

PROCESNÍ A PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

STUDIJNÍ OPORA PRO KOMBINOVANÉ
STUDIUM

PROCESNÍ A PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Ing. **Jakub CHLOPECKÝ**, Ph.D

© Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s.

Autor: Ing. Jakub CHLOPECKÝ, Ph.D.

Olomouc 2018

Obsah

Úvod	8
Úvod do managementu	9
1.1 Úvod do managementu, základní manažerské činnosti	10
1.1.1 Plánování	11
1.1.1.1 Složky plánování	12
1.1.1.2 Plánovací činnost	12
1.1.2 Organizování	13
1.1.2.1 Organizační architektura a struktura	13
1.1.2.1.1 Typy organizačních struktur a jejich členění	14
1.1.3 Vedení a kontrola	18
1.1.3.1 Techniky vedení	18
1.1.3.2 Styly vedení a řízení	21
1.1.3.2.1 Manažerská mřížka GRID	22
1.1.4 Kontrola	23
Strategické řízení	24
2.1 Strategické řízení	25
2.1.1 Základní pojmy strategického řízení	25
2.1.2 Základ a podstata strategického řízení	27
2.1.2.1 Strategie	28
2.1.2.2 Strategická analýza	28

2.1.2.2.1	Analýza vnějšího prostředí	30
2.1.2.2.2	Analýza vnitřního prostředí	34
2.1.2.2.2.1.	Analýza hodnotící vnější i vnitřní okolí	36
2.2	Podnikatelský plán	39
2.2.1	Struktura podnikatelského plánu pro začínající podnik	39
	Řízení lidských zdrojů	45
3.1	Řízení lidských zdrojů	46
3.1.1	Leadership	46
3.1.2	Time management	47
3.1.2.1	Techniky řízení času	47
3.1.3	Týmová práce	50
3.1.3.1	Proces týmové práce	50
3.1.3.1.1	Vývojové fáze týmu	51
3.1.3.1.2	Techniky týmové práce	51
	Řízení změn a inovací	54
4.1	Pojem řízení změn	55
4.1.1	Model řízené změny – Lewinův model	56
	Řízení informací a znalostí	60
5.1	Řízení informací a znalostí	61
	Řízení rizik a krizový management	63
6.1	Pojetí rizika	64
6.2	Management rizika	65
6.2.1	Vývojové fáze managementu rizika	65
6.2.2	Cíle managementu rizika	65
6.2.3	Vymezení kontextu a cílů managementu rizika	66
6.2.3.1	Stanovení významnosti rizika	67
6.2.3.1.1	Metoda ETA	67
6.2.3.1.2	Metoda FMEA	68
	Úvod do procesního řízení	70

7.1	Řízení informací a znalostí	71
7.1.1	Rozdíl mezi procesním a funkčním řízením	72
7.2	Přínosy procesního řízení	73
7.3	Model CMMI	74
7.3.1	Fázový model CMMI	74
Projektové řízení		77
8.1	Projektové řízení	78
8.1.1	Projekt	78
8.1.1.1	Řízení projektu	79
8.1.1.2	Organizační struktura projektu	80
8.1.1.3	Životní cyklus projektu	80
8.1.1.4	Fáze projektu	81
8.1.1.5	Software pro řízení projektu	82
Procesy iniciace a zahájení projektu		84
9.1	Procesy iniciace a zahájení projektu	85
9.1.1	Popis procesu	85
9.1.2	Proces plánování projektu	88
9.1.2.1	Popis procesu	88
9.1.3	Proces řízení projektu a koordinace	91
Proces monitorování a kontroly projektu		93
10.1	Proces monitorování a kontroly projektu	94
10.2	Proces uzavření projektu	97
10.3	Uzavření projektu	100
10.3.1	Závěrečné analýzy a poučení z realizace projektu	100
Specifické oblasti integrovaného řízení projektu		104
11.1	Specifické oblasti integrovaného řízení projektu	105
11.1.1	Proces řízení předmětu projektu a jeho změn	105
11.1.1.1	Řízení změn předmětu projektu	106
11.2	Odpovědnost a etika manažera	106
11.2.1	Etické a kulturní normy	107

Projektové struktury a řízení ve specifických prostředcích	111
12.1 Řízení v multiprojektovém řízení	112
12.2 Řízení projektů v malých organizacích	113
Závěr	116

Úvod

Předmět vede k pochopení základních oblastí procesního a projektového managementu.

V dnešní turbulentní době najdeme spousty názorových směrů, jak efektivně a výkonnostně přistupovat k řízení společnosti, jako celku. Vybrat ovšem ten „správný směr“ a efektivně ho implementovat uvnitř společnosti, nebývá jednoduchý úkol a mnoho společností se dlouhodobě potýká s neúspěšným zaváděním a ochuzuje se o možnost využívání reálných efektů, z toho plynoucích. Procesní řízení nabízí komplexní přístup řízení společnosti, který ovšem musí být navázán na podnikovou strategii a mít aktivní podporu vrcholového managementu, který musí jasně stanovit cíle, kterých má být za pomoci procesního řízení dosaženo.

Kapitola 1

Úvod do managementu



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat management;
- charakterizovat základní manažerské činnosti.



Klíčová slova:

Management, řízení, manažerské činnosti.

1.1 Úvod do managementu, základní manažerské činnosti

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Lidé již v dávných dobách se začali slučovat, aby dosáhli cílů, kterých by nebyli schopni dosáhnout jako jednotlivci, a tak se řízení stalo nezbytnou podmínkou pro zabezpečení koordinace a zaměření úsilí jednotlivců potřebným směrem. Postupem času docházelo k rozvoji společnosti a všeobecné tendenci spoléhat se na spolupráci a úsilí skupin, ale také na specializaci jednotlivých činností a dělbu práce. Přirozeným důsledkem tohoto vývoje byl vzrůstající význam lidí, zaměřených na koordinaci tohoto úsilí jednotlivců nebo menších skupin a taky se objevují první manažeři. Management a teorie řízení sleduje chování lidí v průběhu řízení v procesech plánování, organizování, vedení a kontroly. Vysvětluje růst, stagnaci či úpadek společností. Jednotliví manažeři bez rozdílu by měli být odpovědní za realizaci činností, které umožní takovou práci jednotlivců, jež optimálně přispěje k dosahování cílů skupin. „**Management je tedy proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů**“. **Danou definici je potřeba rozšířit o otázky:**

1. Jak manažeři uskutečňují jednotlivé manažerské funkce?
2. Jak je management aplikován v různých organizacích?
3. Jak je management aplikován manažery na různých úrovních organizace?
4. Cíl všech manažerů je stejný: vytvářet zisk
5. Řízení je spojeno s produktivitou práce – to zahrnuje také efektivnost a účinnost.

