

Stručný obsah

Část I: Microsoft Project 2010	25
1. Nové uživatelské rozhraní Microsoft Project	27
2. Založení projektu	39
3. Plánování úkolů	53
4. Plánování zdrojů	95
5. Sledování průběhu projektu	143
6. Reporty a analýzy projektu	179
7. Přizpůsobení aplikace Microsoft Project	229
Část II: Microsoft Project Server 2010	265
8. Úvod do technologie Microsoft Project Server	267
9. Řízení projektových požadavků	277
10. Strategie	301
11. Plánování projektu na projektovém serveru	323
12. Sledování postupu projektu na projektovém serveru	343
13. Business Intelligence	369
14. Správa Microsoft Project Server 2010	383
Část III: Další informace	423
Přílohy	425
Další zdroje informací	505
Použitá literatura	507
Rejstřík	509

Obsah

Poděkování	11
O autorech	12
Předmluva	13
Microsoft Project 2010 – revoluce je zde	15
Co nového přináší Microsoft Project 2010	16
Microsoft Project vs. řízení projektů	19
Systémové požadavky pro podporu řízení projektů jednotlivci a pro organizace	23
Shrnutí	23

ČÁST I

Microsoft Project 2010

Kapitola 1

Nové uživatelské rozhraní Microsoft Project	27
Microsoft Office Backstage	27
Pás karet	30
Zobrazení	32
Inteligentní značky	35
Práce s více okny	35
Práce s nápovědou	37
Shrnutí	37

Kapitola 2

Založení projektu	39
Formáty souborů podporované aplikací Microsoft Project	39
Vytvoření nového projektu	41
Informace o souboru projektu	43
Ukládání projektu	44
Otevření projektu	47
Práce s jinými souborovými formáty – export a import	50
Shrnutí	52

Kapitola 3

Plánování úkolů	53
Informace o projektu	53

Pracovní čas	55
Příklad: Kalendáře	56
Definice úkolů	60
Manuální režim plánování úkolů	68
Příklad: Manuální plánování projektu	69
Příklad: Odstranění problémů projektu	72
Automatické plánování a další tradiční funkce pro práci s úkoly	76
Příklad: Časová omezení a konečné termíny	80
Informace o úkolu	84
Práce s více projekty	86
Praktická ukázka – plánování projektu	91
Kapitola 4	
Plánování zdrojů	95
Typy zdrojů	95
Plán zdrojů	96
Příklad: Plán zdrojů	98
Přiřazení zdrojů k úkolům	101
Příklad: Přiřazení materiálového zdroje	104
Příklad: Přiřazení nákladového zdroje	105
Příklad: Rozpočtové nákladové zdroje	106
Příklad: Základna pro hledání přetížení	116
Informace o zdroji a přiřazení	123
Příklad: Změny v dostupnosti zdroje	124
Příklad: Malíř třikrát jinak	126
Práce s více projekty	128
Praktická ukázka – plánování zdrojů	138
Kapitola 5	
Sledování průběhu projektu	143
Směrný plán	144
Kritická cesta	152
Příklad: Určení kritické cesty projektu	152
Příklad: Vícenásobné kritické cesty	155
Vykazování práce	156
Sledování nákladů	165
Přeplánování dalšího průběhu projektu	166
Analýza vytvořené hodnoty	172
Příklad: Analýza vytvořené hodnoty	173
Praktická ukázka – sledování projektu	175
Kapitola 6	
Reporty a analýzy projektu	179
Příprava na tisk – práce se zobrazeními	180
Příklad: Zobrazení pro náhled na kapacitu zdrojů	181

Zobrazení úkolů	184
Příklad: Přehled zpoždění projektu	186
Příklad: Rychlý přehled struktury projektu	192
Zobrazení zdrojů	195
Příklad: Přehled vyřízení zdrojů napříč projekty	203
Příprava na tisk – filtrování, seskupování a řazení	204
Tisk zobrazení projektu	210
Kopírování obrázku	213
Sestavy a vizuální sestavy	215
Další možnosti analýzy dat projektu	223
Praktická ukázka – reporty a analýzy	225

Kapitola 7

Přízpůsobení aplikace Microsoft Project	229
Vlastní pole	231
Příklad: Vlastní pole projektu	234
Vlastní tabulky a vlastní zobrazení	240
Vlastní filtry a vlastní skupiny	244
Vlastní moduly – makra	248
Globální šablona	252
Možnosti úprav chování aplikace Microsoft Project	255
Shrnutí	263

ČÁST II

Microsoft Project Server 2010

Kapitola 8

Úvod do technologie Microsoft Project Server	267
Systémové požadavky pro podporu řízení projektů v organizaci	271
Přehled instalace Microsoft Project Server 2010	272
Shrnutí	275

Kapitola 9

Řízení projektových požadavků	277
Typ projektu	278
Pracovní postup	280
Stránky podrobností projektu	288
Příklad: Vytvoření stránky podrobností projektu Základní informace	290
Centrum projektů	291
Fáze pracovního postupu – Vytvořit	294
Praktická ukázka – návrh projektu	298

Kapitola 10

Strategie	301
Knihovna obchodních faktorů	302
Stanovení priority obchodních faktorů	305
Závislosti projektu	308
Portfolio analýza	308
Příklad: Analýza nákladů	313
Příklad: Analýza zdrojů	317
Fáze pracovního postupu – Výběr	318
Praktická ukázka – analýza portfolia	319

