

Provozně ekonomická fakulta
Katedra systémového inženýrství



Teze diplomové práce
Analýza řízení projektu „Začni s neziskovkou“ v SKPŘ

Alžběta Wienerová

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Diplomová práce se zabývá analýzou projektu „Začni s neziskovkou“, který byl realizován ve Studentském klubu projektového řízení. Tento studentský klub byl založen v roce 2012 a sdružuje studenty a absolventy, kteří se zajímají o projektové řízení. V literární rešerši jsou vymezeny základní pojmy projektového řízení, základní nástroje projektového managementu, které byly následně využity v praktické části a nakonec jsou zde popsány mezinárodní standardy a metodiky projektového řízení. V praktické části je popsán Studentský klub projektového řízení, jeho fungování a průběh řízení projektů. Práce členů SKPŘ je ukázána na projektu „Začni s neziskovkou“, který probíhal od ledna do dubna 2014. V práci je popsán celý průběh řízení projektu a veškeré činnosti, které členové týmu a projektový manažer vykonávali. Součástí práce je také vlastní zpracování analýz, které se běžně při realizaci projektů v SKPŘ nepoužívají. Na základě výsledků těchto analýz byla vedení klubu představena doporučení na efektivnější a kvalitnější řízení projektů.

Klíčová slova: projektové řízení, časová analýza projektu, zdrojová analýza projektu, Earned Value Managemet

Úvod

Projekt se čím dál více stává součástí běžného života. Projektem může být skupinová práce dětí na základní škole i zavedení softwaru do podniku. S tím také přichází nutnost věnovat více pozornosti projektovému řízení. Objevují se metodiky a standardy, kterými se firmy řídí, aby zabránily chybám v řízení projektů, a tak předešly zpoždování a prodražování projektů. Projektové řízení se rozvíjí jak v zahraničí, tak v České republice a začíná se objevovat nutnost vzdělávání budoucích projektových manažerů. Vznikají tak nejen komerční vzdělávací instituce, nové studijní obory na univerzitách, ale i zájmové a dobrovolné organizace pro rozšiřování znalostí o projektovém řízení, jako je například Studentský klub projektového řízení.

V literární rešerši této práce jsou uvedeny a vysvětleny základní pojmy projektového řízení. Dále je zde pojednáno o základních nástrojích, které jsou k projektovému řízení využívány jako zdrojová a časová analýza a také analýza přidané hodnoty. V neposlední řadě je zde kapitola o mezinárodních metodikách a standardech, kde jsou vysvětleny nejdůležitější aspekty tří nepoužívanějších a nejmávanějších metodik.

V praktické části je popsána činnost a struktura Studentského klubu projektového řízení. Dále je velmi podrobně rozebrána práce na projektu „Začni s neziskovkou“, který byl ve Studentském klubu projektového řízení o.s. (SKPŘ) realizován. Je zde podrobně rozebrán životní cyklus tohoto projektu a následně je popsáno dodatečné zpracování časové a zdrojové analýzy a analýzy přidané hodnoty, které nebyly zpracovány projektovým týmem v průběhu projektu.

V poslední části jsou popsány přínosy těchto analýz a důsledky, které má na projekt, pokud zpracovány nejsou. Na jejich základě byla zpracována kapitola s doporučeními pro zkvalitnění projektové řízení v SKPŘ.

Součástí práce je také kapitola, kde je popsána konfrontace výsledků práce a následných doporučení ve studentském klubu a zpětná vazba na ně.

Cíl

Cílem diplomové práce je provedení časové analýzy, nákladové analýzy a analýzy přidané hodnoty projektu u studentského projektu „Začni s neziskovkou“ s důrazem na zpětnou vazbu.