Základní pojmy managementu:

Tak jako každá vědní disciplína, i management má svou teoretickou základnu. Představením základních pojmů v oblasti managementu je definováno v této podkapitole.

Management – lze v nejobecnějším pojetí charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen plynulý chod organizace. Hlavním účelem managementu je vytvářet organizace, které **fungují**.

Manažer – je samostatná profese, kdy pracovník na základě jmenování, zvolení, pověření, zmocnění apod. aktivně realizuje činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími odpovědnostmi, způsobilostmi a pravomocemi.

Vrcholová úroveň řízení, vrcholové vedení (top management) – je nejvyšší řídicí pracovník nebo pracovnice organizace, jejich postavení a pravomoci obvykle specifikují statutární dokumenty¹ dané organizace.

Střední úroveň řízení (middle management) – řídicí pracovníci nižších liniových útvarů.

Základní úroveň řízení (lower management) – někdy je také označovaná jako „management první linie“, jedná se o nejnižší úroveň řízení, kdy manažer již řídí výkonné pracovníky.

1.1.1 Plánování

Plánování patří mezi klíčové manažerské funkce. Plánování se dotýká všech činností organizace např.: ekonomika, finance, informační technika, lidské zdroje, marketing, služby apod. Podstatou plánování je určení cílů nebo cílových hodnot a případně způsobů jejich dosahování.

Při plánování jsou brány v úvahu všechny relevantní vnitřní i vnější faktory ovlivňující úspěšné dosažení cílů nebo cílových hodnot.

Plánování je proces rozhodování o budoucím průběhu nějaké akce, které zajišťuje, aby byly k dispozici zdroje potřebné k uskutečnění této akce a aby práce potřebná k naplnění stanoveného výsledku byla náležitě rozvržena a byly v ní stanoveny priority.

Cílem plánování je umožnit manažerům, aby splnili úkoly včas, aniž by k tomu potřebovali více zdrojů, než jaké mají přiděleny. Manažeři se musejí vyvarovat krizí a vysokých nákladů s nimi spojených.

Plánování se podle časového horizontu rozlišuje na:

- strategické
- taktické plánování
- operativní plánování

Dlouhodobým předvídáním dlouhodobého vývoje se zabývá prognózování.

¹ Např. Zakládací listina organizace

1.1.1.1 Složky plánování

Většina plánování je záležitostí systematického myšlení a používání zdravého rozumu. **Každý plán obsahuje čtyři klíčové složky:**

1. **cíl** – čeho má být dosaženo
2. **program činnosti** – specifikuje kroky potřebné k dosažení cíle
3. **potřebné zdroje** – jaké zdroje jsou zapotřebí (finanční prostředky, lidské zdroje, vybavení a čas)
4. **dopad** – dopad splnění plánů pro organizaci (náklady vs. přínosy)

1.1.1.2 Plánovací činnost

Existuje celkově osm plánovacích činností:

1. **předvídání**
 - jaký druh práce musí být udělán, kolik a kdy
 - jak se může měnit množství práce
 - možné změny v útvaru nebo mimo něj, které by mohly ovlivnit priority, vykonávané činnosti nebo objemu práce
2. **programování** – rozhodování o pořadí a časovém rozvrhu operací a událostí potřebných k včasnému dosažení výsledků
3. **vybavení pracovníky** – rozhodování o tom, kolik a jaké typy pracovníků jsou potřeba
4. **stanovování standardů a cílů** – týkající se výstupů, prodejů, času, kvality, nákladů a ostatních aspektů práce, při nichž by měl být plánován, měřen a kontrolován výkon pracovníků.
5. **plánování postupů** – rozhodování o tom, jak má být práce dělána a plánování skutečných operací pomocí definování potřebných systémů a procedur
6. **plánování materiálu** – rozhodování o tom, jaké jsou zapotřebí materiály tak, aby vše bylo k dispozici ve správné kvalitě a ve správný čas
7. **plánování vybavení** – rozhodování o potřebném strojním zařízení, vybavení, nástrojích a prostoru
8. **příprava rozpočtu**

1.1.2 Organizování

Organizování je jednou z hlavních manažerských činností, které směřuje k uspořádání prvků a vztahu mezi nimi a tím zabraňuje zbytečnému chaosu. Pro podnik je velmi důležité, aby si vybudoval pro něj vhodnou organizační strukturu a informační síť, která bude soustřeďovat všechny informace nutné nejen pro strategická rozhodování. Důležitou činností manažera je správně zvolená organizační struktura.

Dosažení vymezených cílů zajistí organizační uspořádání navržené tak, aby jednotlivé činnosti na výkonné úrovni byly řízeny společně. Vhodně a efektivně nastavena organizační struktura, vytváří podstatu konkurenceschopnosti podniku. To je hlavní důvod, proč je v současnosti preferována pružná organizační struktura přizpůsobující se individuálním podmínkám efektivnosti a konkurenceschopnosti. Správně zvolená organizační struktura je důležitá také pro zákazníky. Těm poskytuje přehled o fungování podniku a tím zvyšuje jeho důvěryhodnost. Rovněž je významná pro samotné pracovníky organizace, poněvadž díky ní má každý zaměstnanec jasně vymezenou svou pravomoc a odpovědnost.

