou Alpha CRC, s.r.o. Ide o firmy Moravia IT a Jonckers.

Rivalita medzi firmami je patrná najmä z preťahovania zamestnancov od firmy Moravia IT smerom k Jonckers. Firma Jonckers láka ľudí predovšetkým na vysoké platy a preto je častou voľbou pre zamestnancov konkurenčných firiem.

#### **Hrozba vstupov**

Noví hráči na poli lokalizácie nie sú moc pravdepodobní, pretože potreby veľkých firiem (Microsoft, HP, Autodesk atď.) sú v súčasnej dobe pevne rozdelené a spolupráca s lokalizačnými firmami je podložená históriou a skúsenosťami.

#### **Sila dodávateľov**

V súčasnej dobe vzhľadom ku kríze sa niekoľko dodávateľov rozhodlo znížiť svoje sadzby, takže ich sila nie je až taká patrná. Záleží však na jazykových kombináciách, ktoré daný dodávateľ zabezpečuje – v prípade „monopolného“ postavenia je veľmi problematické nájsť sekundárneho dodávateľa a preto je v niektorých prípadoch výsledná cena poskytovanej služby veľmi naviazaná na cenu stanovenú dodávateľom.



## **Hrozba substitútov**

Na úrovni obyčajných prekladov pre fyzické osoby je hrozba predovšetkým v automatickom preklade, ktoré poskytuje napr. i Google. Z hľadiska lokalizácie však táto možnosť neprichádza do úvahy, keďže lokalizačné projekty v sebe zahŕňajú oveľa viac činností, návazností a kontrolných mechanizmov.

## **Sila zákazníkov**

Veľkí klienti, ktorí majú potrebu outsourcovať svoje lokalizačné potreby, sú často spätí so svojimi dodávateľmi i na osobnej úrovni, medzi oboma firmami existujú vzťahy. Sila zákazníkov sa neprejavila ani počas finančnej krízy, kedy nebol zaznamenaný ani jeden požiadavok na zníženie cien. Ceny boli pri vzniku spolupráce pevne stanovené a sú od vtedy dodržiavané.

Analýza oborového okolia dopadla viac-menej pozitívne. Na úrovni konkurencie a tržného podielu je z hľadiska projektového manažéra ťažké navrhovať zmeny, keďže na danej úrovni pôsobí vyšší manažment.

### 3.1.3 7S faktory

Analýza samotnej firmy vychádza z konceptu „7S faktorov“ firmy, ktoré podmieňujú jej úspech, prípadne neúspech:

- Stratégia firmy je orientovaná na minimalizáciu nákladov a vytváranie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi.
- Organizačná štruktúra je maticová, čo prispieva k tímovej spolupráci a väčšej flexibilitě pri voľbe členov tímu.
- Firma využíva vlastný informačný systém TradeWin, ktorý ale nie je veľmi užívateľsky prívetivý a veľa úloh v ňom trvá dlho.
- Štýl riadenia je silne autoritatívny, väčšina dôležitých rozhodnutí je tvorená na najvyššej úrovni bez nulovej participácie zamestnancov.
- To sa viaže i na nízku orientáciu na zamestnancov, t.j. spolupracovníkov. Vo firme neexistuje oddelenie ľudských zdrojov, ktoré by malo za účel starostlivosť o ľudí a ich rozvoj.
- Zdieľané hodnoty a firemná kultúra prakticky neexistuje.
- Schopnosti sú tréňované len v rámci projektu, nezahŕňajú však tréning „soft skills“.

### **3.1.4 SWOT**

Výsledky predošlých analýz sa dajú využiť v rámci SWOT analýzy, ktorá sa zameriava na 4 oblasti:

#### **Silné stránky**

- dlhoročné skúsenosti s projektami pre Autodesk,
- dobré vzťahy s klientom,
- vysoká úroveň manažérskeho tímu,
- spoľahlivý in-house tím,
- veľká databáza externých prekladateľov,
- široká ponuka služieb,
- kvalita služieb,
- dobré finančné ohodnotenie

#### **Slabé stránky**

- využívanie externých firiem na inžinierske práce,
- nízky záujem o zamestnancov,
- zastaralý a neefektívny informačný systém,
- slabé zdieľanie informácií,
- neexistencia firemnej kultúry,
- obmedzené možnosti pri schvaľovaní top manažmentom

### **Príležitosti**

- noví zákazníci,
- dostupná nová pracovná sila z brnských VŠ,
- vhodné podmienky pre spoluprácu v rámci EU

### **Hrozby**

- lepšie ohodnotenie v konkurenčných brnských firmách,
- rastúca konkurencia,
- odchod pracovníkov do zahraničia

Zo SWOT analýzy vyplýva, že firma má dobré predpoklady na úspešné spracovanie projektov. Mala by sa však viac zamerať na zamestnancov, ktorí predstavujú riziko.

### 3.1.5 Projekt Reeses

V súčasnosti sa aktívne podieľam na lokalizačnom projekte Reeses pre klienta Autodesk. Reeses znamená interné označenie projektu, ktorý zahŕňa 2 finálne produkty – AutoCAD Map 3D 2012 (Desktop) a Autodesk Infrastructure Map Server 2012 (Server). Lokalizácia prebieha zo zdrojového anglického jazyka do 12 cieľových jazykov:

- zjednodušená čínština (CHS),
- tradičná čínština (CHT),
- čeština (CSY),
- nemčina (DEU),
- španielčina (ESP),
- francúzština (FRA),
- maďarčina (HUN),
- taliančina (ITA),
- japončina (JPN),
- kórejčina (KOR),
- poľština (PLK),
- ruština (RUS).

Súčasťou projektu je lokalizácia software i dokumentácie. Mojou hlavnou zodpovednosťou je management lokalizácie dokumentácie. Projekt začal zhruba v januári 2011, ukončenie je naplánované na jún 2011.

Medzi moje hlavné úlohy patria:

- komunikácia s klientom,
- sledovanie a updatovanie časového plánu,
- vystavovanie objednávok,
- export / import súborov,
- fakturovanie,
- koordinácia tímov,
- riešenie konfliktov
- navrhovanie riešení,
- blízka spolupráca so SW tímom

Celý projekt nie je možné spracovať samostatne, drvivá väčšina všetkých prác je vykonávaná niekým iným. Celé zloženie tímu, ktoré zodpovedá projektovému manažérovi, je uvedené v prílohe č. 1.

