



IT podpora řízení projektů

Petr Mrázek

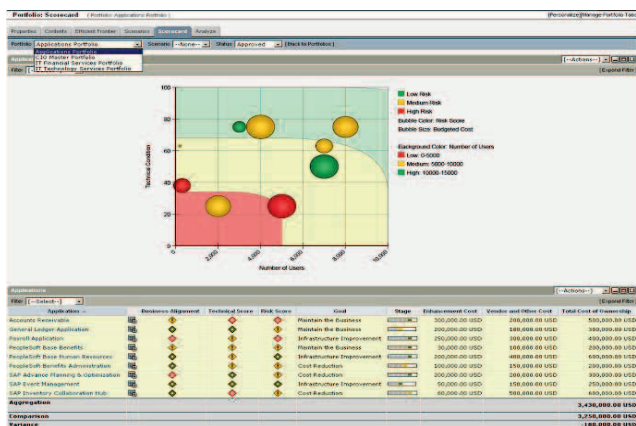
Řízení projektů jako samostatná disciplína v oblasti teorie řízení zaznamenalo v posledních dvou desetiletích výrazný rozvoj završený standardizací v mezinárodně uznávaných normách. Stala se z něho poměrně komplexní a dobře popsaná disciplína, která je předmětem vzdělávání na vysokých školách, implementací do podnikových procesů, certifikací jednotlivců i celých společností. Úroveň znalostí pracovníků z oblasti projektového řízení a zároveň zkušenosti z praxe – to je bezesporu jeden z klíčových faktorů úspěchu. Velký vliv má samozřejmě i metodika projektového řízení a její konkrétní implementace v dané společnosti.

S nárůstem intenzity používání projektového přístupu k řízení se ale ukazuje, že výrazně narůstá i důležitost podpory řízení projektů ze strany IT, zejména vhodně vybraným kvalitním softwarem. Ten sice nemůže nahradit výše uvedené „know-how“ faktory, může je ale podstatně umocnit. Tento fakt je zřejmý zejména ve společnostech výrazně projektově zaměřených s vyšším počtem složitějších a současně realizovaných projektů (desítky až stovky), často probíhajících v nadnárodním prostředí a v různých lokalitách. Je zřejmé, že zde již nevystačíme s tradičními nástroji podporujícími „lokálně“ práci jednotlivých projektových manažerů. V těchto případech jde většinou i o efektivní podporu fungování podnikových projektových kanceláří (PMO – project management office), větších projektových týmů a v neposlední řadě o efektivní poskytování informací pro

rozhodování managementu. Dnešní požadavky na moderní prostředí pro řízení projektů zahrnují pokrytí úplného životního cyklu projektů, včetně například sběru, vyhodnocení a schvalování nových námětů a požadavků, sestavení a vyhodnocení projektového (respektive investičního) portfolia, správy a řízení rizik, maximální automatizace administrativních a schvalovacích procesů pomocí workflow, notifikačních a eskalačních mechanismů, správy projektové dokumentace či podpory spolupráce projektového týmu. Samozřejmostí musí být kvalitní podpora „tradičních“ kategorií, jako je samotné rozplánování úkolů projektu, správa projektových zdrojů a kapacitní plánování, finanční plánování projektu včetně zpětné vazby o skutečně realizovaných nákladech a výnosech, ať již formou faktur, nebo nepříliš populárních výkazů práce účastníků projektu (timesheets).

Důležitá je schopnost reportingu nejen z jednotlivých projektů, ale zejména přehledově za celé projektové portfolio, nebo jeho části. Častým požadavkem je také možnost integrace s okolními systémy (ERP, CAD, intranet, service desk atd.) dané společnosti formou on-line nebo off-line interface.

Požadavky na takové robustní systémy pro podporu řízení projektů nezůstaly stranou pozornosti významných dodavatelů softwaru, a proto již dnes většinou nabízejí ve svém produktovém portfoliu vlastní systém, více či méně pokrývající kompletní životní cyklus projektů. Pro tuto kategorii softwaru je používáno označení „enterprise PPM“ (project and portfolio management), které má zdůrazňovat právě schopnost podpory všech, nebo alespoň většiny procesů komplexního multiprojektového řízení. Rozsah tohoto článku nedovoluje věnovat se podrobněji vlastnostem jednotlivých



Resource Planning: Workloads

Capacity Workloads Allocations Utilized Allocations Bookings Assignments

Resource Workloads

Filter System Default [Expand Filter]

Resource	Primary Role	10/9/05	10/16/05	10/23/05	10/30/05	11/6/05	11/13/05
Katec, Art	Architect	High	High	High	High	High	High
Levert, Ed	Architect	High	High	High	High	High	High
Goldman, Mark	Business Analyst	High	High	High	High	High	High
Knutson, Jan	Business Analyst	High	High	High	High	High	High
Allifuse, David	Developer	High	High	High	High	High	High
Berry, Jason	Developer	High	High	High	High	High	High
Gillan, Erin	Developer	High	High	High	High	High	High
Martin, Paul	Project Manager	High	High	High	High	High	High
Reed, Henry	Project Manager	High	High	High	High	High	High
Lewis, Nicole	Test Engineer	High	High	High	High	High	High
Parker, Ashley	Test Engineer	High	High	High	High	High	High

Total Results: 11

systémů, bližší informace o některých řešeních najdete na odkazech uvedených v závěru. Pokusím se alespoň shrnout základní vlastnosti a funkce, které takové systémy poskytují uživatelům – projektovým manažerům, členům projektových týmů, pracovníkům PMO a vyšším manažerům participujícím nějakým způsobem na průběhu projektů.

