

Teorie projektového managementu

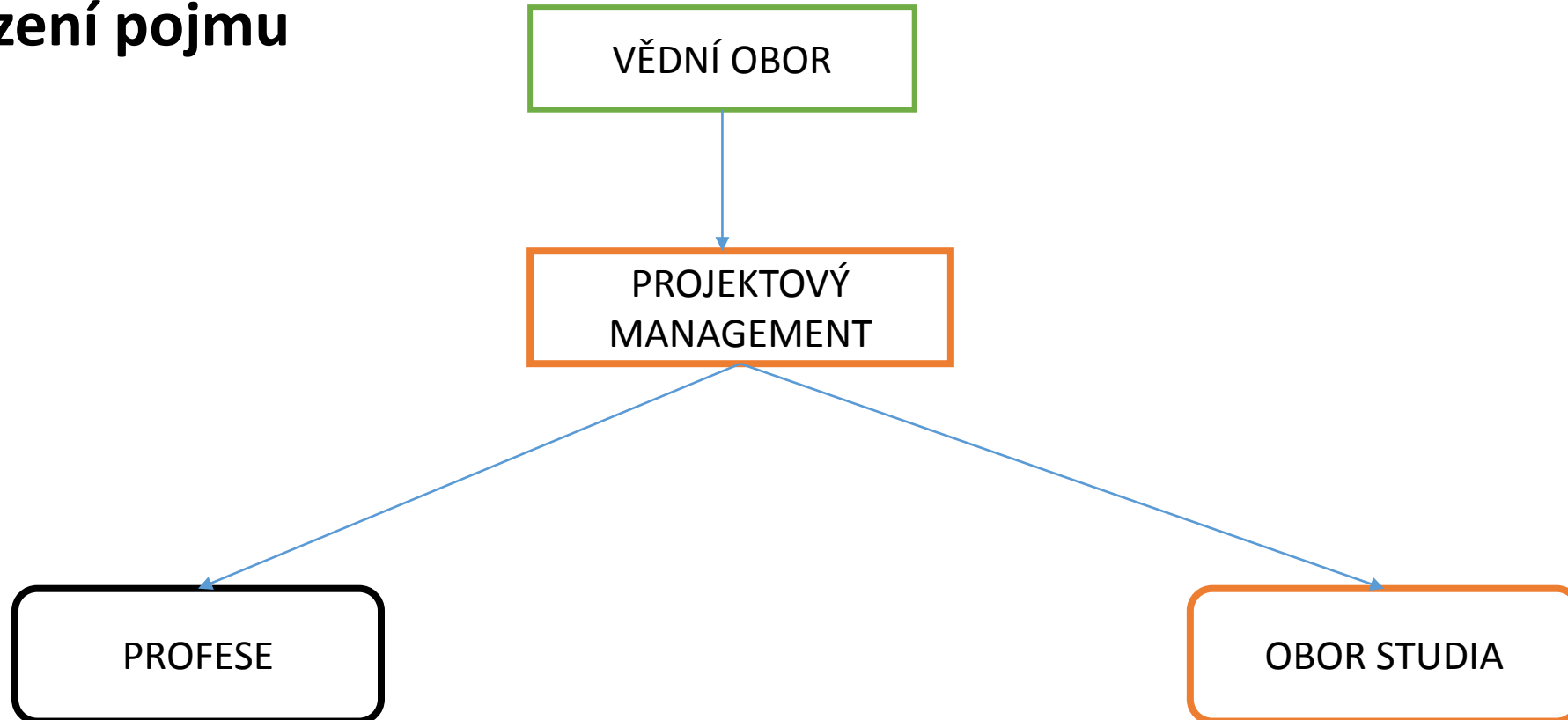
Doc. Ing. Jiří Novotný, CSc.

Obsah

1. Význam a vývoj teorie projektového managementu
2. Školy projektového managementu
3. Teoretická analýza PMBOK
4. Normativní a alternativní přístupy v PM
5. Současné trendy vědeckého zkoumání v PM
6. Směry budoucího vývoje výzkumu v PM
7. Vztahy mezi PM a příbuznými obory.

ad 1) Význam a vývoj teorie projektového managementu

Vymezení pojmu



ad 1) Význam a vývoj teorie projektového managementu

Ve světě, kde se změna stává stále důležitější, poskytně správně použitý nástroj typu projektového managementu užitečný způsob pro účinné organizování a management této změny.

(Clarke, 1999)

ad 1) Význam a vývoj teorie projektového managementu

Cíl:

Nalézt optimální model pro efektivní řízení projektů a možností jeho přenosu do nových průmyslových sektorů, včetně budování ucelené teorie pro zlepšování výkonu funkcí projektového managementu.