## 3.2 Návrh riešenia

### 3.2.1 Logický rámec

Na základe požiadavkov a cieľov projektu bol zostavený logický rámec pre tento projekt:

	<b>Logická postupnosť krokov</b>	<b>Objektívne overiteľné ukazovatele</b>	<b>Zdroje overenia</b>	<b>Predpoklady</b>
<b>Celkový cieľ</b>	Uspokojenie potrieb koncového zákazníka, ktorý si lokalizovaný produkt zakúpi.	Predajnosť produktu, sťažnosti zákazníkov.	Výsledky predajcov, zákaznícka podpora produktu.	
<b>Špecifický cieľ</b>	Zlepšenie vzťahu so zákazníkom prostredníctvom projektu Reeses, min. jeho uspokojenie.	Subjektívny pocit pri conf calloch, záverečné zhodnotenie projektu v rámci post-mortemu.	Post-mortem projektu.	Naštudovanie kultúry klienta a prispôbenie sa, vyvarovanie sa chybám, kvalitná komunikácia.
<b>Výsledky</b>	Vydanie novej verzie produktu Autodesk lokalizovaného do 12 jazykov	Hotový produkt prijatý a potvrdený zákazníkom, jeho objavenie na stránkach firmy, na pultoch predajní	Sign-off protokol	Spoľahlivý plán, dostatok zdrojov, skúseností.

	<b>Logická postupnosť krokov</b>	<b>Objektívne overiteľné ukazovatele</b>	<b>Zdroje overenia</b>	<b>Predpoklady</b>
<b>Aktivity</b>	Podľa WBS.	<b>Prostriedky</b> podľa org. štruktúry tímu.	<b>Náklady</b> podľa rozpočtu projektu	
				<b>Počiatocne podmienky</b> rozhodnutie o zahájení projektu.

Tab. 3.1 Logický rámec projektu. Zdroj: vlastný



### 3.2.2 WBS

Lokalizácia produktu prebieha do 12 cieľových jazykov, ako bolo uvedené. Jednotlivé úlohy pre každý jazyk sa jemne odlišujú, napr. niektoré komponenty sa do určitých jazykov nelokalizujú. Z toho nám vyplýva, že na najvyššej úrovni musíme WBS posudzovať pre každý jazyk zvlášť.

Každý jazyk prebieha v dvoch hlavných etapách – preklad a technické spracovanie.

Preklad sa uskutočňuje v špecializovaných CAT nástrojoch prostredníctvom prekladateľov po celom svete. Pre lepšiu orientáciu sa v rámci každého produktu pracuje s jednotlivými komponentami, ktoré predstavujú ucelenú časť finálneho produktu, napr. príručka pre administrátorov, tutoriály, užívateľská príručka atď. Komponenty rozdeľujeme do 3 hlavných skupín podľa toho, kde budú vo výsledku použité:

- Box komponenty – všetky komponenty, ktoré budú súčasťou regulárnej krabice, ktorá sa bude v obchodoch predávať. Patrí sem väčšina komponentov.
- Online komponenty – ide o tie časti, ktoré budú k dispozícii na online podpore stránky Autodesk.
- Wiki komponenty – posledná časť sa týka návodov, ktoré budú súčasťou rozsiahlej „Wiki“ dokumentácie na stránkach firmy Autodesk.

Špeciálne u Box komponentov sa okrem prekladu odohráva i jazyková korektúra, ktorú robí samotný zákazník, v tomto prípade Autodesk. Môže sa jednať buď o interných lingvistov alebo lokálne pobočky. Účelom je zistenie, či je jazyková kvalita akceptovateľná a produkt môže byť vydaný pre lokálny trh.

V rámci prekladu Box komponentov ešte rozlišujeme, či ide o desktopové alebo serverové časti. Každá z nich sa riadi inými termínmi.

Po skončení prekladu nastáva obdobie technického spracovania, resp. engineeringu. To je opäť rozdielne pre Box, Online a Wiki komponenty. V zásade však platí, že na najnižšej úrovni sa pre každú komponentu odohrávajú tieto úkony:

- Lokalizácia obrázkov, videí – súčasťou správnej dokumentácie sú rôzne obrázky programu, videá, ktoré zlepšujú pomoc užívateľovi.
- 1. generovanie výstupu – po ukončení prekladu a lokalizovaní obrázkov sa vytvorí prvá lokalizovaná dokumentácia.
- Tá je následne testovaná jednak rodeným hovorcom a jednak tímom testerov. Hľadajú sa napr. nepreložené vety, funkčné chyby, nefungujúce odkazy, nelokalizované obrázky.
- Všetky chyby je treba zatriediť a uchovať v špeciálnom systéme JIRA. Väčšina chýb sa odstraňuje v rámci bugfixingu. Niektoré kozmetické chyby môžu byť ponechané, ak je nedostatok času.
- Po tomto cykle sa opäť vygeneruje finálna dokumentácia, ktorá je poskytnutá zákazníčkovi.

Vzorový diagram WBS pre španielsky jazyk (ESP) je dostupný ako príloha č. 2.

### 3.2.3 Časový plán

Úlohy z WBS sa v rámci plánovania zaraďujú do časového harmonogramu. Každá činnosť má určité trvanie (odhadované) a dané predchádzajúce činnosti nutné k začatiu. Trvanie činností bolo stanovené na základe skúseností z predošlého projektu.

