

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Teze diplomové práce

**Reengineering procesů projektového řízení ve vybrané
ICT firmě**

Bc. Michal Škoda

© 2016 ČZU v Praze

1. Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá problematikou projektového řízení. V úvodu práce jsou definovány základní pojmy z oblasti projektového řízení a popsány nejužívanější projektové metodiky s důrazem na metodiku PRINCE2. V navazující hlavní části práce je pozornost soustředěna na procesy ve vybrané ICT firmě, konkrétně na reengineering procesů a na popis a tvorbou související dokumentace. Po stručném představení podniku a jeho projektové historie jsou podrobně popsány současné procesy projektového řízení daného podniku a užívané dokumenty. Tyto procesy jsou následně navrženy tak, aby vyhovovaly metodice PRINCE2. Spolu s procesy je také doporučena vhodná dokumentace a jsou vytvořeny návrhy konkrétních vybraných dokumentů.

Klíčová slova: projektové řízení, projekt, proces, dokumentace, standard, metodika, PRINCE2, organizační struktura, plánování

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíle práce

Cílem této práce je rozbor projektového řízení ve společnosti ASSIST spol. s.r.o. a návrh zlepšení procesů projektového řízení za pomoci nástrojů metodiky PRINCE2. Součástí tohoto reengineeringu procesů bude i snaha doporučit vhodnou projektovou dokumentaci, podpořenou návrhem vybraných dokumentů.

2.2 Metodika

Tato diplomová práce je zaměřena především na praktickou aplikaci principů projektového řízení v praxi. Rešerše bude založena na studiu odborné literatury vztahující se k projektovému řízení. Praktická část bude vypracována na základě poskytnutých materiálů od společnosti ASSIST spol. s.r.o. a řízených rozhovorů s projektovým manažerem, jež je zaměstnancem v dané společnosti.

Diplomová práce je zaměřena na analýzu procesů projektového řízení ve společnosti ASSIST spol. s.r.o. Na základě informací získaných během řízených diskuzí je popsán současný stav a historický vývoj projektového řízení ve zvoleném podniku. Následně je vypracován vlastní návrh nových procesů. Výsledky vlastní práce jsou doplněny návrhem projektové dokumentace vycházející z metodiky PRINCE2.

Vytvořené vlastní návrhy budou konzultovány s odborníky z vybraného podniku, a to za účelem naplnění konkrétních potřeb společnosti ASSIST spol. s.r.o.

3. Zhodnocení výsledků a doporučení

V praktické části diplomové práce byly popsány doporučené změny týkající se procesů projektového řízení ve společnosti ASSIST a souvisejících dokumentů tak, aby odpovídaly metodice PRINCE2. Níže je spolu s komentáři uveden přehledný souhrn nejzásadnějších doporučení, které by měla společnost ASSIST zavést.

Největší prostor pro možné změny je především v počátečních fázích projektu. Konkrétně během zahájení a nastavení projektu.

Během procesu Zahájení projektu by bylo dobré, aby se u každého projektu svědomitě uváděla spolu s projektovým manažerem i odpovědná osoba na straně zákazníka. Je také důležité pro každý projekt přesně vymezit role, aby nedocházelo ke zbytečným komplikacím a případným nedorozuměním. Bylo by také moudré během procesu Zahájení projektu zachytit předchozí ponaučení z podobných již realizovaných projektů a vytvořit dokument Záznam vzniklých ponaučení, kde bude možné vzniklá ponaučení během projektu zaznamenávat.

Další prostor ke zlepšení procesu Zahájení projektu se týká volby vhodného přístupu k projektu. Tato aktivita v současné době není ve společnosti oficiálně zakotvená, přičemž nevhodně zvolený projektový přístup může velice negativně ovlivnit časový harmonogram a náklady na projekt. Během tohoto procesu by také bylo vhodné, aby projektový manažer vytvořil dokument Deník projektového manažera, kam by mohl zaznamenávat myšlenky, nápady, postřehy a obavy, které není možné do žádných jiných dokumentů zaznamenat. Výše zmíněná doporučení ohledně určení zodpovědných osob a vymezení rolí by se měla projevit i v Hrubém popisu projektu. Při tvorbě tohoto dokumentu by se také mělo důsledně dbát na to, aby vše bylo v souladu se strategií zákazníka.

