

Projektování informačních systémů 2

Týmový management projektů

Doc. Mgr. Petr Suchánek, Ph.D.

Doc. RNDr. Ing. Roman Šperka, Ph.D.

Převzato od: Ing. Dominik Vymětal, DrSc.

Pojem informační společnost a informace

□ Informační společnost:

- použití technologií zpracování informací ve všech oblastech společenského života

□ Informace:

- V informační společnosti nabývá pojem informace nejvyšší důležitosti, jedná se prakticky o stejnou důležitost jakou mají pojmy čas, prostor, hmota.

Řízení procesů a projektů

- Řízení procesů:
 - snaha o optimalizaci průběhu vnitropodnikových činností
 - použití nejlepších praktik
 - učení se ze zkušenosti na projektech
 - Projekt: proces plánování a řízení rozsáhlých operací.
Projekt NENÍ „projektová dokumentace“
 - Obecně jej lze charakterizovat:
 - má počátek a konec
 - má jasně stanovený cíl
 - Zpravidla se vyznačuje omezenými zdroji a určitým stupněm rizika
 - projekt není periodicky se opakující práce, nemívá vzor v minulosti
-

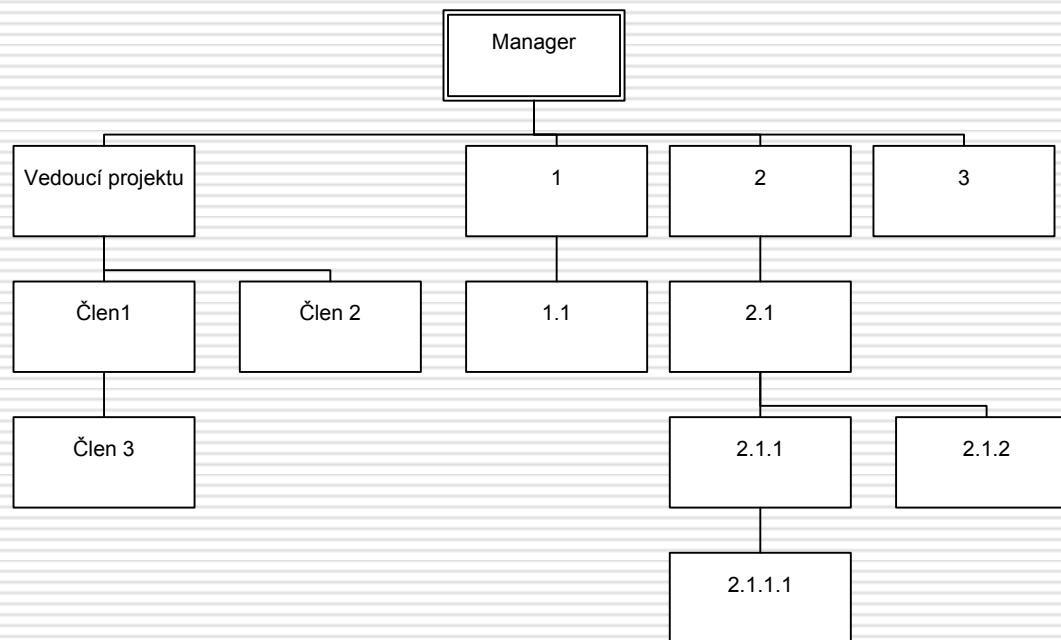
Projektové organizační struktury

- Projektový management má za cíl zabezpečení realizace projektu – tedy řízení jedinečných, zpravidla neopakovatelných, časově i zdrojově limitovaných činností, které vedou k dosažení stanovených cílů.



