

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Teze diplomové práce

Projektové řízení vybraného subjektu

Bc. Martina Šmelová

© 2015 ČZU v Praze

Abstrakt

Předkládaná diplomová práce se zabývá problematikou projektového řízení, které je v dnešní době plně dynamických změn téměř nepostradatelné. První část práce je věnována teoretickému výkladu, kde jsou objasněny nejzákladnější pojmy týkající se projektového řízení. Logicky navazující kapitoly jsou strukturovány v rámci životního cyklu projektu a jsou zde představeny nejpoužívanější metody a techniky využívané projektovými manažery.

Druhá praktická část se věnuje konkrétnímu stylu projektového řízení, který je aplikovaný ve zvoleném podniku. Jedním z cílů diplomové práce je analyzovat projektovou metodiku vybrané společnosti a porovnat ji s mezinárodně uznávanou metodologií „Projects in Controlled Environment“. Komparace metodik ukáže, jestli se nechala Společnost X inspirovat tímto standardem, zda plně vyhovuje jejím potřebám nebo musely být vypracovány doplňující procesy. Hlavním výstupem analýzy je zhodnocení, zda využívaná metodologie ve zkoumané společnosti je úspěšná a vede k dosažení projektových cílů.

Klíčová slova

Projekt, projektové řízení, projektový manažer, metody a techniky projektového řízení, životní cyklus projektu, projektový cíl, metodologie, PRINCE2, SWOT, projektová organizace.

Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit projektové řízení ve vybraném subjektu a následně ho porovnat vůči celosvětově uznávané metodologii PRINCE2. Analýza metodik bude sloužit k navržení případných zlepšení a posouzení, zda vybraná metodika Společností X je pro daný podnik vhodná.

Metodika práce

V teoretické části diplomové práce budou na základě studia literatury a dalších informačních zdrojů syntetizovány aktuální principy a metodiky projektového řízení. Tato část bude nejvíce zaměřena na metodiku PRINCE2, se zaměřením na její témata a procesy a bude sloužit jako východisko pro zpracování praktické části práce. V praktické části práce bude analyzována metodika zvoleného subjektu (firmy), provedena její komparace s metodikou PRINCE2 a vyvozeny případná doporučení pro zlepšení procesů projektového řízení.

Projektové řízení zvolené Společnosti X

Diplomová práce pojednává o problematice projektového řízení, které se stalo nedílnou součástí moderní společnosti, i když jeho kořeny sahají až do dob starověkého Egypta. Projektové řízení, tak jak ho dnes vnímáme, se začalo formovat ve 40. letech 20. století a od té doby je neustále vyvíjeno a obohacováno o nové osvědčené postupy získané z praxe. Část diplomové práce je zaměřena na vysvětlení základních pojmů, které jsou nezbytné k objasnění celého tématu projektového řízení. Pro zefektivnění práce na mezinárodní úrovni byly navrženy doporučující postupy, které jsou dnes vnímané jako standardy. Mezi nejvýznamnější metodologie, podle kterých se dnes při řízení projektů postupuje, patří Project Management Body of Knowledge (PMBOK[®]), IPMA[®] – Competence Baseline, ISO 10 006 a Projects In Controlled Environments (PRINCE2[®]). Právě britský standard PRINCE2 je detailněji rozpracován v diplomové práci. Hlavním předmětem práce je analyzovat projektové řízení ve zvoleném podniku a porovnat ho vůči nejrozšířenější metodice v Evropě, PRINCE2. Společnost X je nadnárodním podnikem, kde přes polovinu příjmů pochází z projektové činnosti a zaměstnává tisíce projektových manažerů po celém světě.

Analýza metodiky projektového řízení aplikovaná ve Společnosti X prokázala, že se podnik nechal značně inspirovat metodologií PRINCE2, který je jednou z nejrozšířenějších v Evropě. Projektové řízení ve Společnosti X společně s metodologií PRINCE2, která je v dnešní době brána jako standard, uznává stejných principů např. neustálé opodstatněnosti investice, která je kontrolována v průběhu celého projektu. Dále se shodují v otázkách stanovení rolí a odpovědností, kdy projektový manažer i členové týmu čerpají z předešlých zkušeností a na základě toho se mohou vyvarovat zbytečných chyb. Principy uvedené ve standardu PRINCE2 jsou základní stavební jednotkou metodologie a jsou zároveň i součástí metodiky Společnosti X. Tato shoda dokazuje, že podnik X, co se principů týče, vychází ze standardu PRINCE2.

Další analyzovanou složkou postupu při projektovém řízení jsou témata. Aby mohl být uplatňován procesní přístup PRINCE2, je nutné, aby metodika společnosti zahrнула do projektového řízení všech sedm stanovených témat. V průběhu analýzy jednotlivých procesů metodiky Společnosti X byla zaznamenána všechna témata, tak jak je uvádí standard. Společné rysy řízení jednotlivých témat byly zjištěny např. u řízení změn, kde postupy obou metodik jsou téměř stejné. Nejdříve se musí zaznamenat změny a zapsat do formuláře tzv.

