

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Teze diplomové práce

**Aplikace postupů projektového řízení ve společnosti
TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.**

Bc. Alžběta Voráčová

© 2016 ČZU v Praze

Aplikace postupů projektového řízení ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.

1. Souhrn

Tato práce se zabývá zmapováním současného stavu projektového řízení ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., jenž je součástí nadnárodní Skupiny Total, která je zastoupena ve více než 130 zemích světa. Společnost TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. vytváří mnoho projektů jak nezávisle na svých mezinárodních pobočkách, tak i v jejich vzájemné spolupráci. Dílčím cílem je za pomoci konkrétní metodiky projektového řízení analyzovat průběh zvoleného projektu a následně navržení optimalizace.

Praktická část práce se bude zabývat rozbořením a porovnáním současného stavu projektového řízení na zvoleném projektu, s postupy dle metodiky PRINCE2. Na základě provedené analýzy bude navrženo řešení plynoucí z dané metodiky, která povede k optimalizaci a ke zvýšení efektivnosti projektového řízení.

Klíčová slova: podnik, proces, projekt, projektové řízení, řídicí procesy, procesy v projektech, standardy projektového řízení, projektová dokumentace, TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., Skupina Total, metodika PRINCE2

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíle práce

Cílem této diplomové práce je zhodnocení systému řízení projektů ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. Dílčím cílem je za pomoci metodiky PRINCE2 provedení analýzy průběhu zvoleného projektu a následné navržení jeho optimalizace.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to na teoretickou a praktickou část. Rešerše je založena na studiu odborné literatury a dostupných informačních zdrojích, týkajících se projektového řízení. K problematice daného tématu budou představeny základní pojmy a metody. Podstatná část literární rešerše je věnována představení metodiky PRINCE2. Toto teoretické zázemí poslouží jako východisko pro praktickou část.

Praktická část se zabývá zvoleným projektem a projektovým řízením ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA. Informace o společnosti byly získány díky přístupu do interní sítě a poskytnutých materiálů společností TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA. Pro získávání dat a potřebných podkladů pro tuto část byl zvolen polostrukturovaný rozhovor s vrcholovým Manažerem pro oddělení Bitumen. Tento typ rozhovoru byl využit pro svoji flexibilitu při získávání informací a možnosti upřesnění získaných informací v případném neporozumění otázce či odpovědi. Pro tento rozhovor byly připraveny hlavní okruhy otázek. Dále byla užita analýza zpřístupněných dokumentů a podkladů. V praktické části práce je na základě řízeného rozhovoru a poskytnutých podkladů popsáno řízení projektů ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA. Na zvoleném projektu „Úspora energií ve skladu Kouřim“ je provedena analýza a identifikace slabých míst prostřednictvím metodiky PRINCE2. Na základě provedené analýzy je navrženo řešení plynoucí z dané metodiky, které povede k optimalizaci a ke zvýšení efektivnosti projektového řízení, a to především na základě navržené projektové dokumentace dle metodiky PRINCE2.

3. Zhodnocení výsledků a doporučení

Na základě provedeného rozboru lze jednoznačně konstatovat, že projektové řízení ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA navzdory dlouholetému působení na trhu, má stále značné rezervy. Projektové řízení zde není zakotveno ve směrnících a ani zde není užívána žádná projektová metodika. Dále ve společnosti neexistuje projektové zázemí, tedy ani projektová kancelář. Řídící výbor tvoří generální ředitel společnosti spolu s finančním ředitelem. Projektovým manažerem se v rámci řízení projektů stává buď manažer daného oddělení, nebo tento manažer jmenuje sám projektového manažera v rámci svého oddělení a stanoví projektový tým. Tito projektoví manažeři nejsou sice certifikovanými odborníky, ale každý manažer daného oddělení má letité zkušenosti s řízením zaměstnanců a disponuje odbornými znalostmi z dané oblasti. V současné době vzniká ze strany vedení společnosti snaha o zlepšení projektového řízení, a to alespoň tím, že jsou proškolení zaměstnanci v oblasti dovedností projektového řízení.

Zvoleným analyzovaným projektem byl projekt „Energetická úspora ve skladu Kouřim“, na kterém byly prakticky použity nástroje metodiky PRINCE2. Řízení tohoto projektu odpovídalo standardnímu průběhu řízení projektů, proto se veškerá doporučení vztahují nejen na analyzovaný projekt, ale i na celou oblast projektového managementu ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA.

