

Oponentní posudek

diplomové práce Ondřeje Táborského

Metodické postupy řízení portfolia projektů v chemickém podniku.

Diplomant zpracoval svou diplomovou práci na zadané téma v rozsahu 66 stran včetně příloh. Zvolené téma je trvale aktuální, neboť stále více činností v podnikatelské i veřejné sféře se uskutečňuje formou projektů a vyžaduje tudíž adekvátní projektové řízení.

Hned v úvodu však postrádám explicitní vymezení cílů diplomové práce. Nepřímo lze usoudit, že hlavním cílem diplomanta bylo navrhnout nový metodický postup řízení projektů a portfolia projektů v konkrétním podniku, zabývajícím se výrobou produktů stavební chemie. Jako prostředek (nástroj, dílčí cíl) si zvolil teoretickou přípravu pomocí obsáhlé a vcelku vyčerpávající rešerše o historii a současném stavu teorie projektového řízení. I 60 odkazů.)

Tato podmínka pro úspěšné splnění úkolu se ukázala jako nezbytná, leč nikoliv postačující. Autor totiž neprovedl další nezbytnou podmínku, a to skutečnou analýzu současného stavu inovační aktivity a dosažené úrovně projektového řízení ve zkoumaném podniku. Proto doporučená řešení autora zůstávají na úrovni obecných návrhů, převzatých z literatury, ale nepřizpůsobených podmínkám konkrétního podniku.

Za hlavní problém, kterému diplomant nevěnoval dostatečnou pozornost, vidím potřebu respektovat diferencované řízení projektů dle jejich velikosti. Je třeba si uvědomit, že „projektem“ může být drobná inovace výrobku, technologie, softwaru, realizovaná jedním pracovníkem řádově v hodinách či dnech až po „výstavbu atomové elektrárny“ zaměstnávající rozsáhlé týmy pracovníků, s miliardovými rozpočty a trváním řádově v několika letech. Právě zde postrádám citelně analýzu velikostní úrovně projektů, řešených ve zkoumaném podniku.

K problému stimulace a shromažďování námětů bych poznamenal, že se zde pohybujeme na pomezí teorie a metodologie inovací a projektového řízení. Protože každá z uvedených teorií používá poněkud jinou terminologii pro stejné nebo podobné pojmy, dochází často k terminologickým nejasnostem. Shromažďování námětů na inovace se považuje spíše za předprojektovou fázi, nasazení metod projektového řízení je pak adekvátní až po schválení a vymezení cílů projektu.

Dále uvedu některé dílčí připomínky:

- Volba vhodné organizační struktury by měla vyplynout z analýzy specifických podmínek podniku a hlavně velikosti a typu realizovaných projektů. Tato analýza chybí.
- V tab. 2 na str. 15 není jasné, jak jsou stanoveny hodnoty v posledním řádku Součet intenzit. Chyba v citované literatuře nebo úprava autora?
- Agilní projektové řízení je zřejmě vhodnou metodou projektového řízení, ale jen specifických projektů určitého druhu a rozsahu. Není tedy metodou obecnou a univerzální. Bez analýzy reálného projektového řízení ve zkoumaném podniku nelze proto přijmout závěr, že bude vhodnou metodou řízení projektů i ve zkoumaném podniku. V tab. 4 (str. 29) mě vadí trochu divoký mix anglických a českých termínů. Neujasněnost nebo nepřesnost překladu některých anglických termínů a jejich kombinace s originálními anglickými výrazy výrazně ztěžuje pochopení uvedených definic použitých pojmů. (Např. na str. 30 definice Release Plan je úplně nesrozumitelná.)

- Při návrhu tabulek pro sběr inovačních námětů by bylo třeba vycházet z toho, jak se tato činnost skutečně provádí a zaznamenává v podniku v současné době. Pak by návrhy tabulek 5 a 6 (str. 36) mohly být konkrétnější a lépe promyšlené.
- Pro volbu organizační struktury pro řízení projektů asi podniku moc nepomůže konstatování, že „lze použít několik možností“ (str. 37). Opět chybí analýza současného stavu v podniku.
- Formulář v tab. 8 je nekonzistentní a svědčí spíše o tom, že autor neporozuměl obsahu jednotlivých položek v tabulce. Nevyjasnění pojmů: Název změny, Problém, Přínosy, Cíle, Kvantifikace a jejich souvislostí. Nevhodné příklady v tabulce.
- Všechny tabulky 8 – 14 se týkají stále jen námětů a jejich hodnocení až do okamžiku rozhodnutí o realizaci nebo zamítnutí (odložení) námětů. Tyto tabulky by bylo třeba lépe promyslet a ověřit na konkrétních příkladech z podniku.
- K návrhu formulářů v tab. 16 – 22 pro tradiční a agilní metody řízení projektů bych poznamenal, zda by bylo vůbec účelné zavádět v podniku pro daný typ projektů paralelně oba systémy. Diplomant by měl svůj návrh zdůvodnit v diskusi.
- Návrh na vyškolení vybraných pracovníků podniku v oblasti projektového managementu považuji za vhodný, ale bude opět třeba zjistit výchozí stav v podniku a řešit problém v souvislosti se zvoleným systémem řízení projektů v podniku.

Souhrnně mohu konstatovat, že diplomant v podstatě splnil zadání diplomové práce, i když úplně nevyužil nabízený potenciál, který mu zadané téma poskytl. Postrádám zejména hlubší analýzu současného stavu inovační aktivity a úrovně projektového řízení ve sledovaném podniku. Na obranu autora budiž řečeno, že tato analýza by vyžadovala úzkou spolupráci některých podnikových manažerů a mnohem více času, než jaký měl diplomant zřejmě k dispozici. Teoretická rešeršní část je zpracována obsáhle a přehledně a poskytla autorovi solidní východisko k praktické části. Po stránce jazykové a stylistické se autor nevyhnul některým prohrěškům vůči spisovné češtině, např. „tím pádem“ (str. 10), „je rozhodováno“ (str. 28), „bude nastíněn“ (str. 33), „mezi již proběhlými inovacemi“ (str. 38) aj. Více mně však vadí to, že anotace je napsaná správně v přítomném čase, ale Úvod a další text v čase budoucím. To je sice vhodné pro vypracování plánu (záměru), ale nikoliv pro již hotovou práci. Tam se už představuje to, co v práci je a ne co v ní bude.

Závěrem konstatuji, že diplomant splnil stanovené zadání a jeho práce splňuje všechna kritéria pro přijetí práce k obhajobě. Doporučuji proto diplomovou práci Ondřeje Táborského *Metodické postupy řízení portfolia projektů v chemickém podniku* k obhajobě a hodnotím ji známkou **C**.

Pro obhajobu navrhuji tyto otázky:

1. Jedním z nástrojů řízení a koordinace jednotlivých činností v rámci rozsáhlejších projektů jsou síťové grafy. Jaké výhody a přínosy na jedné straně a případné nevýhody a problémy mohou poskytnout jejich aplikace.
2. Jakou organizační strukturu by autor doporučil podniku s respektováním možnosti diferencovaného řízení projektů podle jejich velikosti.

Doc. Ing. Otakar Machač, CSc.

V Pardubicích 27. 5. 2020