Metodika

Po navázání spolupráce se Studentským klubem projektového řízení (SKPŘ) bude podrobně popsán postup a realizace vybraného projektu Začni s neziskovkou. U sebraných dat o projektu bude provedena časová analýza, zdrojová analýza a analýza přidané hodnoty (EVM). Dále pro praktickou část práce bude prováděno osobní dotazování členů projektového týmu a sběr poznatků o projektovém řízení v SKPŘ. Bude zaznamenáván reálný stav a vývoj projektu, který bude srovnáván s teoretickými výsledky časové a zdrojové analýzy projektu. U každé činnosti sledovaného projektu bude provedeno vyrovnání zdrojů a rozbor stavu vývoje dle EVM. Zjištěné poznatky budou průběžně předkládány a diskutovány s projektovým manažerem a týmem SKPŘ. Literární rešerše bude sepsána při finálních úpravách praktické části na základě poznámek z průběžné četby literatury. Součástí práce bude diskuse výsledků, včetně jejich konfrontace v SKPŘ.

Diskuse a vlastní doporučení

Z výsledků analýzy projektu vyšlo najevo několik nedostatků řízení projektů v klubu. Projekt „Začni s neziskovkou“ byl teprve druhým dokončeným projektem klubu. Byl tedy jedním z prvních projektů, kde se ukázaly všechny nedostatky a problémy, se kterými se při plánování nepočítalo. Z výsledků této práce vychází několik doporučení na zlepšení.

- Lepší rozvržení etap
- Lessons learned
- Časová analýza
- Zdrojová analýza
- Earned Value Management

Jak se po ukončení projektu ukázalo, etapy byly rozvrženy nevhodně. Mezi jednotlivými etapami byl příliš velký rozestup a každá etapa obsahovala velké množství činností. Problémy, které se během projektu objevovaly, tak nebyly řešeny s boardem včas, protože reporty byly naplánovány až po skončení etapy. Problémy se většinou do skončení etapy vyřešily, často ale způsobily zpoždění projektu. Pokud by etapy byly naplánovány na kratší časový úsek, mohly se problémy řešit s boardem dříve a nemuselo tak dojít ke zpoždění. Naštěstí žádná z činností neohrozila celkové dokončení projektu.

Velmi důležitou součástí řízení projektů, která by se v klubu mohla zlepšit, je Lessons learned. Při ukončení projektů je sice projekt zhodnocen a Lessons learned jsou přednesena, to

však není dostačující. Následující projektový manažeři nemají kde si prohlédnout ucelené Lessons Learned, k dispozici mají jen jakési body, které si zapisovali členové týmu během projektu. Proto autorka navrhuje, aby v klubu vznikl ucelený soubor, do kterého by v rámci ukončení projektu každý projektový manažer musel zanést Lessons learned z projektu. Vznikl by tak soubor se všemi projekty a jejich Lessons learned, do které by se mohl kdokoli podívat, a získat tak důležité best practices pro řízení projektů a informace o tom, jak projekt řídit zase o něco lépe. Usnadní to tak práci jednotlivým manažerům a zároveň se bude zlepšovat celková úroveň projektového řízení v klubu. Podle vedení klubu není společná šablona ovšem vhodná z důvodů možné nepřehlednosti. Pokud by se ale jednalo o soubor například v Microsoft excel, dal by se požadovaný projekt snad najít. Dále vedení klubu uznává, že v klubu chybí ucelené ukončení projektu. Neseписuje se dokument, kde by byla jednotlivá doporučení do dalšího roku. Noví projektový manažeři, kteří poté pracují se sepsanými Lessons Learned, si je pouze přečtou, ale již je nezpracují do té míry, aby bylo přesně jasné, co jak udělají lépe a zahrnují to rovnou do plánu projektu.

Další, s čím se v klubu nepracuje, je časová a zdrojová analýza. Projekty obvykle začínají běžet od začátku zimního semestru a končí v termínu, který si projektový manažer zvolí nebo v termínu daným zadavatelem. Členové na projektech pracují ve svém volné čase a nelze jim tedy nadiktovat, kdy mají na činnosti pracovat. Jsou dány pouze termíny pro odevzdání výstupů. Časová analýza by v klubu mohla přispět k lepšímu rozložení etap a práce na projektu. Projektový manažer tak bude mít lepší přehled o tom, jak by na sebe činnosti měly navazovat a zejména o tom, které činnosti jsou kritické a nesmějí se zpozdít. Na ně by se pak měl projektový manažer zaměřit. Časová analýza je však přínosná i pro jednotlivé členy týmu. Ti získávají přehled o tom, kdy bude třeba věnovat projektu více času a jak budou jednotlivé činnosti následovat za sebou.