Označenie	Činnosť	Trvanie (dní)	Predchodca
A	Preklad desktopových komponent	53	-
B	Preklad serverových komponent	45	-
C	Jazyková korektúra	5	A, B
D	Preklad Online komponent	10	-
E	Preklad Wiki komponent	12	-
F	Lokalizácia obrázkov, videí (Desktop box)	5	-
G	1. generovanie výstupu (Desktop box)	1	C, F
H	Testovanie (Desktop box)	4	G
I	Bugfixing (Desktop box)	2	H
J	2. generovanie výstupu (Desktop box)	2	I
K	Lokalizácia obrázkov, videí (Server box)	4	-
L	1. generovanie výstupu (Server box)	1	C, K
M	Testovanie (Server box)	4	L
N	Bugfixing (Server box)	2	M
O	2. generovanie výstupu (Server box)	2	N

Označenie	Činnosť	Trvanie (dní)	Predchodca
P	Lokalizácia obrázkov, videí (Online)	3	-
Q	1. generovanie výstupu (Online)	1	D, P
R	Testovanie (Online)	2	Q
S	Bugfixing (Online)	1	R
T	2. generovanie výstupu (Online)	2	S
U	Lokalizácia obrázkov, videí (Wiki)	3	-
V	1. generovanie výstupu (Wiki)	1	E, U
W	Testovanie (Wiki)	2	V
X	Bugfixing (Wiki)	1	W
Y	2. generovanie výstupu (Wiki)	2	X

Tab. 3.2 Zoznam činností projektu (ESP). Zdroj: vlastný

Z danej tabuľky vypočítavame ďalšie dôležité časové charakteristiky jednotlivých činností:

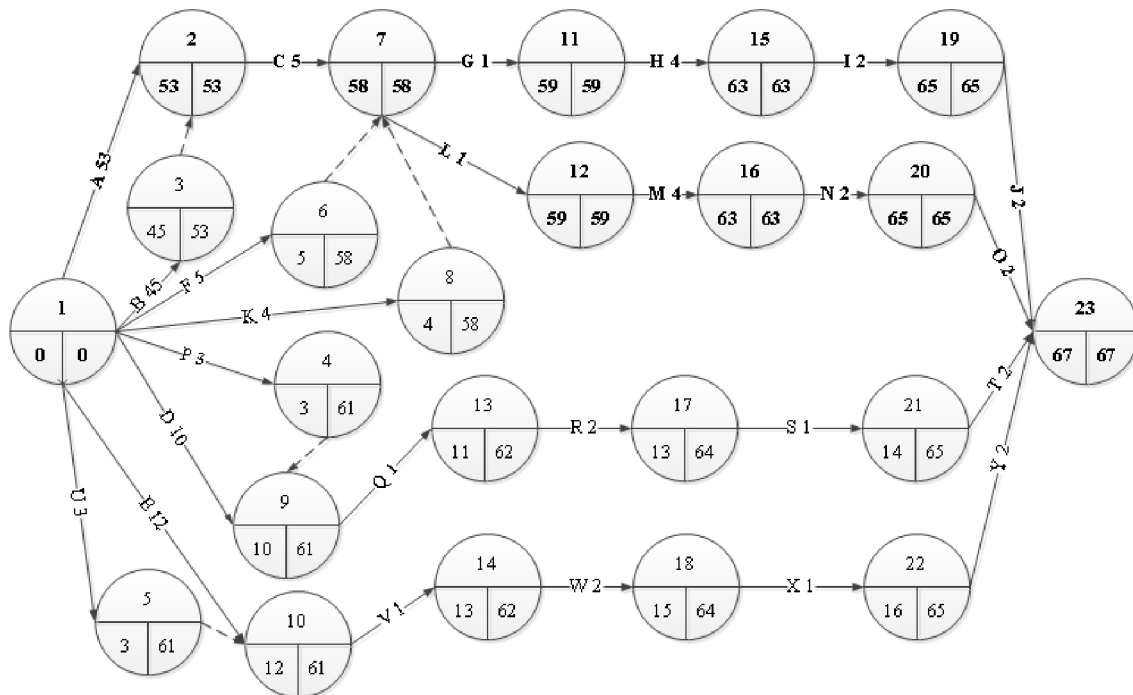
- začiatok možný – najskorší termín, v ktorom je možné činnosť začať,
- začiatok prípustný – najneskorší termín,
- koniec možný – najskoršie možné ukončenie činnosti,
- koniec prípustný – najneskoršie možné ukončenie činnosti,
- rezerva celková.

Označenie	I	j	t	ZM	KM	ZP	KP	RC
A	1	2	53	0	53	0	53	0
B	1	3	45	0	45	8	53	8
C	2	7	5	53	58	53	58	0
D	1	9	10	0	10	51	61	51
E	1	10	12	0	12	49	61	49
F	1	6	5	0	5	53	58	53
G	7	11	1	58	59	58	59	0
H	11	15	4	59	63	59	63	0
I	15	19	2	63	65	63	65	0
J	19	23	2	65	67	65	67	0
K	1	8	4	0	4	54	58	54
L	7	12	1	58	59	58	59	0
M	12	16	4	59	63	59	63	0
N	16	20	2	63	65	63	65	0
O	20	23	2	65	67	65	67	0
P	1	4	3	0	3	58	61	58
Q	9	13	1	10	11	61	62	51
R	13	17	2	11	13	13	64	51
S	17	21	1	13	14	64	65	51
T	21	23	2	14	16	65	67	51

Označenie	I	j	t	ZM	KM	ZP	KP	RC
U	1	5	3	0	3	58	61	58
V	10	14	1	12	13	61	62	49
W	14	18	2	13	15	62	64	49
X	18	22	1	15	16	64	65	49
Y	22	23	2	16	18	65	67	49

Tab. 3.3 Časové charakteristiky činností projektu (ESP). Zdroj: vlastný

Činnosti s nulovou celkovou rezervou sa nachádzajú na kritickej ceste a je nutné ich dôsledne kontrolovať. Omeškanie ktorejkoľvek činnosti spôsobí oneskorenie celého projektu.



Obr. 3.1 Sieťový diagram projektu (ESP). Zdroj: vlastný

Jednotlivé činnosti a ich väzby dávame do kontextu s reálnymi dátami – máme stanovený začiatok prekladov, t.j. kedy budú jednotlivé komponenty k dispozícii na preklad. Údaje vložíme do programu MS Project a získame kompletný plán pre vzorový jazyk - španielčinu. Vid' príloha č. 3.

### 3.2.4 Rozpočet

Počiatkový rozpočet sa odhaduje na základe predchádzajúcich projektov a skúseností. Nasledujúci odhad bol stanovený na začiatku projektu pre španielsky jazyk, ceny sú odvodené od zjednaných cenníkov a pomerovo upravené pre účel diplomovej práce. Počet slov je daný analýzou zdrojových súborov.