Registru požadovaných změn, pak jsou analyzovány, detailněji rozpracovány a posouzeny, zda budou realizovány.

Shodné postupy byly zaznamenány i u řízení rizik obou metodologií, kdy Společnost X přispívá navíc jedním bodem, kde vyhodnocuje normy řízení rizik za celý rok, aby mohli dosáhnout udržitelnosti a účinnosti zvolené strategie.

Největší rozdíly při zkoumání metodik byly zaznamenány v jednotlivých procesech, kdy projektové řízení ve Společnosti X začíná o několik kroků dříve než zahájení projektu podle standardu. Zajímavým rysem projektového řízení v podniku X je, že samotný projekt musí být prodán zákazníkovi dříve, než bude zahájen projektovým manažerem.

Prvotní impuls projektu pochází od managementu obchodních příležitostí, který navrhne případný projekt. Dalším nezbytným krokem je projekt kategorizovat. Tento proces je velmi důležitý a pro daný podnik nezbytný. Správná kategorizace projektu zajišťuje podniku zvolit vhodný přístup k jeho řízení. Zahrnutí tohoto procesu do projektového řízení může například přispět ke správnému stanovení projektového manažera, který hraje klíčovou roli v naplňování projektových cílů. V tuto dobu se projekt nachází v obchodní fázi, kde bude nejdříve vypracována nabídka, která se předloží zákazníkovi. Souhlasí-li zákazník s navrženými podmínkami, nastupuje Contract management, který je jedním z nejdůležitějších aspektů projektového řízení v daném podniku. Contract management poskytuje expertní podporu projektu k dosažení smluvní dohody a doprovází projekt v průběhu celého jeho životního cyklu. Contract managementu je ve společnosti X věnován velký význam, jedná se o proces, který poskytuje jak projektu, tak celé společnosti právní ochranu, tudíž je velmi žádoucí, že tento krok byl rozpracován, i když se jím metodologie podle PRINCE2 nezabývá. Nebýt Contract managementu, dosahování projektových cílů by mohlo být ohroženo. Nejdůležitější krok, prodat projekt, byl uskutečněn, tak se projekt může předat projektovému managementu, kde bude otevřen a detailně klasifikován.

Zahajovací kroky projektovým manažerem při řízení projektu jsou v této iniciační fázi opět shodné. PRINCE2 uvádí pro schvalování projektu zvláštní proces Směrování projektu, tento krok je v metodice Společnosti X součástí kroku předešlého (Nastavení projektu), jako hlavní výstup.

Dalším analyzovaným procesem je řízení dodávky, které má u obou metodik společné rysy, ale Společnost X rozděluje tento procesní přístup do 4 subprocesů. Prvním je nákup a výroba, kde jsou specifikovány požadavky na produkt, druhý krok se zabývá

samotnou dodávkou , třetí proces zahrnuje konstrukci či instalaci produktu, který je následně testován a připraven k předání zákazníkovi. Tento proces je ve Společnosti X mnohem detailněji rozpracován a to především díky jeho důležitosti a možných dopadů rizika na celý projekt. Všechny procesní přístupy jsou řízeny a kontrolovány po etapách.

Metodologie společnosti X zahrnuje do svého stylu řízení další kapitoly, kterými se standard PRINCE2 nezabývá. Jeden z největších nedostatků metodologie PRINCE2 je, že se nezaměřuje na schopnosti a dovednosti manažera. Oproti tomu metodika Společnosti X přisuzuje velkou roli projektovému manažerovi a snaží se o jeho kariérní růst a rozvoj tolik potřebných schopností a dovedností. Procesní krok, zaměření se na zaměstnance, obohacuje metodologi a dodává ji vyšší úspěšnost při dosahování projektových cílů. I když byl podnik analyzován z pohledu projektové metodologie PRINCE2, nejrozšířenější uznávanou metodikou certifikace manažera u Společnosti X jsou standardy PMI a IPMA, mohlo by to být především z důvodů, že tyto standardy se zaměřují také na manažera a jeho „softskills“, na rozdíl od procesní metodologie PRINCE2.

Mnozí uvádějí velikou výhodu standardu jeho detailní zpracování dokumentů souvisejících s řízením procesů. Já osobně toto jako přednost nepovažuji, protože nadměrná dokumentace, kterou je projektový manažer zatížen, může vést k odvádění jeho pozornosti od důležitých aspektů v průběhu projektu. Styl řízení ve společnosti X je právě postižen velkou dokumentační zátěží. Musí-li být při projektu už zpracováno tolik doprovodných dokumentů, měla by být zřízena speciální role, která se touto problematikou bude zabývat a ulevila by tak projektovému manažerovi.