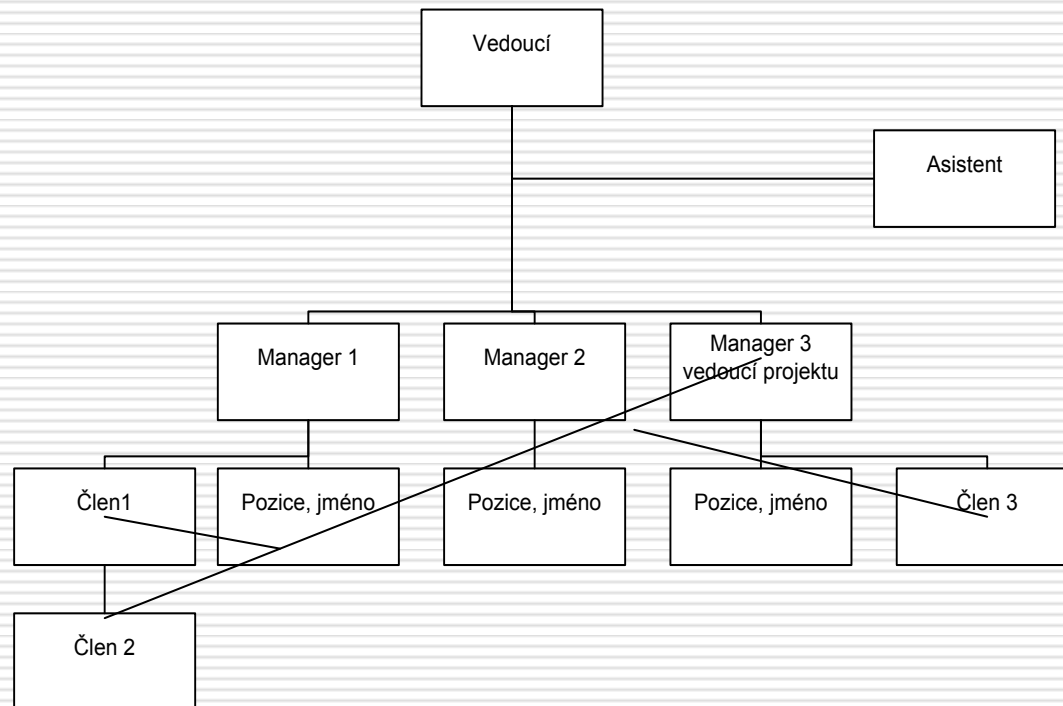
Typy projektových organizačních struktur

□ Čistý



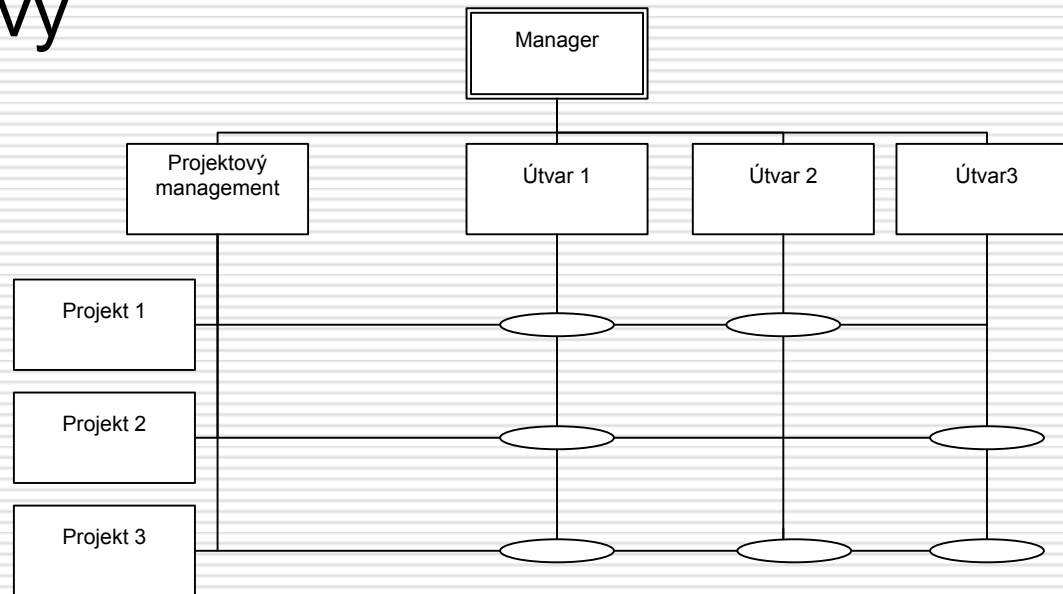
Typy projektových organizačních struktur

□ Útvarový



Typy projektových organizačních struktur

□ Maticový



Zvláštnosti projektů IS

- ❑ Bez ohledu na rozsah jsou vždy komplexní
 - ❑ Vždy obsahují složku Hardware a Software –projektový tým musí mít rozsáhlé znalosti z IT
 - ❑ Vždy obsahují organizační složku – v projektovém týmu musí být i koneční uživatelé
 - ❑ Má vždy tendenci se zpoždovat
 - ❑ Znamená změnu pro uživatele – je vždy po zavedení kritizován
 - ❑ Náklady mají tendenci nekontrolovaně růst
 - ❑ Dodavatelé mají tendenci zmenšovat dohodnutý obsah dodávky, odběratelé mají tendenci měnit své požadavky
 - ❑ Pro dodavatele i odběratele obsahují rizika, se kterými je nutno předem počítat
-