Slabou stránkou projektového řízení ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA je bezpochyby neexistence jakýchkoliv statistik nebo přehledů o realizovaných či ukončených projektech. Na základě provedené analýzy projektového řízení lze jako velmi vážný nedostatek považovat využívání a evidence projektové dokumentace. Užívané dokumenty nemají jednotnou podobu a často je dokumentace opomíjena úplně. Další opomíjenou oblastí je řízení rizik, kterému je ve společnosti věnována jen velmi malá pozornost.

Nejdůležitějším doporučením pro společnost TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA, vycházejícím z metodiky PRINCE2, je zavedení projektové dokumentace, která by tak vedla k přehlednosti a transparentnosti údajů o projektovém řízení. Doporučenými dokumenty jsou Charta projektu, Obchodní případ, Projektový plán, Deník projektu, Registr rizik, Přehled získaných poznatků, Zpráva o výjimce, Balík práce a Zpráva o ukončení projektu.

Charta projektu je velmi důležitým dokumentem projektu, který je předkládán projektovému výboru, jenž na základě poskytnutých údajů stanoví, zda je projekt životaschopný a zda se vyplatí do něj investovat.

Neméně důležitým dokumentem je Obchodní případ, který je třeba vypracovat na začátku projektu jako návrh. V každé další fázi je nutné ho aktualizovat kvůli prokazatelným přínosům a opodstatněnosti projektu.

Deník projektu má plnit funkci zápisníku, kam manažer uvádí vše podstatné, co nelze zaznamenat do jiných dokumentů. Deník projektu je důležitý zejména v počátcích projektu, kdy ještě nejsou vytvořeny příslušné registry či dokumenty. U projektů, které nejsou rozsáhlé, může dokonce deník tyto registry zastoupit po celou dobu projektu. Slouží například k zaznamenávání komentářů o průběhu dne projektovým manažerem nebo jiným členem týmu, mohou se zde uvádět i rizika projektu, která by se později přepsala do Registru rizik.

Již v přípravné fázi projektu je třeba počítat s případnými hrozbami projektu, které by se měly zaznamenat do dokumentu Registr rizik. V rámci praktické části práce byl tento dokument použit na projektu „Energetická úspora ve skladu Kouřim, kde je jasně vidět, jednoduchost a přínosnost této analýzy vycházející z metodiky PRINCE2.

Projektový plán slouží především ke kontrole průběhu projektu. S pomocí projektového týmu se v tomto dokumentu tvoří podrobný harmonogram projektu, který je možné ztvárnit za pomoci Ganttova diagramu, kde lze pozorovat aktuální vývoj a nadcházející aktivity projektu.

Přehled získaných poznatků je jednoduchý formulář, do něhož všichni členové projektového týmu mohou zaznamenávat veškeré zkušenosti, které získali v průběhu realizace projektu. Přehled získaných poznatků obsahuje jak soubor konkrétních problémů, tak i pozitivní zkušenosti, může obsahovat i doporučený postup, aby problém příště již nenastal. Zavedení tohoto dokumentu může být pro firmu vhodným řešením, neboť většinu problémů řeší projektový manažer teprve v době, kdy vyvstanou. Zápisy do Přehledu získaných poznatků by tak mohly opakujícím se problémům předejít nebo alespoň vyřešit problém dříve, než se vymkne kontrole. V praxi by si tak každý člen projektového týmu ve společnosti měl z realizace projektu odnést jakési poučení, přičemž tato poučení by měla být dále využita v jiných interních projektech.

Dokument Zpráva o výjimce předkládá projektový manažer projektovému výboru, aby ho informoval o situaci a aby poskytl možnosti a doporučení, jak má projekt dále pokračovat v případě vyvstane-li jakýkoliv problém, na který jsou potřeba další finanční prostředky nad rámec přiděleného rozpočtu.

Balík práce je dokument, který vytváří projektový manažer, je v něm stanoven vedoucí týmu a ostatní náležitosti potřebné k vytvoření produktu. Projektový tým používá tento dokument ke specifikaci a k následnému dodání požadovaného produktu.