Organizování je možné rozdělit na procesní a útvarové. Při organizování postupných, dějově rozložených procesů v objektech se využívá procesní organizování, kdežto útvarovým organizováním se uspořádávají mocenské a pracovní vztahy jednotlivců, skupin a spolupracovníků.

Význam organizování:

- zavádí do organizace formální organizační strukturu
- zlepšuje fungování řízených organizačních jednotek
- zachovává pořádek v organizaci a zabraňuje zrodu chaosu
- má možnost vnášet do organizace stabilizační účinek, který pak brzdí organizační změny, o pomoci organizačních a právních norem vnáší do podniku formálnost
- formuluje hierarchické stupně s daným vedoucím, tím se lépe vymezuje nadřízenost a podřízenost
- omezuje volnost, svobodu v chování jednotlivce
- ve formální organizaci se formulují tzv. neformální vztahy na bázi osobních kontaktů mezi spolupracovníky

1.1.2.1 Organizační architektura a struktura

Organizační architektura je pojetí, které se věnuje problematice organizování, organizačního chování a organizačních struktur. Představuje schopnost zformulovat takový systém vztahů, jednání

a chování určité skupiny lidí, aby to splnilo požadavky jejich úsilí ve společnosti a to, jak s cílem vytvářet zisk, nebo uskutečňovat určitá poslání či vize.

Organizační architektura se tedy skládá z tzv. měkkých a tvrdých prvků. **Tvrdé prvky** vytvářejí pracovní místa shromážděná do formální organizační struktury a procesy uspořádání organizace jako cílená uspořádání logicky navazujících činností. **Měkké prvky** formulují neformální organizační strukturu (sociální síť), lidské zdroje (lidský kapitál) a organizační kulturu (v užším pojetí).

Vnitropodniková organizační struktura je chápána jako soubor organizačních prvků (útvary, divizí, podniků, závodů atd.). Vnitropodnikovou organizační strukturu je možné členit na

- formální
- neformální

Formální vnitropodniková organizační struktura – sjednocuje podnikové dění a orientuje ho k dosažení konkrétního cíle společnosti. **Neformální vnitropodniková organizační struktura** – vzniká neformálně a neplánovitě se mění v čase. Důvodem jejího vzniku jsou lidské vlastnosti (sympatie, společné zájmy či rozdílné sociální postavení pracovníků společnosti).

1.1.2.1.1

Typy organizačních struktur a jejich členění

Charakter organizačních struktur prošel dlouhým vývojovým procesem, v návaznosti na vývoj ekonomiky a řízení podniků. Vždy však na vývoj obsahově působily ekonomické, technologické a sociální stavy okolí. Ani v současné turbulentní době se vývoj nezastavil, ačkoli se někdy objevují názory, že možnosti hierarchických organizačních struktur jsou již vyčerpány. Ani v dnešní moderní ekonomice doposud neexistuje jednotná klasifikace organizačních struktur.

K základním charakteristikám členění organizačních struktur se řadí:

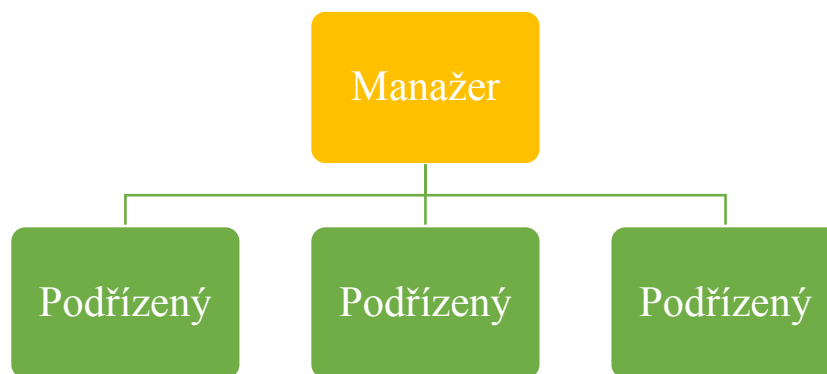
1. míra centralizace, respektive decentralizace rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur při jejich umístění ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti
2. různorodost, respektive počet podřízených organizačních prvků pod vrcholovým managementem (kritérium rozpětí řízení)
3. počet hierarchii řízení
4. strnulost a plochost organizační struktury.
5. časové trvání – zda jsou organizační struktury dočasné (organizační tým), nebo relativně stabilní (dlouhodoběji účinné)

Podle uplatňování rozhodovacích pravomocí lze rozlišit organizační struktury na tyto modely:

- liniové
- štábní
- kombinované (liniově štábní, liniově štábní se ziskovými středisky, cílově programové, organizační týmy, aj.)

Liniová organizační struktura

Liniové organizační struktury se ve většině zdrojů charakterizují jako organizační jednotky s přímou rozhodovací nebo příkazovací pravomocí. Svou činností jsou přímo zodpovědné za plnění předem vymezené soustavy cílů či úkolů, a to včetně jimi řízených strukturních jednotek. Vedoucí pracovníci (manažeři) jsou označováni jako linioví. Ti mají nejvyšší pravomoci a odpovědnost. Liniová organizační struktura je uvedena na obrázku č. 1.1.