Metody tvorby a projektování IS

Vodopád

- Úplná projektová dokumentace na začátku, přesně daný postup

Spirála

- Zavedení určitých iteračních cyklů

Prototypování

- Příprava prototypů, jejich úprava po diskuzi s uživatelem

Agilní metodiky

Vodopád a spirála

□ Vodopád

- Výhody – přesné stanovení projektového plánu vede k jasné smlouvě s dodavatelem
- Nevýhody – údržba projektové dokumentace velmi náročná, při změnách degraduje, vícenáklady

□ Spirála

- Výhody – určité iterace umožňují lepší komunikaci s uživateli i dodavatelem
 - Jednodušší cenové jednání
 - Výsledný produkt se blíží představám odběratele
- Nevýhody – podobné jako u vodopádu

Fáze vývoje systému

- Stanovení informační strategie a architektury
 - Analýza potřeb (procesy, objekty, data)
 - Návrh (Cílový koncept řešení)
 - Realizace modulů, prototypová fáze, agilní fáze (závisí od přijaté strategie zavedení) IS)
 - Stanovení zásad migrace dat
 - Ladění modulů, prototypů, orchestrace
 - Technická realizace
 - Souhrnný test a příprava dokumentace
 - Školení uživatelů
 - Instalace, akceptační test
-

Psychologické aspekty a management IS projektů

- Nový IS = změna
 - postoj uživatele:
 - co mi to přinese
 - jak to ohrozí moji práci
 - strach ze změny a vícepráce na začátku
 - jaké mi to dá šance
 - Úloha managera projektu:
 - rozptýlit obavy a ukázat pozitiva a šance
 - Jak:
 - efektivní komunikace
 - dobrá organizace školení
 - využití Power Users
-

Zajištění kvality projektu

- kvalita je jedním z rizikových faktorů (viz trojúhelník náklady – termíny – kvalita)
 - základním prvkem je smlouva s dodavatelem
 - požadované funkce a jejich specifikace
 - termíny
 - záruky
 - proces řízení změn v projektu
 - kritéria kontroly kvality
-

Metody řízení kvality projektu

- pravidelný sběr informací o stavu projektu
 - „ruční“ vyhodnocování je možné jen pro malé projekty
 - automatizované sledování (např. MS Project)
 - termíny a funkce
 - sledování kritické cesty
 - sledování vytíženosti zdrojů
 - taktiky jednání při zjištění problémů
 - konsensuální : je vždy výhodné pro udržení týmu
 - konfliktní : v případě opakovaných problémů
-