Kapitola 11

Plánování projektu na projektovém serveru	323
Fáze pracovního postupu – Plán	323
Založení projektu v Microsoft Project Web App	324
Plán zdrojů	325
Příklad: Plán zdrojů	328
Plánování a úprava projektu v Microsoft Project Web App	329
Analýza dostupnosti zdroje	331
Příklad: Kapacita zdroje	332
Příklad: Řízení dostupnosti jednotlivých rolí	335
Centrum zdrojů	336
Praktická ukázka – založení plánu projektu	340

Kapitola 12

Sledování postupu projektu na projektovém serveru	343
Fáze pracovního postupu – Správa	344
Aktualizace stavu projektu	344
Práce s úkoly	350
Příklad: Aktualizace úkolu	353
Práce s časovým rozvrhem	354
Příklad: Vytvoření a odeslání časového rozvrhu	356
Práce ve Schvalovacím centru	356
Příklad: Schválení úkolů a časového rozvrhu	357
Delegace	360
Příklad: Delegování	362
Týmová spolupráce	362
Příklad: Zprávy o stavu	363
Fáze pracovního postupu – Dokončení	367
Shrnutí	368

Kapitola 13

Business Intelligence	369
Implementace	370

Nové možnosti analýzy dat v Microsoft Project Server 2010	371
Datová základna	372
Zobrazení dat	374
Další zdroje informací k řešení Business Intelligence	381
Shrnutí	382
Kapitola 14	
Správa Microsoft Project Server 2010	383
Zabezpečení	383
Příklad: Vytvoření bezpečnostní skupiny	388
Příklad: Vytvoření kategorie	392
Příklad: Nastavení bezpečnosti	393
Data organizace	395
Příklad: Vytvoření vlastního pole na projektovém serveru	397
Příklad: RBS	399
Správa databáze	400
Vzhled a chování	402
Příklad: Tvorba vlastního zobrazení projektového serveru	406
Správa času a úkolů	409
Fronta	415
Provozní zásady	416
Pracovní postup a stránky podrobností projektu	420
Shrnutí	421

ČÁST III

Další informace

Přílohy	425
Přehled rozhraní aplikace Microsoft Project 2010	425
Přehled rozhraní Microsoft Project Server 2010	445
Oprávnění pro rozhraní Microsoft Project Web App	452
Fáze a dílčí fáze pracovního postupu	460
Instalace Microsoft Project Server 2010	463
Upgrade na Microsoft Project Server 2010	486
Nastavení Microsoft Project 2010	487
Konfigurace připojení k projektovému serveru	495
Integrace Microsoft Project Server do infrastruktury organizace	497
Další zdroje informací	505
Použitá literatura	507
Rejstřík	509

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval svým kolegům Janu Kališovi a Jiřímu Sirůčkovi, že našli chuť a energii k napsání této publikace věnované revolučním změnám nové verze řešení Enterprise Project Management. Dále bych rád poděkoval kolegům Martinovi Répalovi a Pavlu Šlesingrovi za odbornou revizi a dodání podkladů pro tuto publikaci.

V neposlední řadě bych rád poděkoval svým nejbližším a zejména Janě za podporu, kterou mi poskytovala hlavně v období těsně před dokončením této publikace.

Drahoš Dvořák

O autorech



Ing. Drahoslav Dvořák, Ph. D., v současnosti působí ve společnosti Microsoft ČR jako konzultant pro řešení podporující komunikaci a týmovou spolupráci. Podílí se na většině implementačních projektů řešení Enterprise Project Management v České republice. Své postřehy a znalosti nejen o aplikaci Microsoft Project sdílí také v rámci svého akademického působení na Vysoké škole Škody Auto. Zároveň je autorem a spoluautorem manažerských publikací a odborných článků věnovaných problematice řízení projektů.



Ing. Jan Kališ, MBA, pracuje ve vývojovém centru společnosti Microsoft Redmond jako Technický Produktový Manažer pro Microsoft Project. Aktivně spolupracuje s řadou firem a institucí na implementaci řešení Microsoft Enterprise Project Management na celosvětové úrovni. Autorsky se podílel na pěti knihách, včetně bestselleru *Microsoft Project Kompletní průvodce pro verze 2003 a 2002*. Více aktuálních informací se můžete dozvědět z blogu <http://blogs.msdn.com/jkalis>.



Ing. Jiří Sirůček pracuje ve společnosti Microsoft na pozici Partner Technical Consultant. V současnosti se specializuje na oblast Enterprise Project Management, SharePoint a Business Intelligence. V minulosti se podílel na několika mezinárodních implementacích projektového serveru v České republice i v zahraničí.

Předmluva

Enterprise Project Management, tedy celopodnikové řízení projektů, je pojem, který se skloňuje v posledních letech ve všech pádech v mnoha organizacích jak v České republice, tak v zahraničí. Projektové řízení a s ním související řízení projektového portfolia nabývá zejména v současných podmínkách tvrdé globální konkurence, v době nebývale vysokého tlaku na efektivitu, optimalizaci nákladů a v neposlední řadě na kvalitu produkovaných výstupů limitně se blíží 100 procentům strategickou důležitostí.

Významnými komponentami podpory projektového řízení jak v malých, středních, tak i velkých společnostech (často označovaných jako „Enterprise“) jsou softwarové nástroje na podporu práce v oblasti řízení projektů a řízení projektového portfolia. Tyto aplikace přispívají k tvorbě přidané hodnoty při práci vedoucího projektu, projektového týmu a dalších účastníků projektů a zároveň se stávají téměř nepostradatelnou součástí architektury informačních systémů podniku.