Obrázek 1.1 Schéma liniové organizační struktury

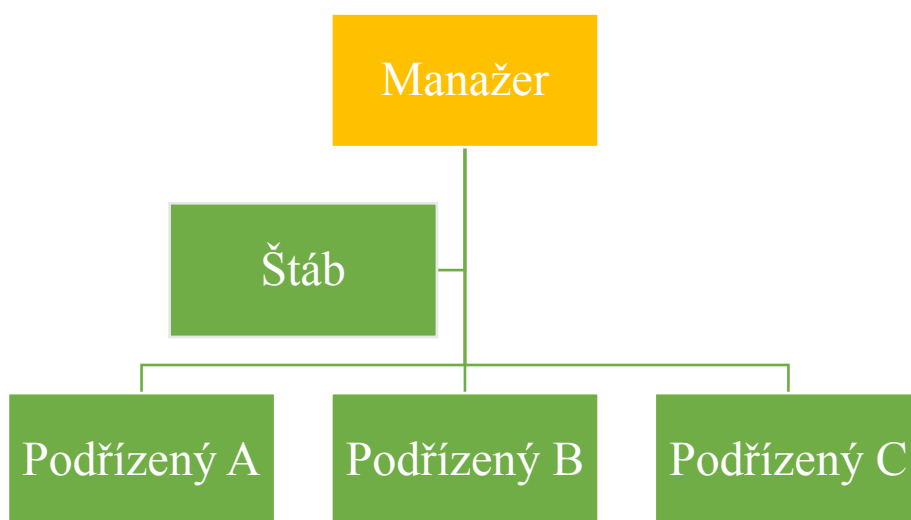
Liniová struktura je typická pro stadium vývoje malého podniku přibližně do padesáti zaměstnanců. Za určitou hranici velikosti rozpětí řízení již vedoucí (manažer) není schopen zvládnout všechny podřízené. Překročí-li rozpětí řízení únosnou míru, lze po určitou dobu ještě situaci řešit vytvořením **malých osobních nebo specializovaných štábů**. Potom lze hovořit o tzv. **liniově-štábní organizační struktuře**. Později je však nutné přejít k dalšímu stádiu, a to uplatnit více řídicích stupňů.

Organizace se uspořádává podle různých specifických forem podle potřeby (např. územní, výroková), nejčastěji je však uplatňován funkcionální typ organizační struktury. Vznikají tak velké specializované štábní útvary, které neřídí přímo provozní jednotky, ale připravují analýzy činností a podklady pro rozhodování liniových pracovníků.

Štábní organizační struktura

Štábní struktury plní především poradní funkce k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování strukturálních jednotek s liniíovou strukturou. Tyto funkce se týkají dílčích specifických úloh tvořících součást komplexní činnosti liniíových útvarů. Štábní útvary tak uplatňují specializované znalosti svých odborníků pro určitou funkční oblast činnosti.

Štábní skupinu lze rozčlenit na **osobní štáb** liniíových vedoucích (sekretářky, asistenti, poradci apod.) a **odborný či funkcionální štáb** vykonávající nepřímé (odborné, funkcionální) řízení. Znalosti pracovníků těchto skupin jsou v příslušných odbornostech hluboké, za to mají zpravidla menší přehled o celku. Štábní struktura slouží pouze jako podpůrný stavební kámen při organizačním vývoji podniku. Štábní organizační struktura je uvedena na obrázku č. 1.2.



Obrázek 1.2. Štábní organizační struktura

Všeobecně lze říci, že čím větší podnik, tím jsou obvykle početnější skupiny funkcionálního štábu. Malé podniky nemají někdy vůbec žádné štábní pracovníky, kromě sekretářky ředitele. To však neznamená, že funkce štábu, které jsou zastoupeny ve větším podniku, nejsou uplatněny u malého podniku. Znamená to pouze, že jsou považovány za součást linie. Například majitel-ředitel sám plánuje výroby, sám přijímá uchazeče o zaměstnání, řídí nákup.

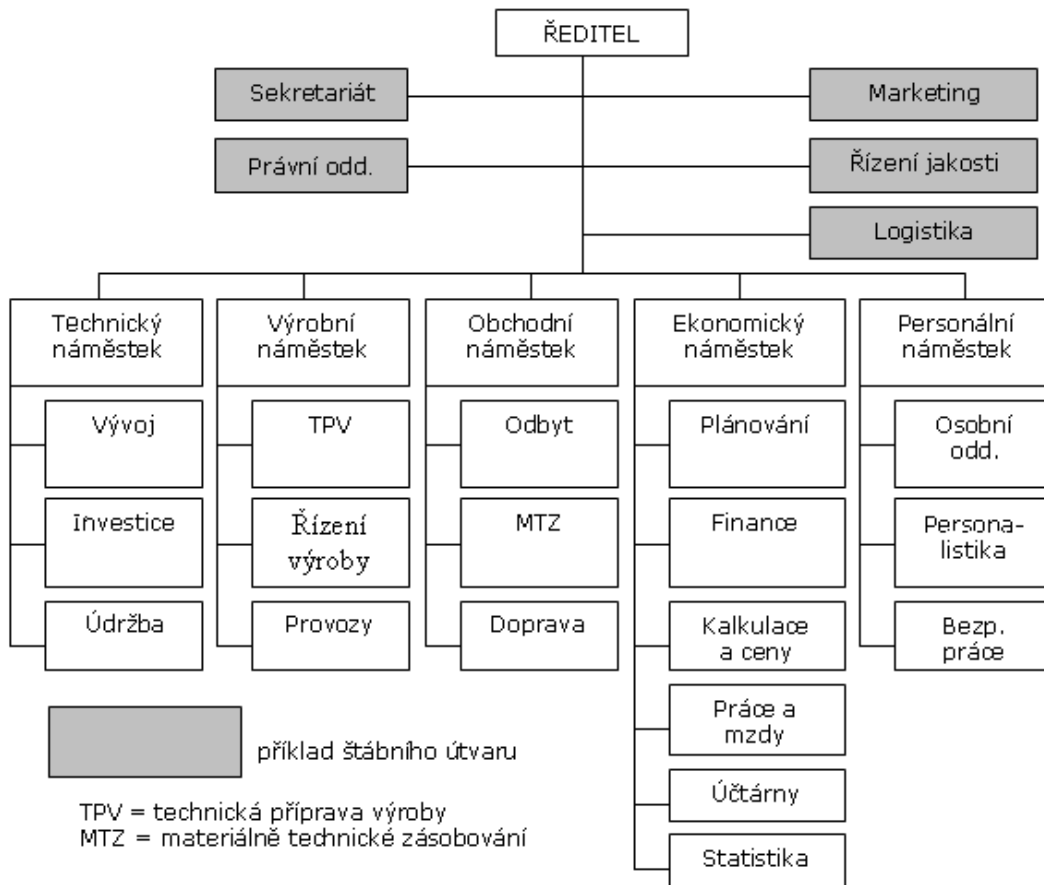
Kombinované organizační struktury

V praxi se lze nejčastěji setkat se dvěma typy kombinovaných organizačních struktur:

- liniíově-štábní organizační struktury
- cílově-programové organizační struktury

Liniíově-štábní struktury v určité proporcii slučují štábní a liniíové funkce. Obvykle vznikají delegováním části rozhodovacích pravomocí liniíové strukturální jednotky na štábní strukturální jednotky. Ty pak

uplatňují delegovanou liniovou pravomoc a zodpovědnost vůči jiným útvarům, a to v jednoznačně vymezené funkční oblasti (např. vedení a kontrola účetnictví). I když hodně záleží na konkrétní situaci, obecně převažuje skepticismus k nejednotnosti vedení organizačních útvarů z více míst. Liniově-štabní struktura je uvedena na obrázku č. 1.3.