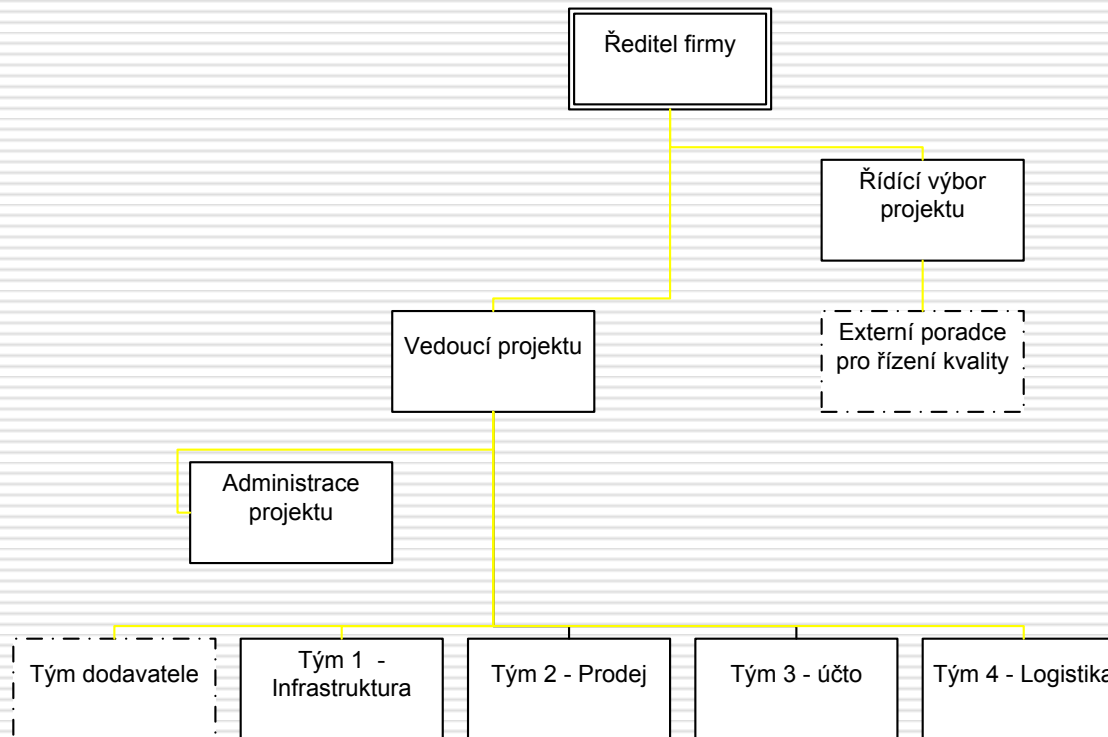
Týmový management – základní pojmy

- ❑ Projektová hierarchie – postavení jednotlivých členů v projektové organizační struktuře
 - ❑ Dozor – (projektový dozor, steering board) – má dohled nad projektem a provádí stěžejní rozhodnutí
 - ❑ Expertní tým – často externí poradci, poradní orgán vrcholového managementu, vyhodnocuje efektivnost a kvalitu projektu
 - ❑ Manažér projektu – je plně zodpovědný za management projektu a dosažení cílů
 - ❑ Vedoucí projektové skupiny (dílčího projektu)
 - ❑ Kmenový projektový tým – podílí se na formulaci výchozích požadavků a cílů (u IS projektů zpravidla zástupci uživatelů)
-

Hierarchie v projektu

- Určuje vzájemné vztahy nadřízenosti a podřízenosti pracovníků podílejících se na projektových pracích
 - Struktura hierarchie je vždy ovlivněna potřebou a charakterem požadovaných znalostí
 - U IS je to vždy smíšená struktura a hierarchie pracovníků IT a uživatelů, kdy zejména na počátku mají převažovat odborné znalosti v oblastech zavedení (změn) IS
-

Typické organizační schéma IS projektu



Hlavní role v projektu IS

Odběratel	Dodavatel
Vlastník projektu (vedoucí organizace, nebo člen vedení)	Vedoucí projektu
Řídící výbor	Konzultant
Vedoucí projektu	Programátor
Vedoucí dílčího projektu	Technický specialista systémového software
Člen projektového týmu	Technický specialista hardware
Případný externí expert	Technický specialista sítí
Případný asistent vedoucího projektu aj.	Popřípadě specialista pro školení uživatele

Řídící výbor (dozor)

- Definuje:
 - Strategii vedoucí k dosažení cílů projektu
 - Priority
 - Pravomoci
 - Sleduje:
 - Postup prací na projektu
 - Průběh nákladů
 - Rozhoduje o:
 - Alokaci zdrojů požadovaných manažérem projektu
 - Změnách oproti definici funkcí a prací na projektu
-

Vedoucí projektu

- Plánovač, koordinátor, organizátor, kontrolor ,
vyjednávač a

Vůdce

- Je zodpovědný za výběr členů projektového týmu
 - Řídí a koordinuje dílčí projekty
 - Zodpovídá zejména za:
 - Řízení realizace postupu prací
 - Identifikaci odchylek od plánů a realizaci nápravných opatření
 - Poskytování informací o průběhu projektu
 - Formulování a předkládání požadavků nad rámec jeho povinností (u IS kritická úloha)
 - Sledování a vyhodnocování nákladů vzhledem k rozpočtu
 - Vytváření potřebných pracovních kontaktů na všech úrovních řízení
 - Marketing projektu
-

Vedoucí projektu

Cíle role	Splnit cíle projektu a jeho souvislosti
Kompetence	Schopnost vést projekty, znalost organizace podniku, znalost řešené problematiky, znalost IT
Osobnostní typ	Komunikátor a vůdce
Počet osob	Jedna až dvě
Co není cílem	Práce na obsahu projektu nebo jeho části
Zdroj, odkud jej vzít	Podnikový manažerský tým, případně externista

Účinnost týmové komunikace

- Je úlohou vedoucího projektu
 - Potřebné vlastnosti vedoucího projektu:
 - Schopný komunikátor
 - Aktivní komunikátor
 - Tvůrce komunikačního prostředí
 - Efektivní koordinátor (moderátor) pracovních porad a diskuzí
 - Komunikační past u IS projektů: informatici versus uživatelé / vedení
 - Osvědčené postupy:
 - Naslouchání, zpracování, třídění a filtrování informací
 - Účinná motivace (pochvala, osobní pozornost, provokace profesionální pýchy členů týmu...)
 - Otevřené a neutrální řízení konfliktů
-

Zodpovědnosti vedoucího projektu IS

□ U odběratele

- Projednávání souladu cílů projektu IS s vrcholovým vedením
- Koordinaci a alokaci klíčových uživatelů v etapě návrhu systému
- Koordinaci posouzení návrhu nového systému ve firmě
- Koordinaci dílčích projektových týmů s IT týmem v období realizace
- Návrh a dodržení časového harmonogramu přechodu na nový systém
- Efektivní řízení požadavků na změny dodatečné funkce IS
- Cenová vyjednávání s dodavatelem v etapě realizace projektu a jeho změn