Výkon	Detail výkonu	Jednotka	Cena za jednotku výkonu (EUR)	Rozsah	Cena (EUR)
<b>Desktop</b>					
Grafika	Lokalizovanie obrázkov	Hodina	20	200	4 000
Grafika	Lokalizovanie videí	Hodina	30	50	1 500
Preklad	100% matche	Slovo	0,03	474 168	14 225
Preklad	Repetície	Slovo	0,03	86 192	2 586
Preklad	95 - 99% matche	Slovo	0,045	14 037	632
Preklad	75 - 94% matche	Slovo	0,07	23 623	1 654
Preklad	nové slová	Slovo	0,1	289 371	28 937
Testovanie	Testovanie	Hodina	18	50	900
Generovanie	Generovanie výstupu	Hodina	18	20	360
<b>Server</b>					
Grafika	Lokalizovanie obrázkov	Hodina	20	166	3 320
Grafika	Lokalizovanie videí	Hodina	30	41,5	1 245
Preklad	100% matche	Slovo	0,03	393 559	11 807
Preklad	Repetície	Slovo	0,03	71 539	2 146
Preklad	95 - 99% matche	Slovo	0,045	11 651	524
Preklad	75 - 94% matche	Slovo	0,07	19 607	1 373
Preklad	nové slová	Slovo	0,1	240 178	24 018
Testovanie	Testovanie	Hodina	18	41,5	747
Generovanie	Generovanie výstupu	Hodina	18	16,6	299



Výkon	Detail výkonu	Jednotka	Cena za jednotku výkonu (EUR)	Rozsah	Cena (EUR)
Online					
Grafika	Lokalizovanie obrázkov	Hodina	20	72	1 440
Grafika	Lokalizovanie videí	Hodina	30	18	540
Preklad	100% matche	Slovo	0,03	170 700	5 121
Preklad	Repetície	Slovo	0,03	31 029	931
Preklad	95 - 99% matche	Slovo	0,045	5 053	227
Preklad	75 - 94% matche	Slovo	0,07	8 504	595
Preklad	nové slová	Slovo	0,1	104 174	10 417
Testovanie	Testovanie	Hodina	18	18	324
Generovanie	Generovanie výstupu	Hodina	18	7,2	130
Wiki					
Grafika	Lokalizovanie obrázkov	Hodina	20	54	1 080
Grafika	Lokalizovanie videí	Hodina	30	13,5	405
Preklad	100% matche	Slovo	0,03	128 025	3 841
Preklad	Repetície	Slovo	0,03	23 272	698
Preklad	95 - 99% matche	Slovo	0,045	3 790	171
Preklad	75 - 94% matche	Slovo	0,07	6 378	446
Preklad	nové slová	Slovo	0,1	78 130	7 813
Testovanie	Testovanie	Hodina	18	13,5	243
Generovanie	Generovanie výstupu	Hodina	18	5,4	97
<b>Celkovo</b>					<b>134 792</b>

Tab. 3.4 Rozpočet projektu (ESP). Zdroj: vlastný

Je povinnosťou rozpočet sledovať a pravidelne na konci každého mesiaca aktualizovať – tým sa rozpočet každým mesiacom blíži viac realite.

Projektový manažér vychádza z rozpočtu odsúhlaseného klientom a musí sledovať náklady projektu, aby mimo uspokojenia klienta splnil i záväzky voči firme a generoval zisk. Pre španielsky jazyk je nutné vynaložiť nasledovné náklady na splnenie zadania projektu:

Výkon	Detail výkonu	Jednotka	Cena za jednotku výkonu (EUR)	Rozsah	Cena (EUR)
<b>Desktop</b>					
Grafika	Lokalizovanie obrázkov	Hodina	12	200	2 400
Grafika	Lokalizovanie videí	Hodina	25	50	1 250
Preklad	100% matche	Slovo	0,02	474 168	9 483
Preklad	Repetície	Slovo	0,02	86 192	1 724
Preklad	95 - 99% matche	Slovo	0,03	14 037	421
Preklad	75 - 94% matche	Slovo	0,05	23 623	1 181
Preklad	nové slová	Slovo	0,07	289 371	20 256
Testovanie	Testovanie	Hodina	12	50	600
Generovanie	Generovanie výstupu	Hodina	12	20	240
<b>Server</b>					
Grafika	Lokalizovanie obrázkov	Hodina	12	166	1 992
Grafika	Lokalizovanie videí	Hodina	25	41,5	1 038
Preklad	100% matche	Slovo	0,02	393 559	7 871
Preklad	Repetície	Slovo	0,02	71 539	1 431
Preklad	95 - 99% matche	Slovo	0,03	11 651	350
Preklad	75 - 94% matche	Slovo	0,05	19 607	980
Preklad	nové slová	Slovo	0,07	240 178	16 813
Testovanie	Testovanie	Hodina	12	41,5	498
Generovanie	Generovanie výstupu	Hodina	12	16,6	199
<b>Online</b>					
Grafika	Lokalizovanie	Hodina	12	72	864

Výkon	Detail výkonu	Jednotka	Cena za jednotku výkonu (EUR)	Rozsah	Cena (EUR)
	obrázkov				
Grafika	Lokalizovanie videí	Hodina	25	18	450
Preklad	100% matche	Slovo	0,02	170 700	3 414
Preklad	Repetície	Slovo	0,02	31 029	621
Preklad	95 - 99% matche	Slovo	0,03	5 053	152
Preklad	75 - 94% matche	Slovo	0,05	8 504	425
Preklad	nové slová	Slovo	0,07	104 174	7 292
Testovanie	Testovanie	Hodina	12	18	216
Generovanie	Generovanie výstupu	Hodina	12	7,2	86
Wiki					
Grafika	Lokalizovanie obrázkov	Hodina	12	54	648
Grafika	Lokalizovanie videí	Hodina	25	13,5	338
Preklad	100% matche	Slovo	0,02	128 025	2 561
Preklad	Repetície	Slovo	0,02	23 272	465
Preklad	95 - 99% matche	Slovo	0,03	3 790	114
Preklad	75 - 94% matche	Slovo	0,05	6 378	319
Preklad	nové slová	Slovo	0,07	78 130	5 469
Testovanie	Testovanie	Hodina	12	13,5	162
Generovanie	Generovanie výstupu	Hodina	12	5,4	65
<b>Celkovo</b>					<b>92 388</b>