Obrázek 1.3. Schéma liniově-štabní organizační struktury. Zdroj Nauka o podniku

Hlavní slabinou celkové koncepce liniově-štabních struktur je jejich administrativně úkolová orientace, namísto orientace cílové. **Mezi nevýhody lze zařadit:**

- neschopnost linie chápat úlohu štábu
- neochota linie ke spolupráci a neschopnost užívat štábu
- štáb si oslovuje nebo dubluje pravomoc linie
- štáb pracuje extremisticky – buď diktuje, nebo je příliš slabý
- politika štábu často mate linii

Výhody liniově-štábní struktury:

- vrcholové funkce jsou zpravidla dekomponovány v logických liniích až na úroveň činností, pro jejich výkon se zřizují funkční místa.
- měla by tím být navozena situace dokonalé, funkčně-úkolové organizovanosti celé struktury, která pomáhá zejména odlehčit přetíženost liniových manažerů, tento typ uspořádání je charakteristický pro velké průmyslové podniky.

Úkolem liniové složky je komplexní řízení daného útvaru. Vedoucí útvaru, který patří k liniové složce, je nadřízeným pracovníkem všem pracovníkům útvarů, včetně pracovníků štábu.

Štábní složka (štáb) vytváří předpoklady k tomu, aby i se vzrůstající složitostí řízení na vyšších stupních řízení bylo možno dodržet zásadu jediného odpovědného vedoucího a využít všech kladů, které tento princip zajišťuje. **Jejich úkolem tedy je:**

- připravit podklady pro rozhodování liniového manažera po linii funkčně-specializovaných vazeb, štáb metodicky řídí štáby na nižších organizačních úrovních
- v rámci štábu, na jedné organizační úrovni, dochází k metodickému řízení štábních složek navzájem

Štábní složky se podílejí na vlastním řízení pouze zprostředkovaně, nemají všeobecné právo rozhodovat. Pro zvýšení operativnosti liniově štábní struktury z hlediska komunikace mezi jejími liniovými i štábními složkami probíhá jejich styk vedle liniových vazeb též prostřednictvím tzv. vazeb funkčních neboli po linii metodického vedení.

1.1.3 Vedení a kontrola

Vedení zastává významnou roli během vyhledávání a vytváření nových příležitostí, při objevování nových možností, jakým způsobem můžeme stanovit směr budoucího vývoje organizace a jak je možné dostat posláním její existence zejména zabezpečováním, rozdělováním, využíváním a kontrolou zdrojů, včetně těch lidských.

1.1.3.1 Techniky vedení

Techniky vedení spadají pod manažerské dovednosti, které by si měl osvojit každý vedoucí pracovník k tomu, aby dosahoval správných výsledků při práci s lidmi.

Do technik lze zařadit:

- motivování
- vizi
- charisma
- udávání směru a schopnost vytvořit si následovníky

Motivování

Motivace je vázána na vnitřní podněty člověka, je to jeho vnitřní stav, který způsobuje určité chování a jednání. Začátkem motivace je vznik potřeby. Potřeba vede následně ke vzniku přání, a to, pakliže není naplněno, vyvolává napětí. Aby člověk omezil napětí, vykonává činnosti, které vedou k uspokojení potřeby. Motivace je uvádění lidí do směru, ve kterém chceme, aby v rámci dosažení výsledku šli. Dobře motivovaní jedinci mají jasně stanovené cíle, a podnikají kroky, kterými hodlají daných cílů dosáhnout. Organizace může poskytnout podmínky vhodné k dosažení vysoké úrovně motivace tím, že nabízí podmínky anebo odměny, příležitosti pro vzdělávání a růst atd.

Vnitřní motivace je motiv, který je sám v dané osobě, vztahuje se bezprostředně k obsahu a cílům zadaného úkolu. Hlavním předpokladem je zde zjistit potřeby pracovníka. Pakliže existuje souvislost mezi vlastními vnitřními podněty a cíli společnosti, může vzniknout dlouhodobá motivace. Lze zde zařadit odpovědnost, rozšiřování schopností a uznání. Vnější motivace probíhá, pokud je pracovník motivován zvenčí – penězi, titulem a postavením a pracovními podmínkami. Neboť vnější motivace nepůsobí trvale, je nutné podněty bez přestání dodávat, jinak tento druh motivace vymizí. Rizikem pak je, že si pracovník na danou motivaci silně navykne, bude ji vnímat jako samozřejmou a následně se tato motivace obrátit v stresor.