□ U dodavatele

- Organizaci analýzy a návrhu systému včetně dokumentace
- Alokaci zdrojů dodavatele dle etap a potřeb realizace IS
- Koordinaci subdodavatelů
- Výkaznictví o provedených pracích
- Odhady spotřeby času a důsledků při požadovaných změnách
- Termíny a náklady dodávek dílčích částí dle projektového časového plánu a rozpočtu

Styly vedení týmu v IT projektech

- Vliv na styl vedení má:
 - vnitrofiremní kultura
 - osobnostní charakteristika vedoucího projektu
 - typ projektu
 - Styly:
 - autoritativní (častěji u dodavatelů než u odběratelů)
 - Při kratších projektech s časovým rizikem
 - Při problémech v projektu (zpravidla po výměně vedoucího)
 - demokratický s výraznou delegací pravomocí
 - Při projektech s výraznou potřebou inovace a motivace
 - technokratický
 - Zpravidla u obnov HW nebo sítí, vytváří problémy u koncových uživatelů
-

Vyjednávání

- Klíčová schopnost vedoucího IT projektu
 - Problém: každá organizace má tendenci odmítat změny
 - Zástupné problémy:
 - Vícepráce po zavedení, nové funkce dávají méně než staré, chyby, „s tím nedosáhneme plánované ukazatele ...“
 - Požadované vlastnosti:
 - Rozhodnost, otevřenost, schopnost formulovat požadavky nebo jejich shrnutí, schopnost dosažení konsensu
 - Typy manažérů IT projektů z hlediska odborných kompetencí
 - Odborník na IT - vhodný zpravidla pro menší projekty s výraznou převahou techniky (zavedení LAN, WAN, úpravy existujících programů ...)
 - Plánovač a koordinátor – vhodný zpravidla pro větší projekty s výraznou potřebou komunikace. Nemusí mít specializované znalosti IT
 - V poslední době se spíše prosazují koordinátoři a komunikátoři
-

Zdroje síly vedoucího dle Svozilové

- Základní síla
 - Moc z titulu pozice
 - Oprávnění k udělení odměny
 - Moc podpořená možností přidělit pozitivní finanční nebo nefinanční zvýhodnění
 - Oprávnění k uložení pokuty
 - Síla experta
 - Členové týmu respektují úroveň znalostí, zkušeností a schopností
 - Síla společenského uznání
 - Je založena na přirozené autoritě (charizma), obdivu a respektu
-

Nastavení řídicích procesů v projektu

- pravidelné porady
 - vedení projektu
 - projektového týmu
- vytvoření a vedení informační základny projektu
 - plán realizace (funkce termíny, zdroje)
 - vedení dokonalé dokumentace průběhu projektu je základem řízení projektu
- komunikace
 - komunikační strategie a taktika (kdy a proč, s kým a o čem)
 - stanovení komunikačních prostředků a cest (dopisy, maily, memoranda, intranet,)
 - jak reagovat na informace zpětné vazby
- volba správného manažerského stylu řízení projektu

Projektový tým

- ❑ Dočasná organizační struktura, která má tvar dle cíle projektu
 - ❑ Optimální velikost – co nejmenší
 - ❑ Jednoznačné chápání cílů
 - ❑ Závazek (commitment) a spoluzodpovědnost za dosahované výsledky
 - ❑ Past špičkových odborníků – nemají zpravidla čas
 - ❑ Vhodná kombinace IT pracovníků a uživatelů – vysoká heterogennost znalostí a časových možností
 - ❑ Past „strategických členů“ (jsou v týmu aby neškodili při zavádění – častý problém v IS projektech)
-

Projektový tým

Cíle role	Dosáhnout koordinace a synergické efekty v projektu, řešit konflikty mezi dílčími týmy, připravit, projednat a schválit celkový koncept a prováděcí projekt IS, organizovat školení uživatelů, zajistit komplexní testy
Důležitost pro projekt	Zásadní, jen správně fungující projektový tým zajistí úspěch projektu
Osobnostní typy	Týmoví hráči, individualisté jsou spíše překážkou
Počet osob	Podle počtu dílčích týmů
Co není cílem	Řešit obsah řešení jednotlivých problémových oblastí
Zdroj, odkud vzít členy týmu	Budoucí klíčoví uživatelé jednotlivých problémových oblastí, jeden až dva specialisté IT, vedoucí projektového týmu dodavatele