Tab. 3.5 Predpokladané náklady projektu (ESP). Zdroj: vlastný

Rozdiel predstavuje predpokladaný zisk projektu:

Rozpočet	134 792 (EUR)
Náklady	92 388 (EUR)
<b>Zisk</b>	<b>42 404 (EUR)</b>

Tab. 3.6 Predpokladaný zisk (ESP). Zdroj: vlastný

### 3.2.5 Risk analýza

Na vypracovanie rizikového plánu som si vybral metódu RIPRAN, keďže s ňou mám už skúsenosti a považujem ju za pomerne jednoduchú, ale účinnú. Na začiatok identifikujeme možné hrozby projektu:

- Prírodné katastrofy
- Nefunkčnosť techniky
- Nečakané náklady
- Strata dodávateľov
- Nevhodná voľba členov tímu
- Špatná komunikácia
- Nepochopenie inštrukcií
- Choroba

Ku každej potenciálnej hrozbe priradíme pravdepodobnosť výskytu od 1 do 3. 1 znamená nízku pravdepodobnosť, 3 predstavuje vysoké riziko:

- Prírodné katastrofy – **1**
- Nefunkčnosť techniky – **2**
- Nečakané náklady – **3**
- Strata dodávateľov – **1**
- Nevhodná voľba členov tímu – **1**
- Špatná komunikácia – **2**
- Nepochopenie inštrukcií – **2**
- Choroba – **2**

V ďalšom kroku určíme ku každému riziku jeho dopad na náš projekt, tzv. tvrdosť. Číslo 1 predstavuje malý dopad, číslo 3 znamená katastrofálne účinky:

- Prírodné katastrofy – **3**
- Nefunkčnosť techniky – **2**
- Nečakané náklady – **1**
- Strata dodávateľov – **3**
- Nevhodná voľba členov tímu – **3**
- Špatná komunikácia – **2**
- Nepochopenie inštrukcií – **3**
- Choroba – **1**

Všetky získané čísla prehľadne zoradíme do tabuľky a vynásobíme číslo pravdepodobnosti s číslom tvrdosti. Tým ohodnotíme jednotlivé riziká.

<b>Riziko</b>	<b>Pravdepodobnosť</b>	<b>Tvrdosť</b>	<b>Hodnotenie</b>
Prírodné katastrofy	1	3	<b>3</b>
Nefunkčnosť techniky	2	2	<b>4</b>
Nečakané náklady	3	1	<b>3</b>
Strata dodávateľov	1	3	<b>3</b>
Nevhodná voľba členov tímu	2	3	<b>6</b>
Špatná komunikácia	2	2	<b>4</b>
Nepochopenie inštrukcií	2	3	<b>6</b>
Choroba	2	1	<b>2</b>

Tab. 3.7 Riziká projektu. Zdroj: vlastný

Podľa hodnotenia rizík je treba náležite podniknúť kroky a počas projektu tieto riziká monitorovať:

- **Nevhodná voľba členov – 6**  
V prípade voľby menej schopných a neflexibilných pracovníkov môže projekt skončiť neúspechom. Preto je dôkladnou prípravou nutné sledovať výkonnosť pracovníkov už pred začiatkom projektu a na projekt vybrať tých najvhodnejších.
- **Nepochopenie inštrukcií – 6**  
Toto riziko súvisí s definovaním výkonov i cieľov projektu, preto je treba mu venovať pozornosť. Správne predávanie inštrukcií v písomnej forme je vysoko podceňované. Okrem správnej dokumentácie postupov je treba nové inštrukcie diskutovať s celým tímom.
- **Špatná komunikácia – 4**  
Správna komunikácia je základom úspechu vo všetkých smeroch, v prípade nového projektu je o to dôležitejšia. Zamedziť nevhodnej komunikácii sa dá výberom správnych pracovníkov a dôsledným monitorovaním komunikácie projektovým manažérom.
- **Nefunkčnosť techniky – 4**  
V prípade IT projektov a v dnešnej dobe znamená nefunkčná technika stagnáciu a neumožňuje prácu. Preto je na podniku zabezpečiť potrebné zálohové riešenia, aby priebeh projektu nebol narušený technickým výpadkom.
- **Prírodné katastrofy – 3**  
Protí prírodným katastrofám sa dá najlepšie poistiť. Existuje samozrejme i možnosť správnej voľby lokality firmy.
- **Nečakané náklady – 3**  
Rozpočet a náklady je treba dôkladne monitorovať a každú zmenu hlásiť zákazníkovi a tým potvrdiť dodatočné pokrytie nákladov. Okrem toho by mala firma disponovať finančným riadením a dobrým cashflow a rezervami.

- **Strata dodávateľov – 3**

Strata dodávateľov je vzhľadom k dlhoročným vzťahom málo pravdepodobná. Je však dôležité budovať silnú sieť partnerov a na každý jazyk a výkon mať k dispozícii záložné riešenie už pred začiatkom projektu.

- **Choroba – 2**

Jednou z možností zamedzenia choroby je prevencia, ktorej firma môže napomáhať – podporovať preventívne návštevy doktorov a špecialistov, nákup vitamínov, vytvorenie dobrého a zdravého pracovného prostredia.

### 3.2.6 Kontrola

Keďže sa projektový manažér musí spoliehať na svoj tím, je nutné kontrolovať priebeh projektu podľa plánu. Na projekte Reeses prebieha kontrola na viacerých frontoch:

#### Stav prekladu

Samotný nástroj na preklad je doprevádzaný uceleným rozhraním vhodným pre projektových manažérov a umožňuje generovať reporty o stave prekladu. Je dôležité každý týždeň kontrolovať zostávajúci počet slov na preklad a tak sledovať plnenie úloh v čase. Blízko pri finálnom termíne ukončenia prekladu navrhujem sledovať stav každý deň:

The screenshot shows the 'Left To Translate' report in the SDL Trados Studio interface. The browser address bar indicates the URL: `cmsapprpt01.autodesk.com:8080/scopeserver/ScopeServer`. The interface is divided into three main sections: Releases (Mandatory), Languages, and Components. The 'Releases (Mandatory)' section lists various projects, with 'Map3D\_Desktop\_2012\_Reeses' selected. The 'Languages' section shows 'Spanish' selected. The 'Components' section lists various files, with 'Install\_licensing' selected. A 'Please select a profile:' dropdown menu is set to 'New Profile'. Below these sections is a table titled 'Left To Translate' with the following data:

	Total WC	Ice matches	Repetitions	100% Match	95-100%	85-95%	75-85%	50-75%	0-50%	MT
<b>Spanish</b>	998,592	765,705	35,458	64,935	18,357	23,296	19,540	0	0	71,301
<b>Grand TOTAL:</b>	<b>998,592</b>	<b>765,705</b>	<b>35,458</b>	<b>64,935</b>	<b>18,357</b>	<b>23,296</b>	<b>19,540</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>71,301</b>

At the bottom of the interface, it says 'POWERED BY JASPER SOFT'.