Vize

Vizi lze sledovat hromadně – noviny, e-maily, konference, letáčky, internetové stránky, či individuálně. Lídr nejdříve ze všeho musí vytvořit síť lidí, kteří jeho vizi věří, přijmou ji za vlastní a budou jej následovat – tím si může zařídit pozitivní „neformální šuškanou“ – nezbytností je vytvořit si síť z lidí, kteří mají určité postavení, kteří mohou mít vliv na ostatní spolupracovníky. Pokud takoví lidé řeknou, že daná vize má smysl, ostatní ji budou naslouchat. Důležité rovněž je to, jakým způsobem o vizi komunikujeme – je potřeba vyjadřovat zapálení a být kreativní). Klíčovou schopností lídra je schopnost formovat budoucnost – základem všeho je jasná vize. **Aby bylo možno k takové vizi dojít, je potřeba respektovat určitá pravidla, a to:**

- vize je odlišná od úkolů a cílů
- je nutné inspirovat a motivovat srdce a myšlenky ostatních, vytvářením lepší obrázků budoucnosti a sdílet smysl vedení
- vize tlačí lidi za jejich rutinní činnosti a přístupy

- vize musí být strategická, založena na zákaznických potřebách, je základním kamenem pro veškerá budoucí rozhodnutí a plány
- je rovněž možné, že jí nikdy nebude zcela dosaženo

Chybou, které se může vedoucí pracovník při sdělování vize, může být především to, že se o žádnou formulaci vize nebude snažit, tudíž ji nevytvoří. Pokud ji vytvoří, může být chyba v tom, že zastává stále jeden, autoritativní styl vedení, čímž se nesnaží pracovníka nadchnout, ale předá svou vizi jako příkaz. Nebo svou vizi formuluje až příliš podrobně (musí být stručná, jasná, výstižná).

Charisma

Charismatický lídr je pro ostatní cizincem, jedincem, který přichází z prostředí mimo komunitu, a který přináší nový čas a převrací zaběhnutý řád. Tento jedinečný tvor pak dokáže zmobilizovat všechny kolem sebe, ti pak naslouchají a adoptují jeho vizi. Zároveň je to on, kdo vnáší do systému chaos a určitá rizika. Tím lze říci, že charisma jako talent není vždy jednoduchou záležitostí.

Všechny charismatické osoby sdílejí určité hodnoty, a to:

- víru v to, co říkají nebo dělají
- přenáší své nápady a zprávy s nadšením
- svým posluchačům dávají pocit vyslechnutí a sdílení
- sdílejí své emoce

Následovníci

Mezi lídrem a jeho následovníky dochází k určité sociální směně. Nejsou sledovány sociální směny jako takové, ale celkový přínos, který plyne pro obě strany.

Úspěšní lídři mají své následovníky, kteří však potřebují vědět, že jsou vedení tou správnou cestou, kam se ubírají a co z toho všeho budou mít. **Existují proto 3 požadavky:**

- Lídři musí odpovídat očekávání následovníků – lidé oceňují, pokud jsou lídři přátelští, přístupní, ale aby jim zároveň nebyli moc blízcí a nehnali se za každou cenu za popularitou
- Lídři musí být vnímání jako nejlepší z nás – a to tak, že budou demonstrovat svou odbornost v úkolech, kterým skupina čelí.
- Lídři musí být vnímání jako většina z nás – musí mít ty hodnoty, které jsou pro skupinu nejdůležitější. Mohou je však ovlivňovat svou silou nositele a uskutečnovatele vize, ale hlavní chyby se dopustí, pokud se od členů skupiny (od jejich očekávání) vzdálí příliš daleko.

Kontrola je jednou z manažerských funkcí, která se zaměřuje především na sledování aktivit a má garantovat, že dojde ke shodě výsledku s prvotním zadáním. Kvalitní kontrolní systém musí rovněž

být: zodpovědný, rychlý, úsporný, flexibilní a srozumitelný. Kontrolování je důležitou funkcí managementu. Zahrnuje veškeré aktivity, jimiž manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. Manažerská kontrola může být efektivní, je-li možné stanovit měřitelné standardy pro sledované proměnné, jsou-li pro měření standardů k dispozici potřebné informace a mohou-li manažeři použít korekční akce, pokud se sledované proměnné od požadovaného stavu nebo standardu. Od manažerů se očekává, že na základě svých znalostí a disponibilních informací budou racionálně rozhodovat.

Z hlediska působnosti lze rozlišit tři typy kontroly, a to kontrolu preventivní, průběžnou a zpětnou vazbu:

- preventivní kontrola je zaměřena na zjišťování kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů používaných organizací
- průběžná kontrola je zaměřena na probíhající operace, jejím úkolem je zjistit, zda operace probíhají v souladu se stanovenými cíli
- kontrola zpětnou vazbou je zaměřena na konečné výsledky, tento typ kontroly je možné použít i pro sledování situace na trhu a jako východisko pro řadu důležitých rozhodnutí, jako například o snížení cen, zavedení nového produktu na trh a uskutečnění rozsáhlé propagační kampaně

1.1.3.2 Styly vedení a řízení

Při výkonu práce manažera je důležité vědět, jak tuto práci vykonává, jaký styl využívá. Za řízení považujeme to, že druzí zcela plní naše úkoly. **Popis může vypadat následovně:**

- **autokratický styl** – vedoucí pracovník silou své osobnosti rozhoduje zcela sám a jedná přesvědčivě formou vlastních příkazů, tento styl je zcela založen na disciplíně a pořádku, na absolutním podřízení se manažerovi
- **demokratický styl** – vedoucí v tomto případě, ač je stále velice aktivní a snaživý při naplňování zadaných úkolů, formuluje úkoly a postupy za účasti spolupracovníků, celý styl je založen na vzájemném respektování se, na toleranci a naslouchání
- **volný (liberální) styl** – vedoucí pracovník poskytuje svým podřízeným spolupracovníkům značnou svobodu jednání, kdy si mohou samostatně stanovit nebo alespoň rozpracovat cíle své činnosti a nejsou omezení při jejich realizaci

1.1.3.2.1

Manažerská mřížka GRID

Byla vytvořena Robertem Blakeem a Jane Moutonovou a opírá se o předpoklad, že chování vedoucích pracovníků je funkcí dvou proměnných, a to: sociálního aspektu (jaký vedoucí projevuje zájem o lidi, jak vytváří pracovní podmínky, jak udržuje mezilidské vztahy, orientace na lidi apod.) a výrobního aspektu (přístup manažera k řadě záležitostí, jakými jsou úroveň rozhodování, jeho efektivitu, orientace na úkol apod.).

