

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Teze diplomové práce

Analýza projektu ve firmě Bombardier Transportation a.s.

Karolína Ryšlavá

© 2015 ČZU v Praze

Úvod

V dnešní době je v mnoha firmách slovo projekt jedno z nejvíce užívaných slov. Vždy jde o dosažení cíle v daném čase, s dostupnými zdroji. Od počátku projektového řízení se projekty stávají čím dál tím víc složitějšími a náročnějšími. Je zapotřebí více plánovat, organizovat, řídit a kontrolovat. Zároveň je každý projekt jedinečný a originální.

Dnes lze na trhu najít nepřehledné množství odborné literatury, která se týká řízení projektů. Spousta z nich vychází z mezinárodních standardů ICB od IPMA, PMBoK od PMI a PRINCE2 od AXELOS. Všechny tyto standardy obsahují vysvětlení, co je projekt, jak postupovat při jeho řízení, kdo by měl být v týmu a jaké jsou jejich povinnosti. Uvádějí nástroje a dokumentaci, které by se měly při řízení projektu využívat, aby byl projekt co nejlépe a úspěšně řízen. Spousta firem nabízí školení a možnost získání certifikátů, které jsou ověřením znalostí a dovedností podle těchto standardů. Lze také najít normy ISO, které umožňují certifikovat systém řízení projektů v organizaci. Patří mezi ně ISO 10006 pro řízení projektů a ISO 21500, které nahradila ISO 10006.

Cíl

Cílem diplomové práce je provedení časové analýzy a analýzy přidané hodnoty u vybraného projektu firmy Bombardier Transportation a.s. Dále je záměrem práce srovnat poznatky z teoretické části práce se skutečností a ověřit, zda se u vybraného projektu využívají nástroje a přístupy mezinárodních standardů. Výsledkem vlastní práce je návrh nápravných opatření pro praxi v řízení projektů a jeho procesů.

Metodika

Diplomová práce je členěna do tří částí. V první části diplomové práce bylo provedeno studium odborné literatury a mezinárodních standardů ICB, PMBoK a PRINCE2. Dále byla použita další česká odborná literatura a odborné články.

Druhá část práce je zaměřena na sběr dat, jak z primárních, tak i sekundárních zdrojů. Použity byly směrnice a normy z firmy Bombardier Transportation a.s. a dokumentace projektu. Dochází ke srovnání standardů s užitou praxí u vybraného projektu MES MERZ, který se týká implementace softwaru na výrobní stroje pro efektivní sledování dat a výroby. Zařízení bylo instalováno na 12 výrobních strojů. Srovnání se standardy proběhlo podle životního cyklu projektu. Každá fáze byla zanalyzována z pohledu nástrojů a dokumentace řízení projektu.

Byla provedena časová analýza a analýza přidané hodnoty projektu. Zároveň bylo použito empirické pozorování, kterým byly získány prvotní informace o projektu.

Ve třetí části jsou popsána doporučení pro následné řízení projektů ve vybrané organizaci. Jsou vypracovány chybějící dokumenty a užity nástroje jako je logický rámec, harmonogram projektu, WBS a Lessons learned, které pomohou v budoucnu lépe projekt řídit.

Výsledky vlastní práce

Na základě porovnání reality s mezinárodními standardy a vybranou odbornou literaturou bylo zjištěno, že při řízení projektu ve firmě Bombardier Transportation a. s. nebyly využity některé důležité nástroje a dokumenty. Projektové řízení je upraveno směrnici z divize, ale tou se řídí jen větší projekty. Projekty investičního typu již takto řízeny nejsou. Na ukázce je vidět, které nástroje a dokumenty chyběly. Chybějící nástroje, které by byly pro praxi firmy vhodné, ale použity nebyly, jsou např. WBS, EVM a Lessons learned. Užití těchto nástrojů by přispělo ke zlepšení úrovně řízení projektů v budoucnu.