Obr. 3.2 Počet slov na preklad (ESP). Zdroj: vlastný



Mimo iného dokáže nástroj generovať správu o tom, kto a koľko slov už preložil. Dá sa tým monitorovať produktivita jednotlivých prekladateľov.

The screenshot shows the SDL WorldServer 9.3 interface. At the top, there are three browser tabs and a URL bar showing 'cmsapprpt01.autodesk.com:8080/scopeserver/ScopeServer'. Below the browser tabs, there are three columns: 'Releases: (Mandatory)', 'Components', and 'Languages'. The 'Releases' column lists various project releases like 'Inventor\_Publisher\_2011\_Harper'. The 'Components' column lists items like 'BOM\_letter', 'FBX', 'GSVideos', etc. The 'Languages' column lists 'German', 'Hungarian', 'Italian', 'Japanese', 'Korean', 'Norwegian', 'Polish', 'Russian', 'Simplified\_Chinese', and 'Spanish'. To the right of these columns are buttons for 'Download Report' and 'Update Report', and input fields for 'Translated After:' and 'Translated Before:'. Below these is a section 'Please select a profile:' with a dropdown menu set to 'New Profile' and 'Save' and 'Remove' buttons. The main part of the screenshot is a table titled 'Translated Word Count' for 'Spanish'. The table has columns: 'Repetitions', '100% Match', '95-100%', '85-95%', '75-85%', '50-75%', '0-50%', 'MT', 'Last Imported By', and 'User ID'. There are three rows of data, followed by a 'Sub-Total' row and a 'Grand Total' row. At the bottom of the screenshot, it says 'POWERED BY JASPER SOFT'.

Translated Word Count										
Spanish										
	Repetitions	100% Match	95-100%	85-95%	75-85%	50-75%	0-50%	MT	Last Imported By	User ID
	1,515	3,570	1,460	589	1,100	0	0	9425	J.P	5562
	2,320	1,619	408	1,485	1,209	0	0	4098	M.A	4682
	2,500	5,058	1,346	5,565	4,990	0	0	14433	P.M	6493
<b>Sub-Total:</b>	<b>6,335</b>	<b>10,247</b>	<b>3,214</b>	<b>7,639</b>	<b>7,299</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>27,956</b>		
<b>Grand Total:</b>	<b>6,335</b>	<b>10247</b>	<b>3,214</b>	<b>7,639</b>	<b>7,299</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>27,956</b>		

Obr. 3.3 Preložené slová (ESP). Zdroj: vlastný

### Kontrola kvality

Nezbytnou súčasťou každého lokalizačného projektu je zaistenie kvality prekladu. Tá sa deje formou nezávislých „QA checkov“. Preložené súbory sú zaslané tretej strane a výstupom je správa o počte chýb a celkovom hodnotení prekladu.

Existujú 3 možnosti zaistenia a kontroly kvality:

- V rámci prekladu si prekladatelia kontrolujú preklady navzájom, deje sa tak implicitne bez dohľadu projektového manažéra.
- Projektový manažér požiada 3. stranu (externého dodávateľa) o poskytnutie feedbacku bez toho, aby o výsledku informoval klienta.
- Posledným štádiom je jazyková korektúra samotného klienta. Pri zlom feedbacku sa môžu aplikovať finančné sankcie, prípadne to môže mať dlhodobý efekt a firma už nikdy nemusí daný jazyk lokalizovať, keďže nepresvedčila o svojich kvalitách.

Jazyková korektúra klienta je povinná pre každý jazyk. Záleží na voľbe samotného projektového manažéra, či využije možnosť kontroly 3. stranou ešte pred samotnou kontrolou klientom. Na svojom projekte využívam min. 2 kontroly externým dodávateľom počas projektu, kontroly sú navyše neohlásené. V prípade zistenia závažných nedostatkov je nutné zvýšiť počet kontrol.

### **Kontrola nákladov**

Predbežný rozpočet je určený na začiatku každého projektu z predošlej skúsenosti a na základe analýzy zdrojových súborov. Každý projekt je však jedinečný a nikdy nejde presne podľa plánu – môže dojsť k poklesu nutných výkonov, ale zvyčajne dôjde práve k zvýšeniu nákladov. Sledovať náklady projektu je doporučované minimálne na konci každého mesiaca. V prípade, že náklady presiahnu 5% pôvodného rozpočtu, je nutné toto navýšenie konzultovať s klientom a požiadať o potvrdenie.

### 3.3 Diskusia a doporučenia

Na základe analýzy obecného a oborového okolia firmy Alpha CRC, s.r.o. som zistil, že východzia pozícia je pozitívna. Prekážky boli objavené pri skúmaní interného prostredia v rámci firmy. Nasledujúce problémy považujem za závažné:

- nízka efektívnosť pri používaní vlastného informačného systému,
- autoritatívny štýl riadenia s nulovým zapojením zamestnancov pri dôležitejších rozhodnutiach,
- neexistencia firemnej kultúry,
- malá snaha o školenie personálu a ich kariérny rozvoj.

Takmer všetky problémy sa týkajú riadenia a vedenia ľudských zdrojov na firemnej úrovni. Za príčinu považujem neexistenciu oddelenia ľudských zdrojov, ktorá by sa sústredila na tento aspekt organizácie. Členovia top managementu sa skôr venujú finančným záležitostiam a neprikladajú tomuto faktoru veľký význam. Keďže zamestnanci vytvárajú hodnoty spoločnosti a pracujú na projektoch, rozhodne doporučujem otvoriť pozíciu na management ľudských zdrojov. Zlepšenie firemnej kultúry a vzťahu k zamestnancom považujem za kľúčové.