Nástroje řady Project 2010 společnosti Microsoft pokrývají veškeré klíčové oblasti řízení projektů a řízení projektového portfolia, ať se na ně díváte z hlediska světoznámých certifikačních autorit (např. Project Management Institut – PMI, či PRINCE II), tak i z hlediska uživatelů, kteří s těmito produkty přicházejí do každodenního pracovního styku. Rovněž analýzy společnosti Gartner řadí nástroje řady Microsoft Project 2010 mezi tržní lídry.

Obsah knihy není pouze příručkou pro používání aplikací Microsoft Project 2010 a Microsoft Project Server 2010, ale je zároveň jakýmsi návodem jak přistoupit k řízení projektů v organizaci a jak efektivně tyto nástroje využít. V knize si najdou své jak IT manažeři, administrátoři, školitelé, projektoví manažeři a členové týmu, tak i vrcholoví manažeři či středoškolští a vysokoškolští pedagogové.

Jako pracovník, který se podílel na desítkách implementací tohoto řešení v českých i zahraničních společnostech, mohu jen potvrdit, že tým autorů složený ze zkušených odborníků v oblasti řízení projektů a zároveň odborníků produktů řady Microsoft Project posílá na trh publikaci, která bude mít dlouhodobý přínos pro zkvalitnění projektového řízení obecně a u českých podnikatelských subjektů významně podpoří růst efektivitu a konkurenceschopnosti.

Martin Répal

CIO, externí konzultant IT, akademický pracovník



Martin Répal studoval VŠE Praha a VŠEM. Dlouhodobě se věnuje problematice softwarových nástrojů pro řízení projektů a portfolia projektů. V současné době pracuje jako CIO společnosti UniControls a přednáší kurzy MIS a Řízení projektů v informatice na Vysoké škole obchodní v Praze, kde je členem katedry VT. Během své kariéry působil ve společnostech AutoCont CZ a v Českých aeroliniích. Má za sebou desítky implementací EPM řešení v České republice i v zahraničí a je certifikovaným specialistou pro oblast Microsoft Enterprise Project Management. Martin Répal má dvě děti.

Microsoft Project 2010 – revoluce je zde

Čekání na skutečně revoluční verzi aplikace Microsoft Project skončilo. Zatímco předchozí generace lze – z důvodu neustálého rozšiřování funkcionalit – považovat za spíše evoluční, *Microsoft Project 2010* přichází se zásadní změnou konceptu srovnatelnou snad jen s uvedením první verze Microsoft Project pro Windows. Toto poměrně silné tvrzení je proneseno i přesto, že Microsoft Project je tradičně inovátorská aplikace, která do jisté míry předznamenává, či dokonce předbíhá vývoj ostatních nástrojů sady Office nebo celého portfolia produktů Microsoft (viz např. integrace tenkého klienta Project Web App s platformou SharePoint).

Kořeny aplikace Project sahají až do roku 1984, kdy byla představena první verze pro DOS. Její nástupce přišel hned rok poté a na trhu se poprvé objevila značka Microsoft Project. Třetí a poslední Microsoft Project pro DOS následoval o další rok později.

Rok 1990 byl ve znamení již zmiňované první verze aplikace fungující pod Microsoft Windows. Microsoft Project se stal historicky třetí aplikací vyvinutou pro Windows. Verze *Microsoft Project 4.1*, která byla uvedena v roce 1994, již obsahovala základní koncept pro plánování a sledování projektu, který byl platný až do verze 2007. Aplikace také poprvé představila velmi užitečnou funkci **Organizátor** – nástroj pro úpravu rozhraní Microsoft Project, který uživatelům ostatních aplikací Microsoft Office chybí dodnes.

Verze *Microsoft Project 98* byla první, které přinesla možnost komunikovat se členy projektového týmu pomocí e-mailu a rozesílat jim úkoly přiřazené v projektech. Proto ji lze právem považovat za první vlašťovku, která nasměrovala do té doby samostatnou aplikaci směrem ke komplexnímu řešení podpory projektu. *Microsoft Project 2000* pak tento koncept rozvinul a přišel spolu s produktem *Microsoft Project Central*, který nabídl plnohodnotné webové rozhraní pro práci v týmu. Zdroje a řídicí pracovníci tak mohli přistupovat k projektům



Témata úvodu:

- Co nového přináší Microsoft Project 2010?
- Microsoft Project vs. řízení projektů
- Systémové požadavky pro podporu řízení projektů jednotlivci a pro organizace
- Shrnutí

a dalším informacím prostřednictvím internetového prohlížeče. Tato verze se stala také první plně lokalizovanou verzí na našem trhu.

Microsoft Office Project 2002 pak jako první přichází ve dvou edicích – Standard a Professional. Kromě těchto dvou klientských aplikací byl k dispozici také *Microsoft Office Project Server 2002*, který ve spojení s edicí Professional nabídl vlastnosti pro větší týmy či organizace. Microsoft Project Server 2002 byl do jisté míry evolucí produktu Microsoft Project Central 2000.

Verze 2003 se vyznačuje především masivnější podporou platformy SharePoint, která byla dotažena v roce 2007, kdy byl tenký klient – *Microsoft Office Project Web Access 2007* – zcela přepsán do prostředí SharePoint, a tak si toto řešení připsalo v prvním odstavci zmiňovaný primát.