Cyklus projektu	Mělo by být provedeno	Standardní dokumentace	Situace podniku
Předprojektová fáze	Studie příležitostí	Analýza nebo studie	Využito
	Studie proveditelnosti	Analýza nebo studie	Nevyužito
Projektová fáze	Příprava projektu	WBS	Využito
	Plánování a alokace zdrojů	Harmonogram projektu	Využito
		Ganttův diagram	Využito
	Rozpočet projektu	Rozpočet	Využito
	Realizace a monitoring	EVM	Nevyužito
	Ukončení projektu	Předávací protokol	Využito
Poprojektová fáze	Lessons learned	Lessons learned protokol	Nevyužito

Diskuze

Bylo zjištěno, že pro úspěšný projekt je velmi důležité stanovení si cílů a správným naplánováním jak časových, tak zdrojových možností. Dalším důležitým krokem je využití nástrojů pro sledování stavu a odchylek od plánu projektu. Při zjištění odchylek by měly být nastaveny okamžité akce a korekce, které zaktualizují plán a zároveň se postarají, aby byl projekt co nejlépe zvládnut. Všechny tyto činnosti vyžadují již znalého a schopného projektového manažera, který má s řízením projektů již zkušenosti. Musí koordinovat projekt a zároveň motivovat a koordinovat tým lidí tak, aby projekt splnil svůj cíl. U firmy Bombardier Transportation chyběl právě tento článek. Projektový manažer byl nový a nemohl čerpat ze svých předešlých zkušeností a nevyužil řadu nástrojů, které projektové řízení nabízí. To mu omezilo možnost sledovat průběh projektu, a tím se projekt zpozdil a vytvořil mnoho doplňující práce pro jeho tým.

Při dalších podobných projektech by bylo nejvhodnější využít některých nástrojů pro efektivnější plánování činností, využití EVM a Lessons learned, které pomáhají ve sledování průběhu projektu. Dále by bylo vhodné určit odpovědnou osobu za kontrolu a analýzu dat, aby se nově implementovaný systém využil na sto procent.

Po diskuzi s projektovým manažerem bylo odsouhlaseno, že některé nástroje jako je EVM a Lessons learned by ve své práci v budoucnu využil. Díky tomu by měl přehled o stavu projektu, lépe by dokázal reagovat na nečekané události, nebo by některé z těchto událostí dokázal předvídat. Na základě Lessons learned by se on i případně budoucí projektoví manažeři dokázali lépe orientovat a lépe rozhodovat během řízení projektů. Podstatně by se tím vylepšil proces řízení projektů.

Závěr

Cílem práce bylo provést analýzu projektu ve firmě Bombardier Transportation a.s. V projektu se hodnotilo jak řízení projektu, tak časová analýza a analýza přidané hodnoty projektu. Nástroje popsané v mezinárodních standardech pro projektové řízení byly srovnány s realitou ve firmě. Bylo vyhodnoceno, jaké nástroje firma používá při řízení projektu a které ne. Na základě těchto informací byly vypracovány chybějící dokumenty a užity nástroje jako logický rámec, WBS, Lessons learned, které by v budoucnu mohly pomoci ve zlepšení procesu řízení projektů. Návrh využití nástrojů projektového řízení by mohl sloužit právě pro tento typ projektů. Tím by se zkvalitnilo sledování využití zdrojů a celkový průběh projektu.

Seznam vybraných použitých zdrojů

- DOLEŽAL, J., LACKO B., MÁCHAL P. a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2012. 550 s. ISBN 978-80-247-4275-5
- DOLEŽAL, J., KRÁTKÝ J., CING O. *5 kroků k úspěšnému projektu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 181 s. ISBN 9788024746319
- INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA). *IPMA Competence Baseline*. Version 3.0. Amsterdam: IPMA, 2006. 176 s. ISBN 0-9553213-0-1.
- NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha. Grada Publishing, a.s., 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
- O'Brien, J. *Prince 2: Methodology of project management*. Ireland: Report Cork Institute of Technology, 2008. 138s.
- Project Management Institute (PMI): *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK(r)GUIDE) Fifth Edition*. Project management Institute, Inc, 2013. 459 s. ISBN: 978-1-935589-67-9.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.