Na úrovni projektového managementu, ktorý predstavuje najširšiu základňu zamestnancov, je patrné využívanie metód projektového managementu:

- dekompozícia projektu na dielčie úlohy,
- tvorba časových plánov,
- stanovenie rozpočtov a sledovanie nákladov,
- kontrola projektu a modifikácia plánu.

Čo však chýba v rámci riadenia projektov, je pro-aktívny prístup v podobe riadenia rizík. Na začiatku projektu nie sú definované riziká, neexistuje žiaden plán na ich vysporiadanie. Problémy sa tak riešia až po ich vzniku, kedy sa o nich dosť často už dozvie aj zákazník. Tento prístup nie je vhodný a navrhujem pred začatím každého projektu:

- prejsť post-mortem z minulých projektov a porovnať ho so súčasným stavom,
- kontaktovať vedúcich tímov (SW, dokumentácia, testovanie, preklady) a zozbierať ich pohľad na riziká,
- dané riziká kvantifikovať pomocou metódy RIPRAN a vytvoriť plán na ich ošetrovanie.

Napríklad bežné riziko ochorenia nie je vo firme veľmi ošetrované, často sú dôležité informácie o projekte držané iba jedným človekom. Bolo by prínosom zriadiť nejaký centrálny informačný systém na udržiavanie postupov, metód a procesov na jednotlivých projektoch.

Ďalšou možnosťou zefektívnenia aplikácie projektového managementu vidím v zlepšení kontroly projektu, najmä v oblasti zaistenia jazykovej kvality. Je zvykom niektoré jazyky, ktoré v minulosti získali pozitívne hodnotenie, vôbec nekontrolovať. Situácia sa s každým projektom môže vyvinúť inak a na projekte môžu pracovať iní ľudia (najmä v prípade externých dodávateľov nie je úplne transparentné, kto v skutočnosti preklad vykonáva). Tomuto riziku je treba čeliť zvýšenou frekvenciou náhodných kontrol jazykovým expertom.

Okrem jazykovej kvality je treba kontrolovať aj stav prekladu a porovnávať ho oproti plánu. Doporučujem minimálne každý týždeň sledovať zostávajúci počet slov pomocou rozhrania prekladového nástroja. Ku koncu plánovaného projektu je treba túto frekvenciu zvýšiť na každý deň.

## ZÁVER

I keď sa v obore lokalizácie zákazky bežne riešia vo forme projektov prostredníctvom metód projektového managementu, samotné poňatie a dodržiavanie štandardných metód sa líši v každej firme. Zefektívnenie aplikácie metodík projektového managementu môže firme dopomôcť ku konkurenčnej výhode a jednoduchšiemu priebehu projektu.

Ciele práce stanovené v úvode boli naplnené. Výstupom práce je plán projektu, ktorý je súhrnom viacerých častí nutných k riadeniu projektu – logický rámec, WBS diagram činností, organizačná štruktúra tímu, časový plán jednotlivých činností a ich časové charakteristiky vo forme sieťového diagramu, podrobný rozpočet a predpokladané náklady pre jeden vzorový jazyk, analýza rizík a návrh opatrení.

Pri vytváraní tohto plánu bolo odhalených niekoľko oblastí, v ktorých sa dá aplikovanie metód projektového managementu zlepšiť. Moje doporučenia sú zhrnuté v kapitole 3.3. Taktiež boli stanovené štandardy kontroly projektu, ktoré sa môžu uplatniť aj na iné lokalizačné projekty.

Projekt Reeses sa nachádza zhruba v polovici a pri jeho riadení vychádzam z uvedeného plánu. Spokojnosť klienta je dôkazom toho, že je daný plán reálny a pri dôslednom dodržiavaní umožňuje hladký priebeh projektu. Metódy projektového managementu považujem za nutný základ, na ktorom treba stavať ďalšie vlastnosti a schopnosti – prácu s ľuďmi.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- (1) BARKER, S. *Projektové řízení v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2838-4.
- (2) DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- (3) DVOŘÁK, D. *Řízení projektů – Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Brno: Computer Press, 2008. 244 s. ISBN 978-80-251-1885-6.
- (4) LACKO, B. *Význam projektového řízení pro automatizační praxi*. [online] [cit. 2010-01-13]. Dostupné na [http://www.odbornecasopisy.cz/index.php?id\\_document=30570](http://www.odbornecasopisy.cz/index.php?id_document=30570).
- (5) *Logický rámec / logframe*. [online] [cit. 2010-01-14]. Dostupné na <http://www.edotacie.sk/admin/gallery/0/6ba3e5128096171f94dd0dab4e7442f9.doc>.
- (6) NEWTON, R. *Úspěšný projektový manažer*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2544-4.
- (7) NĚMĚC, V. *Projektový management*. 4. vyd. Praha: Grada, 2006. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
- (8) *Projektový manažment*. [online] [cit. 2010-01-12]. Dostupné na <http://projektovymanzment.com/>.
- (9) *Projekty*. [online] [cit. 2010-01-14]. Dostupné na <http://vendulka.zcu.cz/Download/Free/Projekty.doc>.
- (10) RAIS, K. DOSKOČIL, R. *Operační a systémová analýza I*. Skripta, Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. 107 s. ISBN 80-214-3280-2.
- (11) ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
- (12) SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006. 360 s. ISBN 80-247-1501-5.
- (13) TAYLOR, J. *Začínáme řídit projekty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 215 s. ISBN 80-251-1759-6.