Člen projektového týmu

Cíle role	Splnit cíle projektu v zadané problémové oblasti, zajistit transfer svých znalostí do projektu.
Kompetence	Kompetence a zkušenost v řešené problémové oblasti., vhodná je alespoň základní znalost IT
Osobnostní typ	Týmový hráč
Počet osob	Více osob může plnit tuto roli pro danou problémovou oblast a vytvořit tak dílčí projektový tým.
Co není cílem	Vyprofilovat se u ostatních jako jediný expert na danou problematiku
Zdroj, odkud jej vzít	Interní podnikové útvary

Projektová jednání (typy a charakteristiky)

- Kick-off meeting
 - Cíle projektu, commitment vedení, základní pravidla komunikace, hlavní milníky projektu
 - Jednání projektového týmu
 - Varianty řešení, změnová řízení,
 - Integrace dílčích částí
 - Koordinace pro příští období
 - Kontrola stavu projektu
 - Kontrola stavu projektu (Steering board meeting)
 - Stav postupu prací
 - Stav nákladů
 - Návrhy na závažná rozhodnutí pro kompenzaci odchylek,
 - Návrhy změn mající dopad na rozpočet nebo termín projektu
-

Projektová jednání II

- **Jednání dílčích týmů**
 - **Práce na řešení dílčích problémů**
 - **Typicky: otázky Hardware, příprava testovacích variant, řešení návrhů z jiných dílčích týmů**
 - **Brainstorming, varianty řešení**
 - **Návrhy změn v dílčích oblastech**
 - **Past schůzek jako žroutů času při:**
 - **Podcenění přípravy jednání**
 - **Absenci podkladů**
 - **Nedodržení programu**
 - **Nedostatečné moderaci a kázni členů týmu**
 - **Míchání témat, která mají být řešena od témat, která mají být rozhodnuta**
 - **Nedostatečné dokumentaci z minulých jednání**
-

Věcná rizika v týmech IS projektů

- Projekty IS zpravidla mají v projektových týmech členy na částečný úvazek (výjimka – pracovníci IT)
 - Rizika částečných úvazků:
 - Soudržnost týmu - ti co pracují částečně nebo občas v týmu se těžko sžívají se zbytkem a nedrží krok s projektem (chybí informace)
 - Hlavní pracovní náplň je vždy v konfliktu s prací v týmu
 - Zpravidla dva nadřazení – priority chování v neprospěch projektu
 - Riziko ztráty souvislostí
 - Pokud se v rámci projektové porady začne prosazovat odborná IT hantýrka, mohou se další členové týmu „odpojit“ a ztratit kontakt s problematikou – v dalších krocích v projektu vzniká problém
 - „baviči“ – jasná chyba vedoucího projektu
 - Riziko kompetencí a zodpovědnosti IT
 - Zařizuje úkol odborný útvar nebo IT ? („na co máme IT“)
-

Komunikace, diskuze a sdílení idejí v projektu

- Nástroj budování týmu
 - Diskuze o možnosti plnění zadání s danými zdroji a v daném čase
 - Budování a tvorba závazku minimálně klíčových členů týmu
 - Musí vycházet z jednoznačné definice očekávaných výsledků
 - Popis vzhledem k výsledku nikoli popis činností
 - Nástroj budování týmového očekávání cíle
 - Prostředek pro dobrovolné přijetí závazku k projektu
 - Účast na plánování, sdílení idejí, úspěchu i neúspěchu
-

Přijetí závazku k projektu

- Přijetí rozsahu zodpovědnosti
 - Popis úkolu a cíle
 - Definice řetězce hlášení o projektu
 - Definice rozsahu delegované autority
 - Přijetí osobního závazku
 - Potvrzení, že pracovník porozuměl zadanému úkolu
 - Souhlas s plánovaným rozsahem a časovým obdobím projektu
 - Forma:
 - Pověření
 - Potvrzení manažérem projektu a liniovým manažérem
 - Resp. Matice zodpovědností
-

Skupinové chování a jeho rizika

- Na skupinové chování v týmu má vliv firemní kultura a vůdčí schopnosti manažéra projektu.
 - Chování a klima ve skupině ovlivňuje „průměrný „ výkon týmu.
 - Rizika skupinového myšlení
 - Agresivnější členové prosazují své názory (klesá ochota k variantním řešením)
 - Riziko „osvíceného jedince“ – může mít pravdu ale neprosadí se – demotivace – často jde o IT guru
 - Rizika dominantních členů týmu
 - Málo alternativ – menší identifikace členů s řešením
 - Iluze jednomyslnosti týmu
-

Nejistoty členů týmu

- Zvlášť výrazně se projevují v projektech IS
 - Hlavní otázky / nejistoty:
 - Pro koho budu pracovat
 - Jaká bude moje role
 - Jaké budu mít pravomoci a zodpovědnosti
 - Kdo bude mým nadřízeným / vztah k současnému nadřízenému
 - Bude to pro mne mít pozitivní přínos
 - Jak dlouho projekt potrvá
 - S kým budu spolupracovat
 - Co bude s mým původním místem
 - Jak se na to dívá můj současný šéf
 - Zvládnou to , co na to rodina
 - Chci to skutečně dělat???
-

Základní chyby komunikace dle Dolanského a kol.