Dalším důležitým milníkem tohoto roku bylo bezpochyby uvedení nástroje *Microsoft Office Project Portfolio Server 2007*, který ve spojení s *Microsoft Office Project Server 2007* nabídl možnosti podpory procesů portfolio managementu – tedy řízený proces evidence projektových záměrů, projektové workflow, optimalizační modely kalkulující maximální možnou hodnotu portfolia vzhledem k existujícím omezením v organizaci.

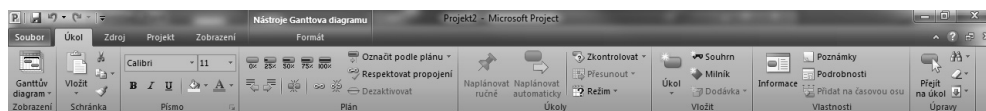
Co nového přináší Microsoft Project 2010

Změna, která je v Microsoft Project 2010 patrná na první pohled, se týká nového uživatelského rozhraní. Tradičnímu systému nabídek a panelů nástrojů definitivně odzvonilo nejen v Microsoft Project, ale i ve všech ostatních aplikacích sady Office včetně platformy SharePoint. Verze Office 2010 je tak první, která uživateli nabízí stejný komfort ovládání, ať už vytváří soubory prostřednictvím jakékoliv desktopové aplikace, či s nimi pracuje na webovém portálu.

Novinky aplikace Microsoft Project Pás karet v aplikaci Microsoft Project naplno využívá potenciál tohoto konceptu. Zatímco u tradičních nástrojů jako Microsoft Word, Excel, PowerPoint, či Outlook je pás karet řešen logikou aplikační – viz názvy karet: **Domů**, **Vložit**, **Data** apod., systém, podle kterého jsou funkce uspořádány v aplikaci Microsoft Project, je ryze projektový. Svou strukturou tak nové rozhraní navazuje na **Průvodce projektem** – viz názvy karet: **Úkol**, **Zdroj**, **Projekt**.

POZNÁMKA

Funkci průvodce projektem v Microsoft Project nehledejte. Je nahrazena logikou nového uživatelského rozhraní! Také nepřilíší přehledné dialogové okno **Nástroje** → **Možnosti** je minulostí.



Obrázek 1.1 Nové uživatelské rozhraní aplikace Microsoft Project 2010

Novinkou společnou pro všechny aplikace Office je i Microsoft Office Backstage (dále Backstage), tedy ucelený pracovní prostor zahrnující veškeré funkce, které jsou třeba pro práci s dokumentem poté, co dokončíte jeho tvorbu. Z pohledu aplikace Microsoft Project znamená **Backstage** i citelný zásah pro druhé monstrum – dialogové okno **Možnosti**. Spousta užitečných funkcí typu nastavení připojení k projektovému serveru, správa přístupových účtů, možnosti tisku, porovnání verzí apod. je nyní přehledně srovnána právě zde, další funkce, například zobra-

zení Souhrnného úkolu projektu, najdete přímo na kartě **Nástroje Ganttova diagramu** apod. Dialogové okno **Možnosti** tak budete využívat velmi zřídka.

Zcela zásadní změnu představuje koncept uživatelem řízeného plánování, který aplikaci Microsoft Project posouvá výrazně blíže termínu projektování, tak jak je známé z oblasti architektury (více viz kapitola 3. Plánování úkolů). Manažeři projektů se tak mohou více soustředit na projekt namísto na zkoumání logiky aplikace. K tomu přispívají nové funkce jako např. Manuální mód pro plánování, rozbití tradičních vazeb mezi souhrnnými a dílčími úkoly, možnosti vyrovnávání kapacit zdrojů v rámci zobrazení **Týmový plánovač** apod.

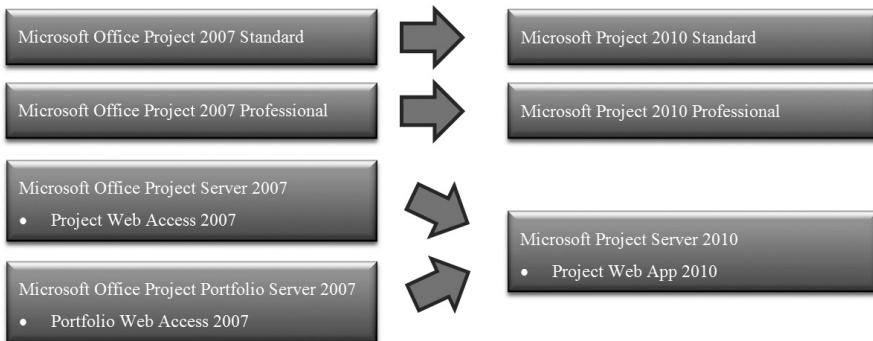
V neposlední řadě je třeba zmínit i inovaci týkající se zobrazování informací – Lupa již není skryta kdesi v nabídkách, ale její pozice je standardizována napříč celou sadou Office, nová zobrazení jako např. **Časová osa** rozšiřují možnosti prezentace projektových dat, či usnadňují realizaci složitých agend – např. **Týmový plánovač** při vyrovnávání.