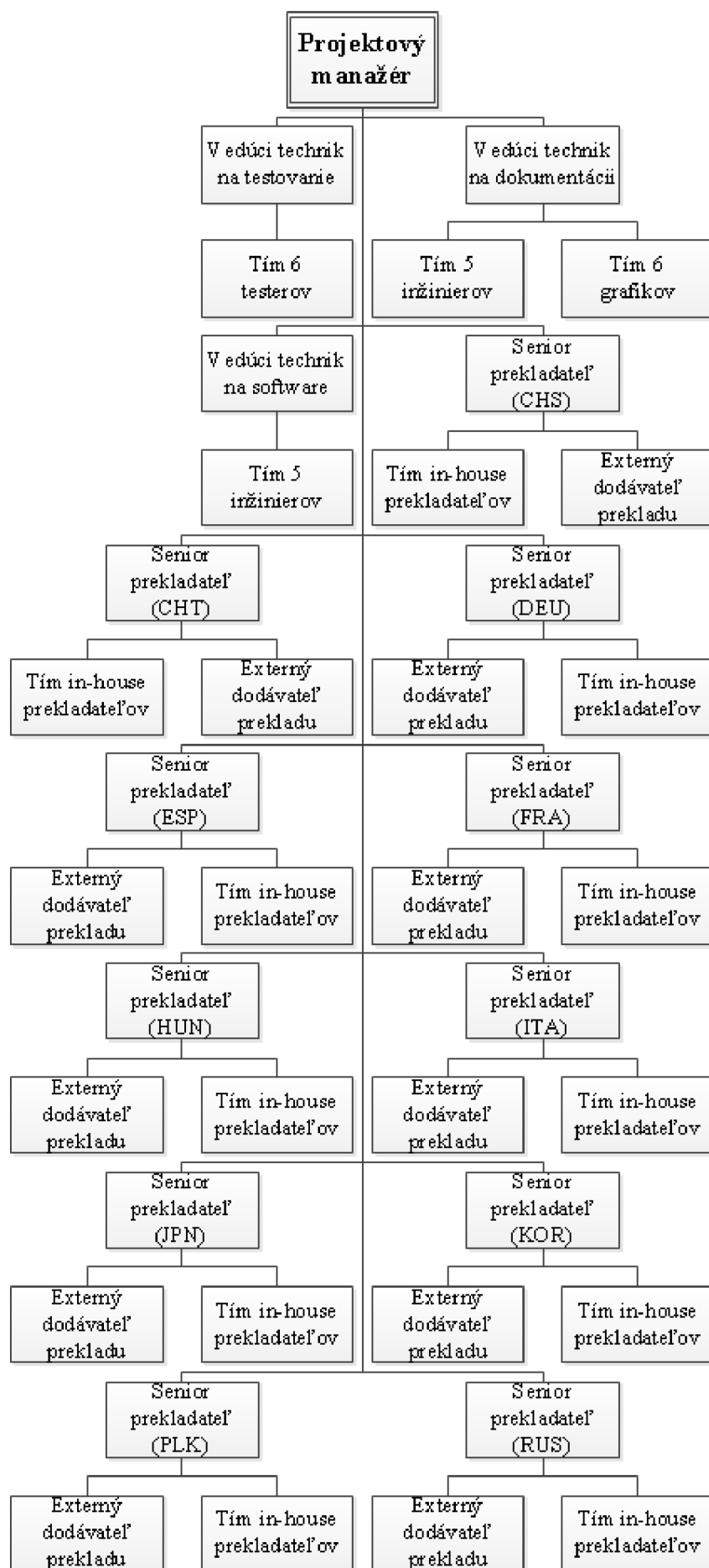
## **ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha č. 1: organizačná štruktúra projektového tímu

Príloha č. 2: WBS diagram projektu Reeses

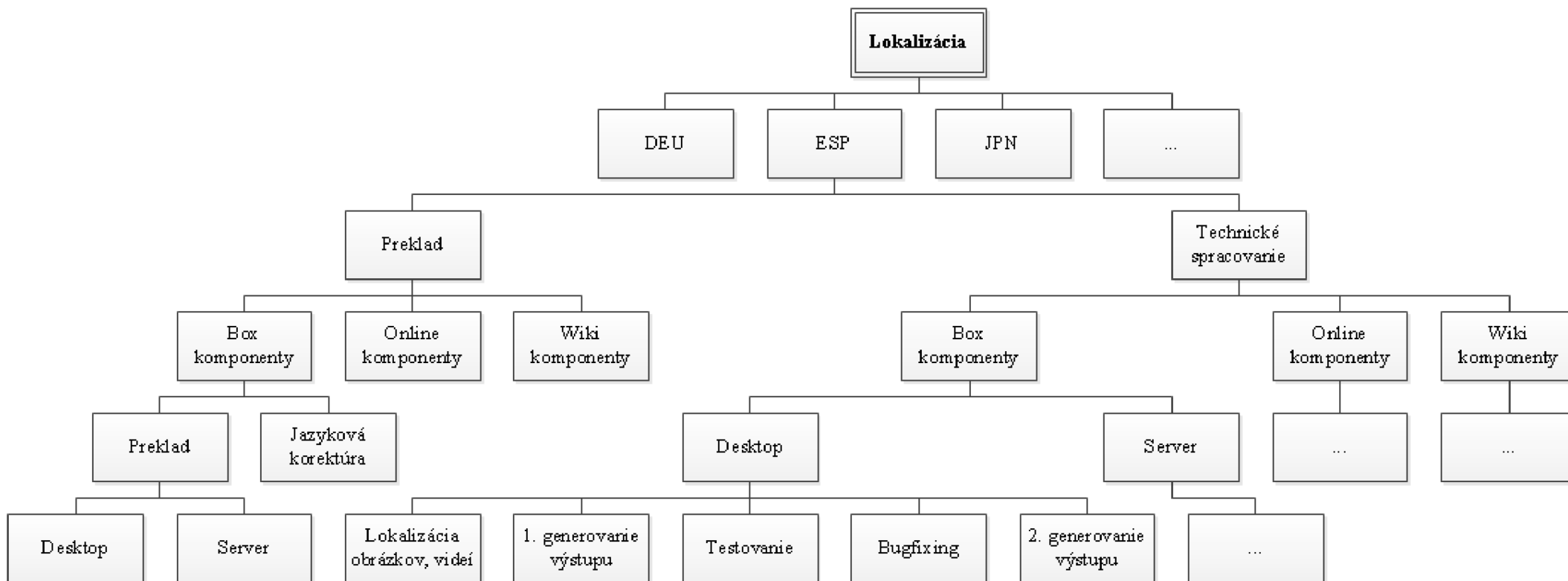
Príloha č. 3: plán projektu v prostredí MS Project

## Príloha č. 1 – organizačná štruktúra projektového tímu





## Príloha č. 2 – WBS diagram projektu Reeses



### Príloha č. 3 – plán projektu v prostredí MS Project