Během procesu Nastavení projektu nedochází k nastavení některých základních proměnných. Bylo by dobré zavést především nastavení identifikace a umístění produktu, tedy definování toho, jak budou produkty identifikovány, uchovány a jakým způsobem bude kontrolován přístup k nim. Toto by měl vyřešit dokument nazvaný Záznam o produktu. Také by měl být nastaven přístup k rizikům. To znamená především definování odpovědností, odsouhlasení projektové tolerance vůči rizikům a vytvoření Registru rizik, kam budou nově rizika přehledně zaznamenávána a bude určen především jejich výskyt, dopad a reakce, tedy preventivní či nápravná opatření v případě jejich výskytu. Měla by být nastavena komunikace, přesněji nastaven způsob komunikace, harmonogram komunikace a obsah komunikace mezi všemi účastníky projektu. Také by mělo dojít ke stanovení zodpovědné osoby za komunikaci. Neměla by být opomíjena ani na revize strategie řízení kvality a

projektový manažer by se měl vždy u každého projektu ujistit, že současné firemní nastavení je v souladu s požadavky zákazníka. Bylo by vhodné, vzhledem k návrhu na zavedení většího počtu dokumentů, také vytvořit souhrnný dokument, který by představoval základ projektu a zahrnoval by všechna výše zmíněná nastavení.

Jak je řečeno výše, nejvíce prostoru pro možné úpravy je v procesu Zahájení projektu a Nastavení projektu, to však neznamená, že ostatní procesy jsou bezchybné a není v nich prostor ke zlepšení. Důkazem může být proces Kontrola etapy, během kterého je zákazník informován o stavu etapy pouze velice povrchně a neformálně. Bylo by dobré do procesu zakomponovat samostatnou aktivitu, během které by byly zákazníkovi a dalším zainteresovaným stranám poskytovány souhrnné informace. Dalším vhodným krokem by bylo zavedení aktivity, řešící eskalaci odchylek, tedy situace, kdy hrozí, že se etapa nebo celý projekt překročí hranici stanovené tolerance. Takováto aktivita totiž v podniku není vůbec oficiálně zavedena a případné odchylky řeší projektový manažer dle vlastního uvážení požádáním zákazníka o radu.

Během procesu Kontrola etapy by bylo žádoucí zavést také nové dokumenty a to především Instrukce i úkolu a Zpráva o stavu. Dokument Instrukce k úkolu by měl sloužit osobám zodpovědným za realizaci úkolu, jako soubor instrukcí vedoucích k vypracování produktů, kterých se tento úkol týká. Zpráva o stavu by měla být dokumentem shrnujícím zákazníkovi nejdůležitější informace vždy v předem stanoveném období. Tento dokument by zákazníkovi poskytoval především informace o stavu harmonogramu, dále přehled produktů, přehled schválených změn a potencionální či skutečné problémy s kterými se projekt potýká.

V procesu Řízení dodání produktu a Řízení přechodu mezi etapami se doporučení týkají především dokumentů. Obzvláště se jedná o tvorbu Zprávy o ukončení etapy, Plánu odchylky a Zprávy o odchylce, které by měly vznikat během procesu Řízení přechodu mezi etapami. Zpráva o ukončení etapy by měla podávat souhrnné informace o etapě a o celém projektu, na základě kterých by zákazník mohl rozhodovat o dalším vývoji projektu. Plán odchylky by měl vypracovat projektový manažer na žádost zákazníka a měl by vycházet z jeho požadavků. Zpráva o odchylce by měla být připravována za účelem seznámení zákazníka se vzniklou odchylkou.