Zdrojová analýza v klubu je opět obtížná z důvodů zapojení zdrojů jen v jejich volném čase. Díky zdrojové analýze by ale projektový manažer získal přehled o čerpání zdrojů a mohl se tam zaměřit na možné přetížení zdrojů, které může způsobit zpoždění činností. Přetížení by tak mohl eliminovat a vyhnout se problémům s tím, že zdroj nestíhá svou práci. Avšak není bezpodmínečně nutná, protože projekty, které jsou v klubu realizovány, jsou menšího rozsahu s poměrně malým množstvím zdrojů. Zdroje navíc na projektech pracují pouze ve svém volném čase, a tak musí projektový manažer nechat na nich, jak si samy práci rozvrhnou. Projektový manažer určuje, dokdy má být určitá činnost dokončena.

Podle vedení klubu se v tomto projeví schopnosti projektového manažera odřídit si svůj tým a je na něm jakým způsobem lidí bude řídit, projektovému manažerovi jsou dána pouze doporučení. Je na každém projektovém manažerovi jestli si od jednotlivých členů týmu zjistí jejich časové možnosti a zahrne je do plánu. Podle autorky však pouhá doporučení nestačí vzhledem k tomu, že projektový manažeři v klubu často nemají zkušenosti s vedením lidí a projektovým řízením.

Posledním nástrojem, který se v klubu nevyužívá, je Earned Value Management. EVM by však pomohl projektovým manažerům v lepší kontrole nad projektem a orientaci v něm. Díky analýze EVM může projektový manažer sledovat skutečný vývoj projektu a skutečné náklady. Ty pak může snadno porovnat s plánovaným vývojem. Díky tomu získá možnost včas zasáhnout, pokud se projekt zdražuje nebo zpožďuje.

Podle vedení klubu je těžké tuto metodu začít používat v klubu, protože je těžké odhadnout na těchto studentských projektech pracnost, zvláště když členové z týmu sami nemají představu, jak dlouho by jim daná činnost mohla trvat. S tím však autorka nesouhlasí. Jak si sama mohla ověřit při práci na této diplomové práci, členové týmu jsou schopni dobu trvání odhadnout. Problém autorka vidí v tom, že vyžadovat od členů týmu všechny informace potřebné pro vytvoření EVM je časově náročné, protože je třeba se jich neustále ptát a data po nich vyžadovat. Nikdo z členů týmu nebude data dodávat sám od sebe, a tak je tedy jen na projektovém manažerovi, aby data získával a zpracovával.

Seznam zdrojů

- [1] SVOZILOVÁ, A., *Projektový management*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s. 2011, 392 s., ISBN: 978-80-247-3611-2
- [2] ROSENAU, D. M., *Řízení projektů*, 1. vydání, Brno: Computer Press, a.s., 344 s., ISBN: 80-7226-218-1
- [3] DOLEŽAL, J. a kol., *Projektový management podle IPMA*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 512 s., ISBN: 978-80-247-2848-3
- [4] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 5th ed., 2013, Pennsylvania, 589 s., ISBN: 978-1-935589-67-9
- [5] DOLEŽAL, J. a kol., *5 kroků k úspěšnému projektu*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, 192 s., ISBN: 978-80-247-4631-9
- [6] BARKER, S., COLE R., *Projektový management pro praxi*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 160 s., ISBN: 978-80-247-2838-4
- [7] OGC, Office of Government Commerce. *Managing successful projects with PRINCE2*. 4th ed. London: TSO, 2005, ISBN 01-133-0946-5.
- [8] Ing. Jan Bartoška Ph.D., *Projektová kancelář a mezinárodní standardy*, (přednáška) Praha ČZU, 11.10.2014