Měnící se pracovní prostředí vyžaduje znalostní společnost, která předpokládá, že projektové týmy jsou schopny zhodnotit přínosy nových technologií a zdrojů.

Týmová práce je nezbytná, stávají se klíčové, týmy jsou schopny vytvářet projekty, kolem kterých se rozvíjejí nové dovednosti a přístupy k práci.

ad 1) Význam a vývoj teorie projektového managementu

Etapy vývoje PM:

1. 1940 – 60, technicistní přístup – kvantitativní techniky, operační výzkum
2. 1960 – 70, organizační přístup – zabývá se organizačními strukturami, projektové vůdcovství, role lidských zdrojů, teorie budování projektových týmů
3. 1980 – 90, sofistikovaný přístup - rozvíjí org. přístup, nástup počítačů, sofistikované expertní systémy pro projektové plánování, kontrolu a analýzu rizika, metodologie pro kontrolu veřejných projektů (PRINCE)

ad 1) Význam a vývoj teorie projektového managementu

4. 1990 – 00, multidisciplinární přístup – zapojení a využívání teorií z výzkumu v managementu a podnikání, akceptace projektové práce, napříč odvětvími
5. 2000 – 15, univerzálnost, flexibilita projektu, předvídatelnost formy organizace práce – vnímání jako univerzální řešení organizačních problémů, podpora specifických technik pro plánování, monitoring a kontrolu, proniká do vojenství, letectví a kosmonautika, stavebnictví apod.
týmy unikátní ekonomické a sociální procesy, znalostní

ad 2) Školy projektového managementu

Pokusy o klasifikaci škol“

1. Söderlund (2002), jako hledisko: základní epistemologický (vědecký) přístup,
identifikoval 7 škol
1. Bredilleta (2007, 2008), jako hledisko: relevantní ontologické (učení o bytí, o jeho nejobecnějších určeních a pojmech)
identifikoval 9 škol

ad 2) Školy projektového managementu

Söderlund	Bredilleta
Optimalizace	Optimalizace
Rozhodující faktor úspěchu	Modelování
Eventualita/možnost	Správa
Behaviorální	Chování
Transakční náklady	Úspěch
Marketing	Rozhodnutí
Rozhodnutí	Proces
	Eventualita
	Marketing

ad 2) Školy projektového managementu

Brediletovy školy:

Poskytují přehled o současném a potenciálním výzkumu jak v každé z nich, tak napříč školami.

Pro popis daného stavu využívá metaforická přirovnání

- organizace jako stroj
- organismus
- mozek
- kultura
- psychické vězení
- atd.

ad 2) Školy projektového managementu

Optimalizace – projekt jako stroj???:

Ústřední myšlenka:

- Definovat cíle
- Rozdělit je do menších komponent
- Pečlivě plánovat – harmonogram
- Odhady a realizace projektových úkolů
- Efektivnost nákladů a času v průběhu projektu

Metody: CPM, PERT, Gantovy diagramy, Monte Carlo, kritický řetěz apod.

Založeno na systémové teorii (von Bertalanffy), projekt jako systém,
Základná vztah mezi alokací zdrojů, FN a stupněm kompletace modelu

Modelování – projekt jako zrcadlo:

- Vyvinula se z Optimalizací zaměřených na tvrdé systémy
- Modelování smyslem je rozdělit projekt na hlavní elementy pro účely studia → elementy se následně integrují pro následný celostní pochopení systému
- Metodika měkkých systémů (soft system methodology), užitečné při řešení organizačních, behaviorálních, politických otázek
 - Cílem je porozumění projektům a jejich prostředí
 - Problém často základní zdroje neurčitosti
 - V měkkých systémech je flexibilita a tolerance vágnosti nevyhnutelná

Správa (governance) – projekt jako právnická osoba:

Koncept projektu jako dočasné organizace.

Orientace na:

1. Vztah mezi managementem smluvních vztahů a projektovým managementem
2. Mechanismus správy projektu v projektové organizaci

Ad 1) :

- Projekt jako právnická osoba se svými vlastními právy a popis řízení vztahů mezi stranami, které tvoří právnickou osobu
- Projekt jako styčná plocha mezi dvěma právnickými osobami, klientem a dodavatelem a popis řízení styčné plochy
 - Principal x agent teorie, správa dočasné organizace, mechanismus správy projektů.

Behaviorální škola – projekt jako sociální systém

Obdobně jako škola správy

Projekt je dočasnou organizací a sociálním systémem, v jehož rámci se řeší otázky organizačního chování, jako jsou vůdcovství, komunikace a řízení lidských zdrojů.