Závěrečný proces Ukončení projektu také skýtá prostor ke zlepšení. Především by bylo vhodné během tohoto procesu projekt vždy vyhodnotit, tedy především zhodnotit výsledky projektu v porovnání s jeho cíli, vytvořit statistiky týkající se výkonnosti a zaznamenat užitečné poznatky získané během projektu. Toto vyhodnocení by bylo přínosné zaznamenat

do nového dokumentu Zpráva o projektu, který by měl být spolu s ostatními dokumenty po skončení projektu řádně archivován.

Současné procesy a související dokumentace ve společnosti ASSIST představují již zakotvené a stabilní základy projektového řízení. Po zapracování výše zmíněných doporučení by zajisté došlo ke zvýšení efektivity projektového řízení, tedy udržení si silné konkurenční pozice a v neposlední řadě k efektivnímu uspokojování potřeb a s tím související spokojenost zákazníků.

4. Závěr

Tato diplomová práce se zabývá problematikou projektového řízení, které je v dnešní době neustávajících změn velice skloňovaným pojmem. Konkrétním cílem této práce byl podrobný rozbor procesů a dokumentů souvisejících s projektovým řízením ve společnosti ASSIST a navržení změn, které by vedly ke zlepšení projektového řízení v celé společnosti. Tvorba těchto návrhů probíhala za pomoci nástrojů metodiky PRINCE2.

Záměrem bylo navržení takových úprav, které by byly pro danou společnost přijatelné ve vztahu k již zavedeným zvyklostem v rámci projektového řízení.

Teoretická část se zabývá popisem základních pojmů projektového řízení, jako je například projekt, trojimperativ, životní cyklus projektu, portfolio, program management a poskytuje tak teoretický základ, z kterého se vychází v následujících částech práce. Pozornost zde byla věnována i hlavním světovým standardům projektového řízení, které jsou východiskem většiny současných interních metodik, přičemž byl dán důraz především na jednu z nejrozšířenějších metodik PRINCE2.

Ve vlastní práci byla nejprve stručně představena zvolená společnost ASSIST a následně byl popsán a rozebrán současný stav projektového řízení ve společnosti. Tedy stav procesů projektového řízení a související dokumentace. Analýza projektového řízení v této společnosti byla soustředěna výhradně na projekty řízené v oddělení Task force, kde se realizuje dominantní většina projektů. Na základě provedené analýzy byly vytvořeny přehledné diagramy znázorňující procesy, které byly následně upraveny tak, aby odpovídaly metodice PRINCE2. Současně s tím byla navržena vhodná dokumentace a vytvořeny šablony vybraných dokumentů, rovněž odpovídající metodice PRINCE2.

Vzhledem k tomu, že úroveň projektového řízení ve společnosti ASSIST má již solidní základy, tak doporučené změny ve vztahu k procesům nebyly příliš radikální. Hlavní prostor ke zdokonalení se skýtá především v počátcích projektu, konkrétně během procesů Zahájení

projektu a Nastavení projektu. Zásadnější změny byly navrženy v oblasti projektové dokumentace, na kterou v současné době společnost neklade takový důraz, jaký by klást měla.

Navrhovaná řešení by měla být přínosem nejen pro společnost ASSIST, ale můžou poskytnout zajímavý náhled i ostatním společnostem, které podnikají v podobné oblasti.

5. Vybrané bibliografické citace

- [1] BENTLEY, Colin. Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method: PRINCE2®. 7. vyd. Bratislava: Inbox SK, c2010. ISBN 978-0-9576076-2-0.
- [2] 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. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.
- [4] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Překlad Eva Brunovská. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1506-0.
- [5] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5.
- [6] *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Fifth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2013. ISBN 9781935589679.
- [7] *Managing successful projects with Prince2*. 5th ed. London: TSO, 2009. ISBN 978-0-11-331059-3.