☐ Zdroj

- Nepřesné vyjadřování
- Nepřipravenost na jednání
- Nejistý projev
- Komplikované a dlouhé monology (specialita IT guru)
- Vyhýbavé odpovědi
- Přehnaná kritika, odsuzování
- Podceňování schopností příjemce informace
- Nepřipuštění vlastních chyb
- Nezáměr o problémy druhých

☐ Příjemce

- Nedostatečná soustředěnost
 - Zaměřenost na detaily
 - Neochota přijmout jiný názor
 - Nízká úroveň znalostí dané problematiky
 - Používání neověřených informací jako protiargumenty
 - Postranní kritika
-

Řízení e-mailové komunikace

- E-mail může být v projektu past
 - Příliš mnoho mailů – nikdo je pak nečte
 - Rozdělovníky: informace tomu kdo je potřebuje
 - Špatná formulace – demotivace týmu nebo uživatelů
 - Nastavení a tipy ke zvýšení účinnosti
 - Zaškolení všech členů týmu do pravidel používání
 - Rozdělovníky dostatečně strukturovat
 - Maily co nejkratší
 - Přílohy skladovat centralizovaně
 - Odstupňování priorit
 - Potvrzení o přečtení dobře uvážit
 - Sdělení o nepřítomnosti – bezpodmínečná nutnost
 - Žádné emotivní komunikace v e-mailovém provozu
-

Časté konflikty v týmu IS projektu

- Uvnitř dodavatele
 - Nedostatek času
 - Koordinace dílčích řešení není dostatečná
 - Překročení nákladů
 - Uvnitř odběratele
 - Nedostatek času na projekt (další úkoly)
 - Neuvolnění člena týmu liniovým šéfem
 - Cíle podniku se liší od dílčích cílů uvnitř nebo cílů projektu
 - Mezi členy za dodavatele a odběratele
 - Nedostatečný vzájemný soulad a spolupráce („chemie“)
 - Co je a co není v kontraktu (zejména u pevné ceny)
 - Dodavatel nás nebere dostatečně vážně
 - Subdodavatelé nefungují – odběratel je kontaktuje přímo
-

Konflikty po nasazení IS

- Koncoví uživatelé
 - špatné zaškolení – chyby a stížnosti
 - výkonnost systému – vícepráce, nedodržení termínů, stížnosti
 - změna stylu práce – hledání zástupných problémů
 - Vedení firmy
 - chybí některé starší sestavy – „let naslepo“
 - dodatečné náklady při plnění dodatečných požadavků
 - výmluvy nižšího managementu (obrat, náklady, vícepráce ...)
 - „nesplněné sliby“ – vše na stisknutí tlačítka??
 - Dodavatel
 - „toto nebylo ve smlouvě“
 - „toto nepatří do záruky“
 - „uživatelé si nepamatují, co jsme je školili“
 - „máme hot line, nevolejte našim programátorům“
 - „dodali jsme více než jste zaplatili“
 - „naši subdodavatelé nám neplatí“
 - „naši subdodavatelé jsou neschopní“
-

Hotline a její role v první fázi po nasazení

- ❑ Nahlášení problémů a chyb.
 - ❑ Dispečer Hotline analyzuje tickety a přiděluje jejich řešení odpovídajícím osobám.
 - ❑ Zodpovědný řešitel řeší problém, uvědomuje o řešení dispečera. Systém automaticky registruje datum a čas vyřešení s tím, že také uživatel dostává informaci buď přímo nebo od dispečera Hotline.
 - ❑ Realizací těchto základních funkcí vzniká možnost
 - Strukturovaného popisu problému.
 - Je možno sledovat statistiku podle jednotlivých uživatelů.
 - Statistiku je možno použít pro účely záruky a jednání s dodavatelem.
 - V případě konfliktů na úrovni dodavatelů nebo managementu, jsou k dispozici údaje pro statistiku vyhodnocující rychlost reakce dodavatele, rychlost reakce dispečera, statistiku slabých míst s návrhem případných změn a další účely.
-

Helpdesk OPF

The screenshot displays the Horde 5.1.6 web interface. The top navigation bar includes links for Mail, Calendar, Address Book, Tasks, Notes, Tickets (highlighted), and My Account, along with a settings gear icon. The date 22.02.2015 is shown below the navigation bar. On the left, a sidebar menu contains 'New Ticket' (highlighted), 'My Tickets', 'Search', 'Query Builder', and 'Reports'. The main content area is titled 'Create Ticket - Step 1' and features a form with a required field for 'Queue Name' (indicated by an asterisk) with a dropdown menu currently set to 'Choose:'. Below the form is a dark button labeled 'Odoslať'.