I když je uváděno, že metodika PRINCE2 je snadno aplikovatelná na malé projekty, jsou zde menší problémy s obsáhlostí celého standardu. Společnost využívá metodiky podobné PRINCE2 právě u velkých projektů, pro malé projekty je tato metodologie příliš rozsáhlá. Pro snadnější aplikovatelnost by bylo vhodné vytvořit metodologii zaměřenou na malé projekty, kde by nebyla nutná taková dokumentační zátěž.

Analýza metodiky Společnosti X dokázala, že podnik vychází z procesního přístupu metodologie PRINCE2. I když byla metodika podniku rozšířena o několik důležitých kroků, jádro stylu projektového řízení zůstalo stejné. Po proniknutí do projektového řízení Společnosti X lze usuzovat, že zvolená metodika je pro daný subjekt vhodná. Což dokazuje i vysoké procento úspěšnosti u dosažení projektových cílů.

Literatura

- BENDO VÁ, Klára. *Základy projektového řízení*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 78 s. ISBN 978-80-244-3124-6.
- BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method : PRINCE2®*. 7. vyd. Bratislava: Inbox SK, c2010, 311 s. ISBN 978-0-9576076-2-0.
- BERT HEDEMAN, Ron Seegers, *Prince2tm - a Pocket Guide*. 1st ed. Zaltbommel: Van Haren Pub, 2009. ISBN 978-908-7535-445.
- CHVALOVSKÝ, Václav. *Řízení projektů, aneb, Překážkový běh na dlouhou trať*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005, 130 s. ISBN 80-735-7085-8.
- DAVIS, Barbee. *97 klíčových znalostí projektového manažera*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 240 s. ISBN 978-80-251-2854-1.
- DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 181 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.
- DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a KOLEKTIV. *Projektový management podle IPMA*. 2.,aktualiz. a dopl. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 528 s. ISBN 987-80-247-4275-5.
- DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013, 166 s. ISBN 978-80-7204-863-2.
- DVOŘÁK, Drahošlav. *Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 244 s. ISBN 978-80-251-1885-6.
- FOTR, J. a I. SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- GOODPASTURE, John C. *Quantitative methods in project management*. Boca Raton, Fla.: J. Ross Pub., c2004, xix, 268 p. ISBN 19-321-5915-0.
- GRAHAM, Nick. *PRINCE2 for dummies*. 2nd ed. Chichester, West Sussex, England: Wiley, 2010, xx, 368 p. ISBN 04-707-1025-X.
- HINDE, David. *Prince2 study guide*. Hoboken, NJ: Wiley Pub., Inc., 2012, lviii, 470 p. ISBN 9781119970781.
- HÜBNER, Miroslav. *Projektové řízení: příručka manažera*. Praha: TATE International, 2005, 200 s. Příručka manažera. ISBN 80-868-1306.

KERZNER, Harold. *Project management: case studies*. 4th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2013, xiii, 690 p. ISBN 9781118022283.

KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 11th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2013, xxvii, 1264 p. ISBN 9781118022276.

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015, 138 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 182 s. Poradce. ISBN 80-247-0392-0

PATEL, Vinod N. *Project Management*. New Delhi: Oxford Book Co, 2008, 343 s. ISBN 978-935-0430-781

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide): PMBOK® Guide*. 5th ed. Newtown Square: Project management institute, c2013, xxi, 589 s. ISBN 978-1-935589-67-9.

RICHMAN, Larry L. *Project management step-by-step*. New York: Amacom, c2002, xi, 292 p. ISBN 9780814426579.

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007, 344 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1506-0

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, vi, 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.

UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7.

WYSOCKI, Robert K. *Project management process improvement*. Boston: Artech House, c2004, xiii, 231 p. Artech House effective project management series. ISBN 9781580537186

Online

APMG International [online]. [cit. 2015-08-29]. Dostupné z: <http://www.apmg-international.com/en/news-events/case-studies-articles.aspx>

AXELOS [online]. [cit. 2015-08-29]. Dostupné z: APMG International [online]. [cit. 2015-08-29]. Dostupné z: <http://www.apmg-international.com/en/news-events/case-studies-articles.aspx>

PRINCE2. [online]. [cit. 2015-10-29]. Dostupné z: http://prince-2.cz/page/1037_historie-prince2

Časopisecká literatura

MAULE, Pavel. *Porovnání PRINCE2 a PMBOK*, Systémová integrace 4/2004, ročník 11, č. 4

Ostatní zdroje

Předmět ČZU Tvorba a zpracování projektů - Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Předmět ČZU Projektové řízení ve veřejné správě – Ing. Pavel Moulis

Konzultace s projektový managarem