*Novinky v řešení
Enterprise Project
Management*

Konečně novinky se týkají i produktové řady, kde došlo jednak ke zjednodušení a dále k prohloubení integrace s platformou SharePoint. Jeden z mála prvků, který zůstává v platnosti, je zastřešení produktů Microsoft

Project pod hlavičku řešení *Enterprise Project Management*. Definice tohoto konceptu nově stojí na následujících pilířích:

- **Sjednocení procesů řízení projektů a projektových portfolií** – životní cyklus každého projektu je nově podpořen jednotným rozhraním. Souvisí to se skutečností, že veškerá funkcionalita Microsoft Office Project Portfolio server 2007 byla integrována do aktuální verze projektového serveru. Mízí tak ne zcela logické rozdělení tohoto procesu (velká část funkcí obsažených v Portfolio serveru byla určena úzkému okruhu uživatelů, na druhou stranu tento produkt obsahoval iniciační formulář projektu určený prakticky všem pracovníkům organizace). Namísto toho je k dispozici jednotné projektové workflow, které řídí celý životní cyklus projektu od fáze vzniku až po ukončení projektu. Rovněž problémy s lokalizací produktu odpadají – Microsoft Project Server 2010 je do češtiny lokalizován, zatímco Portfolio server se lokalizace nedočkal.

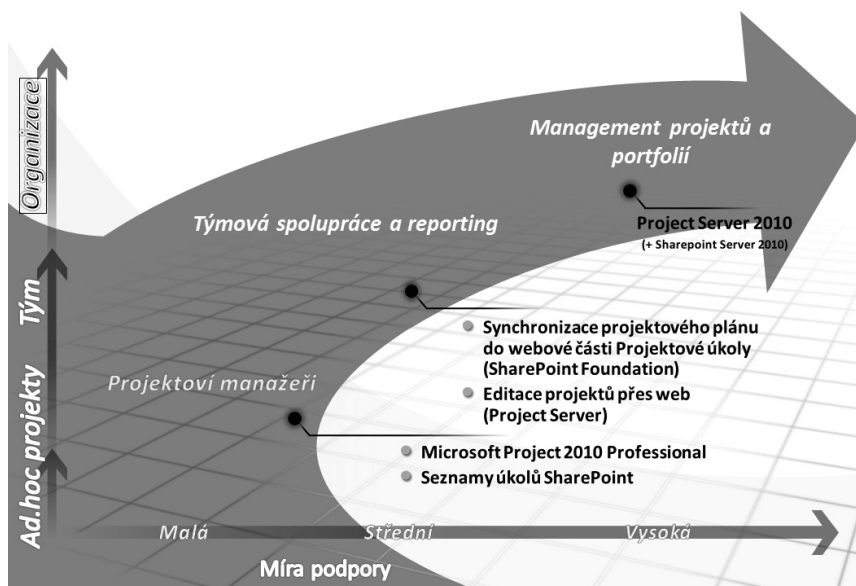


Obrázek 1.2 Zjednodušení produktové řady Microsoft Project 2010 ve srovnání s verzí 2007

- **Sjednocené a intuitivní uživatelské prostředí** – předchozí verze řešení Enterprise Project Management nabízela uživatelům hned 3 typy rozhraní: Aplikace Microsoft Office Project disponovala klasickým rozhraním aplikací Microsoft Office 2003, rozhraní Microsoft Office Project Web Access se ovládalo logikou platformy SharePoint a Microsoft Office Project Portfolio Server 2007 měl své nativní rozhraní, které převzal ještě z dob, kdy se

prodával pod hlavičkou UMT Portfolio Manager. Zejména posledně zmíněné rozhraní bylo na hony vzdáleno logice ovládání produktů Microsoft, a proto pochopení produktu vyžadovalo více úsilí, než tomu bylo u ostatních komponent. Nové rozhraní je jen jedno – pás karet figuruje jak v prostředí Microsoft Project 2010, tak i Microsoft Project Web Access 2010 a – jak bylo zmíněno – je zcela identické i se všemi ostatními aplikacemi Microsoft Office včetně platformy SharePoint.

- Vylepšené možnosti pro týmovou spolupráci a reporting** – Microsoft Project Server 2010 nově využívá kompletní funkční výbavy Microsoft Office SharePoint Server 2010. Znamená to, že pro provoz projektového serveru už nestačí služba SharePoint Foundation 2010 (dříve Windows SharePoint Services). Výhody plynoucí z této integrace spočívají zejména v plném využití komponenty Performance Point Services (dříve samostatný produkt Microsoft Office Performance Point Server 2007) pro projektové BI (reporty, analýzy, přehledy kritických ukazatelů výkonnosti projektů apod. – více viz kapitola 13 Business Intelligence), dále v možnostech editovat projekty přímo v prostředí webu a v neposlední řadě schopnosti SharePoint serveru pro řízení týmů, resp. komunit podpoří lepší interakci mezi členy týmu. S novinkou v oblasti integrace s platformou SharePoint přichází i samotná aplikace Microsoft Project 2010. Nově je totiž možné publikovat jednotlivé projektové plány přímo do webové části Úkoly projektu, která je nadále součástí služeb SharePoint Foundation 2010 (viz kapitola 5. Sledování projektu, konkrétně podkapitola Vykazování práce).



Obrázek 1.3 Scénáře řešení Enterprise Project Management 2010

- Škálovatelná a flexibilní platforma** – designéři mysleli při vývoji i na administrátory, a tak nová verze řešení Enterprise Project Management přichází s několika funkcemi, které usnadní přechod na novou verzi. Projektový server nově umožňuje pomoci

Režimu zpětné kompatibility přístup prostřednictvím Microsoft Office Project 2007 Professional.