Helpdesk OPF II

horde 5.1.6 Mail Calendar Address Book Tasks Notes Tickets My Account

22.02.2015

+ New Ticket

- My Tickets
- Search
- Query Builder
- Reports

Create Ticket - Step 1

Queue Name opf_ostatni [ostatni problematika]

Create Ticket - Step 2

Ticket Type standard

Create Ticket - Step 3

The Requester's Email Address

* Ticket State

* Priority

Due Date

* Summary

Attachment Nie je vybratř žiadny sřbor

* Description

Make this comment visible only to members of a group?

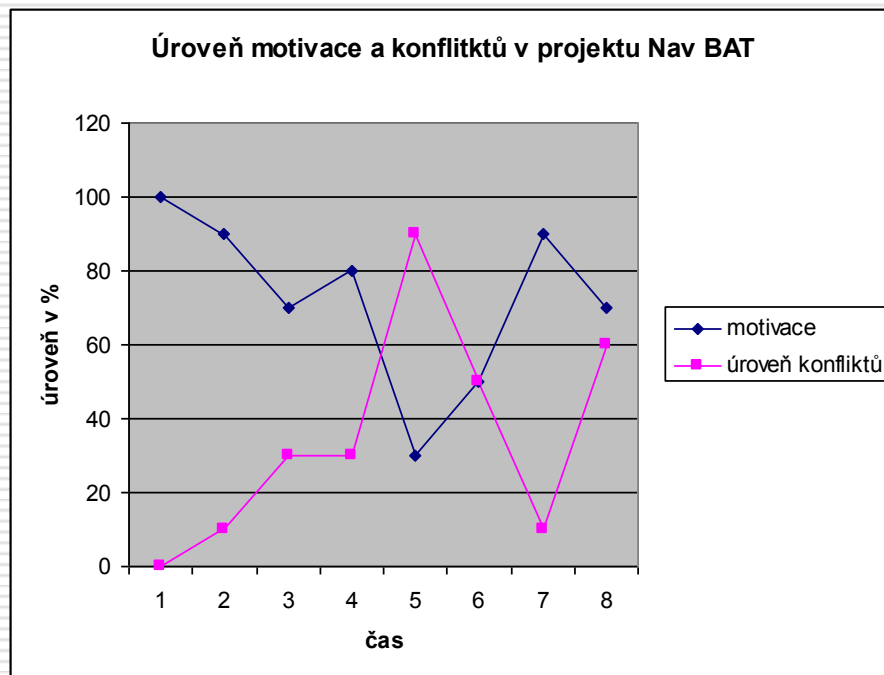
Motivace

- Motivace – součást „měkkých“ metod řízení
 - Vedoucí projektu musí být schopen vyvolat v členech týmu touhu účastnit se na úspěšném provedení projektu
 - Motivace na projektu v oblasti IS závisí:
 - na firemní kultuře a stylu řízení
 - postoji vedení k projektu
 - správném vedení projektu včetně kvality dodavatele
 - realistickém plánu projektu a zdrojů
 - na stylu motivace (pozitivní a negativní motivace)
 - na podmínkách pro členy projektu
 - osobních vlastnostech vedoucího projektu (motivace a manipulace, spolehlivost ...)
 - na schopnosti členů týmu orientovat se v problematice
-

Riziko času a motivace týmu

- ❑ Výkon týmu je dán výkonem nejslabšího článku
 - ❑ Výkon závisí od schopností a motivace
 - ❑ Sama motivace se dá stimulovat
 - ❑ Stimulace je ovlivněna osobními preferencemi
 - ❑ Čas má vliv na úroveň motivace (dlouhý projekt, odložení termínů, nesplnění závazků dodavatele,...) a tím i na výkonnost
 - ❑ V určitém kritickém momentu přestává stimulace fungovat (preference odpočinku , syndrom vyhoření, předem zaplacená dovolená...)
-

Příklad motivačních problémů v důsledku zpoždění IT projektu



1	1.11.2004	Kickoff
2	31.5.2005	Projekt IS
3	31.8.2005	Projekt přijat
4	15.10.2005	první posun termínu
5	31.12.2005	druhý posun termínu
6	31.1.2006	integrační testy
7	31.3.2006	start povolen
8	30.6.2006	1.kvartální závěrka



Děkuji za pozornost.

Otázky?