Správa požadavků (demand management)

Poskytuje podporu pro shromažďování, klasifikaci, vyhodnocování a schvalování nových podnětů, požadavků a iniciativ v „ranném stadiu jejich vývoje“, které následně mohou být transformovány na konkrétní projekty nebo převedeny do oblasti podpory zajišťované „neprojektovým“ procesem, například service desk.

Správa zdrojů (resource management)

Zajišťuje podporu evidence interních i externích zdrojů použitelných na projektech, a to jak zdrojů lidských, tak materiálních. U lidských zdrojů jsou udržovány jejich kvalifikační profily, projektové role, zařazení v rámci organizační struktury, jejich aktuální dostupnost, kapacita a další údaje důležité pro možnost jejich vyhledání a použití na konkrétním projektu. Zpravidla má každý zdroj svého správce (resource manager), který zodpovídá za kvalifikační profil zdroje a také schvaluje jeho alokaci na projekt na základě požadavku vedoucího projektu.

Správa procesů (process management, workflow)

Podporuje automatizaci projektových postupů tak, aby byla zajištěna jejich kontinuita a zabránilo se zbytečným prodléváním zapříčiněným ve většině případů lidským faktorem (opomenutí, přetížení atd.). Umožňuje definovat sled prací včetně logických podmínek jejich postupu, větvení,

zasílání upozornění (notifikací) nebo eskalací na vyšší úroveň organizační struktury například v případě nesplnění termínových limitů. Vytváří předpoklady pro zvyšování efektivity a kvality projektových procesů, úrovně dodržování standardů a podporuje konzistenci projektových prací.

Správa projektové dokumentace (document management)

Umožňuje ukládání a sdílení projektové dokumentace včetně přidělování přístupových práv účastníkům projektů podle jejich role a pozice v organizační struktuře. Podporuje verzování dokumentů, předávání ke kontrole a schvalování, prohledávání strukturovaných i nestrukturovaných dat v dokumentech.

Správa projektů (project management)

Bývá centrálním modulem každého PPM systému. Zajišťuje kompletní evidenci projektů a má vazby prakticky do všech ostatních zmíněných oblastí. Obsahuje zpravidla širokou škálu funkcí pro plánování projektů, vyhodnocování rizik, odhady a sestavování rozpočtů, přidělování zdrojů na úkoly projektu, vykazování spotřeby kapacity zdrojů, sledování, analýzu a optimalizaci časového a kapacitního vývoje projektu. Často je podporována integrace s MS Project (formou obousměrného interface) z důvodu velkého rozšíření a obecné znalosti tohoto nástroje.

Správa projektových financí (financial management)

Umožňuje komplexní správu interních i externích nákladů a výnosů projektu, podporuje plánování a schvalování rozpočtu projektu a porovnávání se skutečností. Obsahuje správu zpravidla více sazebníků stanovujících nákladové a fakturační sazby za využití zdrojů, údaje bývá možné vést i ve více měnách. Data generovaná v této oblasti bývají předávána prostřednictvím

Některá významná řešení PPM:

www.ca.com/clarity
www.ibm.com/software/awdtools/portfolio
www.office.microsoft.com/cs-cz/projectserver
www.primavera.com

interface do účetního systému k zaúčtování do hlavní knihy, vystavení faktur atd.

Správa portfolia (portfolio management)

Poskytuje podporu pro vyhodnocování portfolia projektů, respektive investic a rozhodování s cílem dosáhnout maximálního souladu s podnikovými cíli. Pro tyto účely je nezbytné definovat metriky portfolií, využít data o zdrojích, projektech a souvisejících finančních atributech projektů (zde mají výhodu právě integrované systémy podporující všechny tyto oblasti). V průběhu vyhodnocování plánovaných i probíhajících projektů jsou tyto ohodnocovány podle definovaných metrik a následně jsou pro realizaci vybírány ty nejlépe hodnocené projekty, které jsou v rámci dostupného rozpočtu ještě realizovatelné. Ostatní projekty by měly být odloženy, pozastaveny nebo úplně zrušeny. Pro optimalizaci portfolia bývají často využívány případové scénáře (what-if).

Z výše uvedeného stručného přehledu je zřejmé, že současné integrované PPM systémy představují poměrně komplexní řešení jehož výběr a plná implementace do podniku není rozhodně jednoduchá úloha a vyžaduje poměrně velkou investici a často i ochotu ke změnám aktuálních procesů a zvyklostí v oblasti řízení projektů. Efektivnost a návratnost takové investice se zvyšuje s rostoucím počtem současně realizovaných projektů řízených prostřednictvím PPM, jejich velikostí a složitostí.

Autor je ředitelem odboru standardizovaných řešení společnosti Komix.