1,9 – vedoucí spolku zahrádkářů, liberál – se věnuje potřebám lidí, dobré pracovní podmínky a prostředí jdou na úkor pracovních výsledků

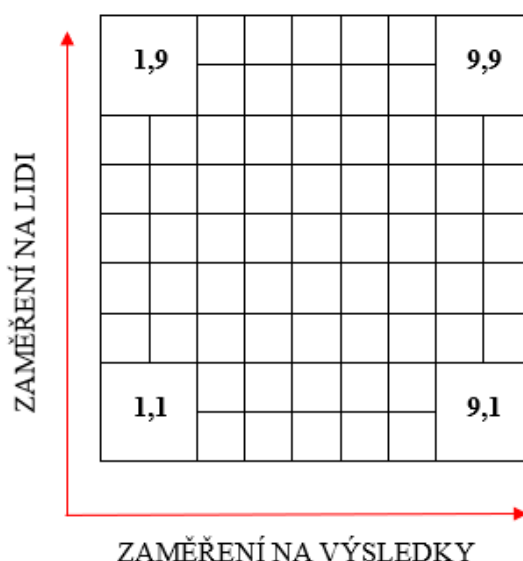
9,9 – týmový vedoucí – dobrých pracovních výsledků dosahuje skrze zaujetí lidí, snaží se udržovat důvěru, orientuje se na dosažení cíle a týmový přístup (= „ideální“)

1,1 – volný průběh – vedoucí se pouze snaží udržet se v organizaci, nevydává tak žádné přehnané úsilí

9,1 – autorita – vedoucí je orientován na výkonnost, vztahy mezi zaměstnanci se zabývá minimálně

5,5 – kompromisník – snaží se udržet vysokou morálku lidí a dodržet přitom veškeré zadané úkoly, opírá se o normy a nařízení.

GRID manažerská mřížka je uvedena na obrázku č. 1.4.



Obrázek 1.4. Manažerská GRID mřížka

1.1.4 **Kontrola**

Kontrola může být vnitřní, k níž dochází na základě iniciativy pracovníků uvnitř společnosti. Mohou to být pracovníci speciálně určeni ke kontrole, případně nadřízení pracovníci. Opakem vnitřní kontroly je externí kontrola. K té může dojít na základě smluvních požadavků, pokud se společnost zaváže k umožnění kontroly externímu subjektu. K externí kontrole dochází rovněž i ze zákonných požadavků. Kontrola nemá jednoznačně prověřovací charakter, ale spíše charakter rozborový, analytický.



Management neboli řízení je jednou z nejdůležitějších lidských schopností nejen v podniku, ale obecně v životě. Ať už člověk chce nebo nechce je obkloповán řízením-managementem v běžném životě. Základní manažerské činnosti (plánování, organizování, vedení a kontrola jsou důležitou „rutinní“ činností každého manažera a správné postupy v těchto činnostech zajistí základní podstatu podniku ve finanční oblasti, především v ziskovosti.



1. Vysvětlete základní otázky managementu.
2. Jaký je rozdíl mezi jednotlivými typy organizačních struktur?
3. Vysvětlete princip manažerské mřížky GRID.



Literatura k tématu:

- [1] ARMSTRONG, Michael. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4
- [2] BĚLOHLÁVĚK, František. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-8583-945-8
- [3] DĚDINA, Jiří. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4
- [4] DĚDINA, J. Podnikové organizační struktury: teorie a praxe. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.
- [5] VEBER, Jaromír a kol. Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

Kapitola 2

Strategické řízení



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vymezit základní pojmy strategického řízení;
- vymezit základní podstatu strategického řízení a jednotlivých metod;
- ujasnit si základní tvorbu podnikatelského plánu.



Klíčová slova:

Strategické řízení, metody, podnikatelský plán.

2.1 Strategické řízení

Poslední desetiletí vývoje podnikatelského prostředí v konkurenčním prostředí byl charakterizován rychlou globalizací a odstraňováním bariér mezi obory. V zemích bývalého východního bloku lze považovat strategické řízení jako stále novou oblast. Navzdory svému rozšíření jsou známy pouze základní metody a obecné charakteristiky strategického řízení. Speciální metody, přístupy, výzkumy a řešení jsou ještě stále málo známé a jejich dostupnost je omezená. K tomu, aby byl podnik schopen reagovat na změny a přizpůsobovat se jim, je zapotřebí strategického myšlení. Každé strategické myšlení musí být tak pružné jako je podnik sám. Shoda podnikové politiky, podnikové strategie a podnikové představy ve stále se měnících situacích je nezbytná. A to platí dnes více než dříve. Společnosti čelící zahraničním konkurentům, které podnikají na světových trzích, ale musejí vykonávat strategické aktivity, chtějí-li na těchto trzích v dnešním světě uspět.

2.1.1 Základní pojmy strategického řízení

V této kapitole jsou vymezeny a popsány základní pojmy, **jako jsou**:

- vize
- mise
- cíl organizace
- strategické řízení
- strategie
- strategická analýza

O **vizi** se dá ve zjednodušené formě říci, že se jedná o formalizovanou představu, jak by měla daná organizace vypadat v budoucnu. Jako základní plánovací dokument musí být exaktně stylizována, v jednotlivých prvcích pak konzistentně tak, aby nepostrádala smysl jako celek. Hlavním úkolem vize je její aktivizace, spojení a inspirace zaměstnanců k tomu, aby aktivně přistupovali k řešení problémů, jež souvisí se strategickými cíli a jejich naplňováním. Nejčastěji bývá formulována pro interní účely v podobě vnitřního organizačního dokumentu, jehož obsah by neměl být rozsáhlý, naopak stačí pár stručných, lehce zapamatovatelných hesel.

Mise se týká organizace jako celku. Představuje způsob, prostřednictvím kterého lze dosáhnout „**zhmotnělé**“ vize. Zabývá se přítomnými aktivitami společnosti a nese v sobě také kodex chování celého podniku. Cílem mise je nejen stimulace zaměstnanců, ale také určitý dohled nad tím, aby došlo k naplnění vize, která byla stanovena. Znázorňuje základnu pro marketing, podporu prodeje či získávání bankovních úvěrů.

Cíl představuje v zásadě specifický stav, kterého chce organizace dosáhnout prostřednictvím vykonávaných aktivit. Současně také charakterizuje, jakou bude mít organizace pozici na trhu s produkty, které nabízí.