Integrační platforma umožňující připojení provozních aplikací známá jako Project Server Interface (PSI) je ve verzi 2010 kompatibilní s metodami použitými v předchozí verzi (viz příloha Project server Interface).

Správci projektového serveru také jistě ocení jednotnou administraci pokrývající celou škálu funkcí pro řízení projektů a portfolií.

Díky 64bitové architektuře Microsoft Project Server 2010 pak výrazně vzrostly možnosti tzv. škálování, tedy zvýšení výkonu řešení formou rozkladu na více serverů, popř. navýšením objemu podporované paměti apod. 32bitová verze projektového serveru již není k dispozici, a to ani pro testovací účely. Klientské aplikace Microsoft Project 2010 jsou dostupné jak ve 32, tak i 64bitové edici.

V neposlední řadě došlo i ke změně samotného názvu produktu. Zmizení slůvka Office se dost možná zdá jako formalita, která může být vysvětlena snahou o zjednodušení názvosloví, nicméně v praxi měla přítomnost tohoto slůvka zcela zásadní dopad. Spousta projektových manažerů totiž k aplikaci přistupovala skutečně tak, jako když pracují s tabulkovým editorem, což se jim, respektive aplikaci Project stávalo osudným – zůstávala nepochopena a nevyužita.

Microsoft Project – a pro řešení Enterprise Project Management to platí dvojnásob – je především informačním systémem a tak je třeba k němu přistupovat. Proto, pokud byste hledali vhodnou produktovou rodinu, kam by se mělo řešení pro podporu projektů zařadit, získala by aplikace Microsoft Project s největší pravděpodobností doplněk Dynamics.

Bez metodických pravidel, která určí procesní podobu řízení projektů v organizaci, to zkrátka nejde, proto následuje alespoň stručný úvod do metodických principů. Detailní popis a praktické návody pro vedoucí projektů naleznete v předchozí knize jednoho z autorů, která se věnuje spíše než nástroji právě metodice (kniha Řízení projektů – nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office vyšla v nakladatelství Computer Press v roce 2008).

Microsoft Project vs. řízení projektů

Úspěšné řízení projektu znamená nalézt rovnováhu. Rovnováhu mezi třemi světy: světem metodických návodů a doporučení, světem software a světem obecných manažerských předpokladů. Proto je třeba zdůraznit následující:

DŮLEŽITÉ

Umět ovládat aplikaci Microsoft Project neznamena umět řídit projekt!

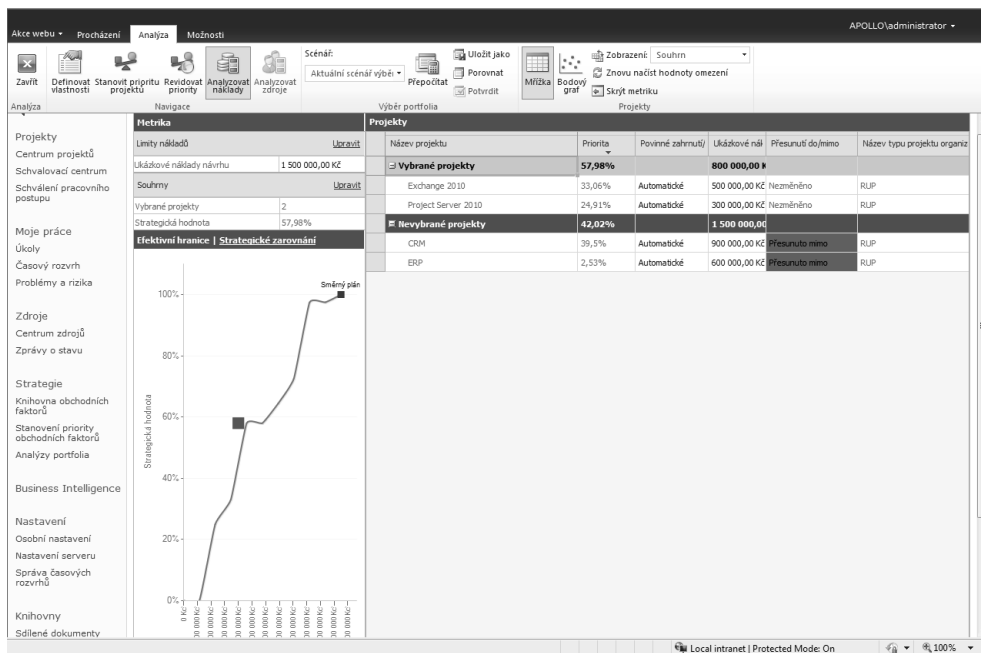
Zároveň je třeba dodat, že bohužel neexistuje něco jako univerzální stav mezi třemi zmíněnými faktory ovlivňujícími řízení projektů, který by se dal doporučit obecně pro všechny projekty. Každá organizace si v praxi svou rovnováhu musí nalézt sama. Typy, velikost a množství projektů, kapacita zdrojů, počet zainteresovaných stran v projektu a další proměnné mohou platnost následujících odstavců v podmínkách konkrétní organizace změnit.

Iniciace projektu = jak zhodnotit projekt?

Výstupem první fáze životního cyklu projektu je především objektivní zhodnocení projektových záměrů a vyřazení nesmyslných aktivit dříve, než jim bude věnováno větší úsilí. Snaha o objektivitu se zpravidla

sřetává se subjektivními názory různých účastníků projektu. Výsledkem pak bývají projekty s vysokou, velmi vysokou, kriticky vysokou prioritou apod.