- Náhledy:
 - Organizace vytvořené projektem
 - Zájem o organizační chování v prostředí projektového managementu
 - Management konfliktů v prostředí dočasných organizací v rámci životního cyklu
 - Vůdcovství a schopnosti vůdců
 - Efektivita skupiny v rozličných organizačních souvislostech, mezikulturní problémy v projektovém managementu

Škola úspěchu – projekt jako předmět podnikání

Zaměření na pozornost úspěchu a neúspěchu projektu.

Hlavní komponenty úspěchu projektu:

- **Faktory úspěchu projektu**, elementy projektu, které je možno ovlivnit pro zvýšení pravděpodobnosti úspěchu. (ovlivnění úspěchu a neúspěchu projektů a projektového managementu)
- **Kritéria úspěchu projektu**, opatření, kterými se posuzuje úspěšnost projektových výsledků. (dodržení času, nákladů a výkonových kritérií)

Škola rozhodnutí – projekt jako počítač

Zaměření na faktory důležité pro iniciaci, schválení, financování, dokončení projektu a hodnocení jeho úspěchu a neúspěchu.

Sleduje:

- **Proces rozhodování**, v raných stádiích, zejména proč se přijala určitá rozhodnutí a jejich vliv na celkový projekt. – projektové katastrofy, jejich příčiny – možnosti vyhnout se neúspěchu.
- **Proces zpracování informací**, projekt nástroj zpracování informací a k redukci neurčitosti v procesu.
 - Význam procesu rozhodování, smysluplnost a redukci neurčitosti v počáteční fázi projektu
 - Např. faktory ovlivňující inkluzi projektů a programů do portfolia organizace

Procesní škola – projekt jako algoritmus

Zaměření na definování strukturovaných procesů v celém průběhu projektu.

Konverze vize do reality, projektový management je pak strukturovaný proces – cestovní mapa – umožní tak naplnění cílů od počátku projektu

ad 3) Teoretická analýza PMBOK

ad 4) Normativní a alternativní přístupy v PM

ad 4) Normativní a alternativní přístupy v PM

ad 4) Normativní a alternativní přístupy v PM

ad 5) Současné trendy vědeckého zkoumání v PM

ad 5) Současné trendy vědeckého zkoumání v PM

ad 5) **Současné trendy vědeckého zkoumání v PM**

ad 6) Směry budoucího vývoje výzkumu v PM

ad 6) Směry budoucího vývoje výzkumu v PM

ad 7) Vztahy mezi PM a příbuznými obory.

ad 7) Vztahy mezi PM a příbuznými obory.

Škola	Klíčová myšlenka	Období výskytu	Vliv
OPTIMALIZACE	Optimalizace výsledků projektu s použitím matematického modelování	Konec 40. let	Operační výzkum
MODELING	Použití tvrdých a měkkých systémových teorií v modelech projektů	Tvrdé systémy – pol. 50. let Měkké systémy – pol. 90. let	Systemová teorie Metodologie měkkých systémů
SPRÁVA (governance)	Spravování projektu a vztah mezi účastníky	<ul style="list-style-type: none"> • Smluvní vztahy – začátek 70. let • Dočasná organizace – polovina 90. let • Správa – konec 90. let 	Smluvní vztahy a právo, správa Transakční náklady Teorie agenta
CHOVÁNÍ	Řízení vztahů mezi lidmi v projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Teorie organizačního chování – pol. 70. let • Řízení lidských zdrojů – od r. 2000 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizační chování • Řízení lidských zdrojů

ad 7) Vztahy mezi PM a příbuznými obory.

Škola	Klíčová myšlenka	Období výskytu	Vliv
ÚSPĚCH	Definování úspěchu a neúspěchu, identifikace příčin	Pol. 80. let	Vnitřní řízení projektu
ROZHODNUTÍ	Zpracování informací v průběhu životního cyklu projektu	Konec 80. let	<ul style="list-style-type: none"> • Věda o rozhodování • Transakční náklady
PROCES	Nalézání optimální cesty k žádoucím výsledkům	Konec 80. let	<ul style="list-style-type: none"> • Informační systémy • Strategie
KONTINGENCE	Kategorizace typů projektu pro výběr vhodného systému	Začátek 90. let	<ul style="list-style-type: none"> • Kontingenční teorie • Teorie vůdcovství
MARKETING	Komunikace se všemi zájmovými skupinami pro získání jejich podpory	Zájmové skupiny od poloviny 90. let Rada – od r. 2000	<ul style="list-style-type: none"> • Management zájmových skupin • Správa, strategie