Zpráva o ukončení projektu obecně vyhodnocuje projekt, porovnává vývoj projektu oproti plánu. Zpráva o ukončení projektu se vytváří nejen při standardním ukončení projektu, tedy že projekt dosáhl svého cíle, ale i v případě, že se projekt ukončí předčasně. Finalizace projektu uvnitř projektového týmu může mít velký přínos pro jednotlivé členy, neboť během ní mohou být jednotliví členové upozorněni na své nedostatky, kterým se při realizaci dalších projektů mohou vyvarovat.

Úložiště pro veškerou doporučovanou dokumentaci by bylo vhodné umístit na podnikový intranet, kde by šablony těchto dokumentů byly k dispozici jak vedení společnosti, projektovým manažerům, tak všem členům projektového týmu, zároveň by sloužily jako archív jednotlivých projektů. Na základě přístupu do této interní databáze by docházelo k rozšíření povědomí o projektových aktivitách v rámci společnosti, a zároveň by zde mohli nejen samotní manažeři, ale i členové týmu získávat ponaučení z předchozích uskutečněných projektů.

4. Závěr

Tato diplomová práce se primárně zabývá problematikou projektového řízení, konkrétně popisem současného stavu a následně rozbohem nově navržených změn, především v podobě projektové dokumentace dle metodiky PRINCE2 ve vybrané společnosti.

V teoretické části práce byly definovány základní pojmy vztahující se k projektovému řízení, byly zde přiblíženy například pojmy, jako je projekt, projektový management a základní nástroje projektového řízení. Stručně byly popsány i hlavní mezinárodní standardy, z nichž byla největší pozornost kladena především na metodiku PRINCE2, která byla zvolena jako nejvhodnější nástroj pro využití v praktické části práce.

Ve vlastní části práce byla podrobně charakterizována společnost TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA, byl zde uveden její předmět podnikání, její ekonomický vývoj a také její historie. Na zvoleném projektu „Úspora energií ve skladu Kouřim“ byla prostřednictvím analýzy a na základě metodiky PRINCE2 identifikována slabá místa. V této části práce byl uveden i rozhovor s manažerem, na jehož základě bylo blíže představeno projektové řízení ve společnosti. Dále byl rozebrán současný stav projektového managementu, jeho podstata a význam pro společnost. Na základě popisu projektového řízení, zejména procesů, bylo provedeno porovnání s teorií projektového řízení dle metodiky PRINCE2, na jejímž základě

byla stanovena konkrétní doporučení pro zefektivnění a optimalizaci projektového řízení ve společnosti.

V navazující páté části, Zhodnocení výsledků a doporučení, jsou shrnuty veškerá navrhovaná opatření a změny. Kapitola je věnována formulaci nejpodstatnějších doporučení managementu společnosti s ohledem na shledané závěry vyplývající z této práce.

V dnešní době by měla být projektová dokumentace nedílnou součástí každého projektu. Absence projektové dokumentace či její nejednotné užívání ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA může vést k opomenutí některých důležitých činností, což může mít i zcela negativní dopad na realizaci budoucích projektů.

Nejslabším místem, je ve společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA jednoznačně opomíjení řízení rizik a nejsou zde také zcela dotahovány ani závěrečné fáze projektu. Proškolení vedoucích manažerů a zavedení projektové dokumentace a její zpřístupnění v elektronické podobě na firemním intranetu by zcela jistě vedlo k významnému zlepšení projektového řízení ve společnosti.

Tato práce by měla být inspirací pro vedení společnosti TOTAL ČESKÁ REPUBLIKA vedoucí k zamyšlení nad současným stavem projektového řízení a motivovat ho k realizaci navržených změn na základě metodiky PRINCE2. Navrhovaná opatření by měla vést k vyšší efektivitě aplikovaných postupů projektového řízení ve společnosti, tedy i ke zvýšení úrovně projektového managementu, jako nezbytné složky konkurenceschopnosti v současném tržním prostředí.

5. Vybrané bibliografické citace

- [13] BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method: PRINCE2®*. 7. vyd. Bratislava: Inbox SK, 2010, 311 s. ISBN 978-0-9576076-2-0.
- [14] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- [15] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xiv, 344 s. Praxe manažera. ISBN 80-7226-218-1.
- [17] FIALA, Petr. *Řízení projektů*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Oeconomica, 2008, 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0.
- [18] NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.
- [22] *Managing successful projects with Prince2*. 5th ed. London: TSO, 2009. ISBN 978-0-11-331059-3.