Funkcionalita Microsoft Project Server 2010 na podporu optimalizace skladby portfolia vám může v této fázi do jisté míry pomoci například tím, že komplexní problém – určit *prioritu projektu* – vyřeší formou jeho rozdělení do menších a uchopitelnějších kroků (cíle organizace – jejich priority – míra příspěvku projektu k jednotlivým cílům organizace – vypočtená priorita projektu). Více se o tomto tématu dočtete ve druhé části této publikace, konkrétně v kapitole 10. Strategie).



Obrázek 1.4 Model projektového portfolia s projekty vyznačenými k vyřazení (červené body v grafu)

Plánování je Jak postavit dobrý plán?

Plán nevzniká proto, aby byl. Plán vzniká proto, aby na jeho základě bylo možné projekt řídit. Možná to zní triviálně, nicméně drtivá většina plánů, které jsou sestaveny za pomoci aplikace Microsoft Project, trpí zásadními logickými chybami. Plán se tak pro vás nemusí stát oporou, ale nepřitelem, který otravuje život nekonečným proudem chybových hlášení.

Proto je třeba si uvědomit, že softwarové nástroje neznají charakteristiku projektu – neví, že dům stavíte v lokalitě, kde 360 dní v roce prší, nebo kde teplota po celý rok nepřekročí bod mrazu. Neznají také, jaké aktivity je třeba provést k dosažení cíle projektu, jak dlouho asi budou trvat, kam zadat milníky, zda přiřazený zdroj úkol skutečně zvládne atd.

Microsoft Project vám však pomůže sestavit přehledný plán s optimálně využitými kapacitami zdrojů (a to i vzhledem k ostatním projektům) a zalkulovanými náklady srovnanými s celkovým rozpočtem. O konkrétních postupech práce s aplikací Microsoft Project při tvorbě plánu se dočtete v kapitole 3. Plánování úkolů.

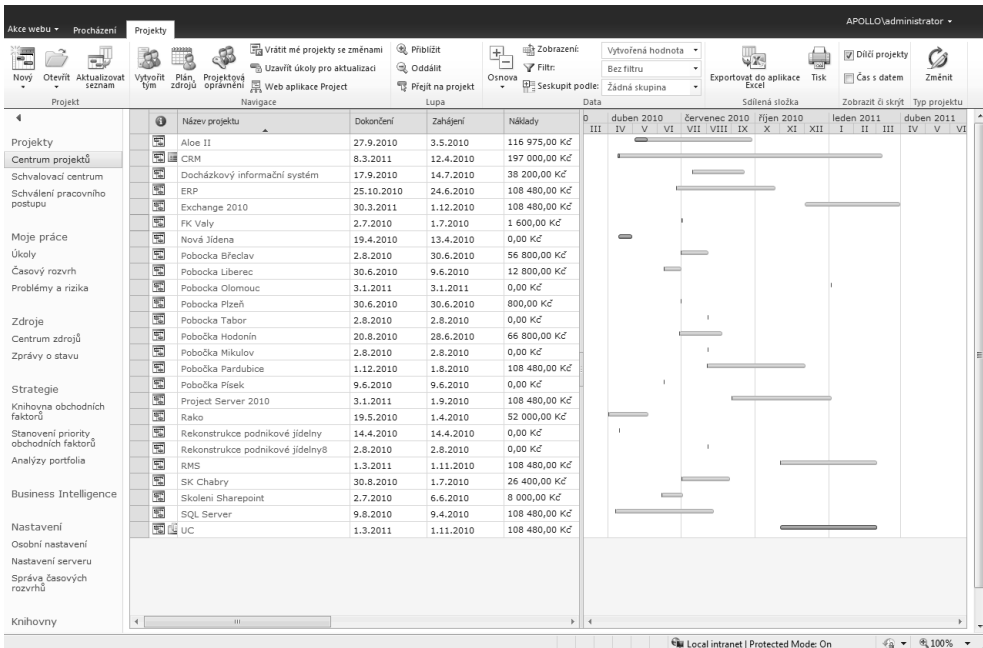
Smyslem sledování projektu je prostřednictvím aktualizace odvedené práce a změn v plánu zjistit, nakolik se projekt odchýlil od původně zamýšleného plánu. Odchytky představují standardní součást projektu a snaha zcela odchylkám předejít se zpravidla mívá účinkem. Užitečným

Sledování = Jak se projekt odchýlil od plánu?

pomocníkem pro určení velikosti odchylky a její závažnosti je směrný plán – zpravidla finální verze plánu schválená zadavatelem.

Softwarové nástroje vám v této fázi pomohou jak při kvantifikaci odchylky (jak moc se projekt odchýlil časově/finančně/obsahově), tak i při její kvalifikaci (má odchylka vliv na kritickou cestu – tzn. prodlužuje projekt?). Na základě těchto informací se pak lze rozhodnout, co s projektem dál. Tématu sledování projektu je věnována kapitola 5. Sledování průběhu projektu.

Proces vykazování práce lze automatizovat prostřednictvím Microsoft Project Server 2010 (viz kapitola 12. Sledování postupu projektu na projektovém serveru), nicméně i zde si můžete položit několik metodických otázek týkajících se formy aktualizace: Bude se plnění sledovat průběžně, nebo metodou 0/100 (úkol zahájen, úkol dokončen), kdo a v jaké frekvenci bude aktualizaci provádět apod.



Obrázek 1.5 Přehled projektů v Microsoft Project Server 2010

Řízení = jak dostat projekt zpět na trať?

Zatímco u všech předchozích fází řízení projektu se můžete spolehnout na podpůrné nástroje, při řízení je to jinak – rozhodnutí jak projekt „naklejit“ je na vás samotných a žádný software z vás tuto povinnost nesejme. Nástroje mohou cestu naznačit, mohou ukázat, nakolik bylo rozhodnutí pro projekt přínosné, tím ale jejich možnosti končí.

Řízení projektu dále zahrnuje motivaci členů týmu, komunikaci s účastníky projektu, kterou nástroje opět pouze formálně podpoří. O tom, co, jak, kdy a komu adresovat, rozhoduje lidský faktor.

Důležitým faktorem úspěchu každého projektu je také zadavatel, který je středobodem řízení projektu – to on rozhoduje o výsledku projektu. Proces poznání požadavků, sledování jejich vývoje a zapracování změn do projektu tak představují další nedílnou součást projektu.

Fáze ukončení projektu má za cíl především předejít stejným problémům při realizaci dalších projektů. Proto vedle formální dokumentace (viz kapitola 6. Reporty a analýzy projektu) udržujte znalostní databázi projektového řízení.

Ukončení = jak nepopakovat chyby?

I zde platí: obsahová stránka věci (co se bude zaznamenávat) je na li-dech, formální stránka (jak a kam se bude zaznamenávat) na nástrojích.

Ideálními pomocníky jsou např. Wiki stránky – tedy interní encyklopedie znalostí. Ty pak mohou být spojeny s *projektovou metodikou* organizace, která udržuje rovnováhu metodických postupů, softwarových nástrojů a manažerských přístupů platnou pro danou organizaci.

Starost o její obsah a formu spadá do kompetencí *projektové kanceláře* – tedy oddělení, které má za úkol neustále mapovat nové metodiky a nástroje dostupné pro řízení projektů, vybírat ty, které lze aplikovat na konkrétní projekty v organizaci, a nahrazovat komponenty, které jsou zastaralé nebo nefunkční.

The screenshot shows an intranet page for a project office. The main content area displays a Gantt chart titled "Centrum projektů" with a list of projects on the left and a Gantt view on the right. The right sidebar contains a pyramid diagram illustrating project management levels: "Řízení portfolia" (Portfolio Management), "Řízení projektů" (Project Management), and "Týmová spolupráce" (Team Collaboration). Below the diagram is a table of project methodology documents.

Typ	Název	Změněno	Autor změny
1_Iniciace	26.7.2010 2:02	APOLLO/administrator	
2_Plánování	26.7.2010 2:02	APOLLO/administrator	
3_Sledování	26.7.2010 2:03	APOLLO/administrator	
4_Rízení	26.7.2010 2:02	APOLLO/administrator	
5_Ukončení	26.7.2010 2:03	APOLLO/administrator	

Obrázek 1.6 Intranetová stránka projektové kanceláře

Systémové požadavky pro podporu řízení projektů jednotlivci a pro organizace

Pro plánování a sledování průběhu projektu samostatně fungujícími vedoucími projektů je určena aplikace *Microsoft Project 2010 Standard*. Prostřednictvím této verze však není možné ukládat projekty do databáze nebo se připojit k Microsoft Project Server 2010.

Jediným požadavkem pro zprovoznění této aplikace je počítač s operačním systémem Windows – minimálně Windows XP s aktualizací Service Pack 3, případně Windows Vista nebo Windows 7.

Ve velkých organizacích, kde existují požadavky na standardizaci procesů iniciace, plánování, sledování a ukončení projektů, pak vzniká prostor pro nasazení komplexního řešení Enterprise Project management. Jak již bylo řečeno, toto řešení se skládá z následujících komponent:

- *Microsoft Project 2010 Professional* pro všechny vedoucí projektů, tedy pro ty, kdo vytváří a sledují projektové plány. Zároveň výsledky své práce sdílí s ostatními prostřednictvím projektového serveru. Jediným požadavkem pro zprovoznění této aplikace je počítač s operačním systémem Windows – minimálně Windows XP s aktualizací Service Pack 3, případně Windows Vista nebo Windows 7.
- *Microsoft Project Web App 2010* – webové rozhraní zobrazitelné v prohlížeči Windows Internet Explorer od verze 7.0.

DŮLEŽITÉ

Přístupová licence Microsoft Project Web Access 2010 nahrazuje klientské licence Microsoft Office Project Web Access 2007 a Microsoft Office Project Portfolio Web Access 2007.

- *Microsoft Project Server 2010* – serverový produkt, který představuje centrální úložiště celého portfolia. Tento produkt vyžaduje pro svůj provoz Microsoft Office SharePoint Server 2010 a databázový server Microsoft SQL server. Instalaci lze provést výhradně na server s operačním systémem Windows server 2008, nebo Windows server 2008 R2, vždy v 64bitové edici.

Shrnutí

Microsoft Project 2010 představuje revoluci v mnoha směrech: Nové uživatelské rozhraní sjednocené napříč celou produktovou rodinou Microsoft Office, integrace funkcí pro správu projektových portfolií do Microsoft Project Server 2010, možnost editace projektů v rámci webu, či vyžadovaná instalace Microsoft SharePoint Server 2010 představují základní mix inovací, které zapíší tuto verzi do historie jako přelomovou.