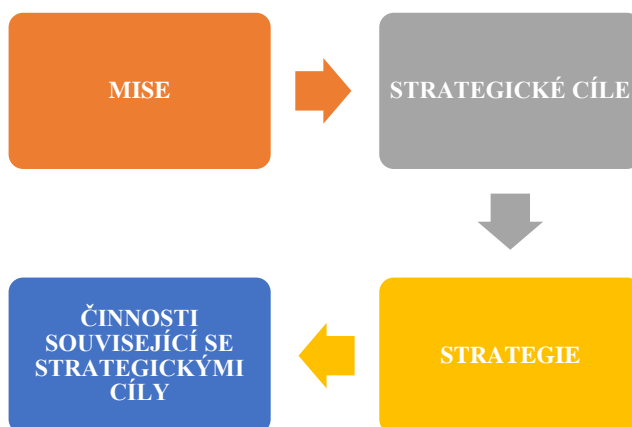
Podnikové cíle je možné rozlišovat dle různých kritérií:

- **podle pořadí jejich významu** – vrcholové, podřazené a mezi-cíle
- **podle časového hlediska** – krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé
- **podle velikosti** – omezené nebo neomezené cíle, maximalistické či minimalistické cíle
- **podle obsahu cíle** – ekonomické, finanční, technické

Různé organizace mohou mít různé cíle. Ať už bude tento cíl definován podle jakéhokoliv kritéria, je nutné, aby bylo při jeho stanovení postupováno podle metodiky SMART. **Metodika SMART znamená, že cíl musí být:**

- **S (specific)** – specifický, tedy jasně prezentovaný a konkrétní
- **M (Measurable)** – měřitelný, organizace je schopna stanovit jeho hodnotu
- **A (Achievable)** – dosažitelný z hlediska současných, ale také budoucích podmínek
- **R (Relevant)** –vztažen ke konkrétní, reálné strategii či existujícím cílům podniku
- **T (Timely)** – termínovaný, pozorovatelný s konkrétní možností umožňující stanovení časového horizontu pro jeho plnění

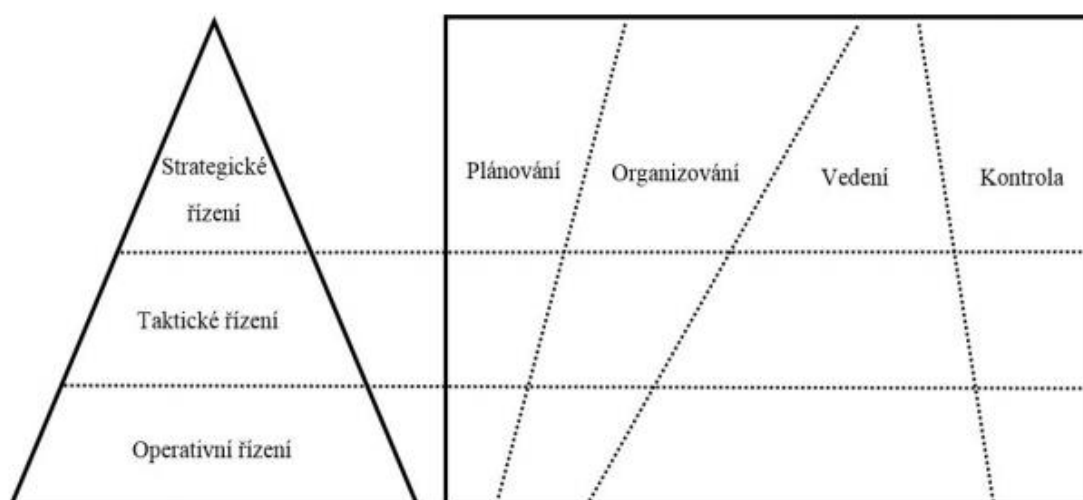
Obrázek 2.1. popisuje vazby mezi jednotlivými aspekty – vize, mise, cíl společnosti, strategické řízení, strategie.



Obrázek 2.1. Vazby mezi misí a následnými operacemi organizace

2.1.2 Základ a podstata strategického řízení

Cílem strategického řízení je rozvoj a udržení shody mezi stanovenými cíli a zdroji společnosti na jedné straně a měnícími se podmínkami na trhu včetně tržních příležitostí na straně druhé. Jedná se tedy o mimořádně dynamický proces sladění strategií, efektivity a obchodních výsledků. Strategické řízení by mělo být chápáno také jako proces, který nikdy nekončí. Vytváří jej sled opakujících a navazujících kroků, které jsou zobrazeny v obrázku č. 2.2.



Obrázek 2.2. Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení

Obsahem strategického řízení, jenž se výrazně odlišuje od řízení klasického, je zejména:

- orientace na úspěch v dlouhodobém časovém horizontu
- plánování na základě změn, které jsou předpokládány v hospodářském, politickém a sociálním okolí
- vidina šance v každé změně
- definice hlavního problému v nedostatečném množství informací a snaha řešení problémů na základě podstatných informací
- v nalezení přijatelných řešení v netradičních postupech, využívání intuice, kreativity, osobitosti či schopností vlastních zaměstnanců

Hlavní rozdíl mezi klasickým a strategickým řízením spočívá v tom, že klasické řízení vidí úspěch v krátkodobém časovém horizontu, a to v přírůstku zisku, plánování je realizováno na základě přiblížení informací, nečekané změny podmínek v prostředí chápe jako poruchy, jež je třeba potlačovat a problémy jsou řešeny rutinně a na základě normativních postupů, jež jsou značně zjednodušeny.

Účastníky strategického řízení mohou být různé skupiny osob. Ty mají rozdílný podíl jak na vytvoření strategie, tak na realizaci. **Proto je možné účastníky tohoto procesu rozlišovat na:**

- pracovníci vrcholového managementu, jež přijímají strategická rozhodnutí
- pracovníci v rámci střední úrovně managementu, kteří provádí analýzu faktů
- externisté, kteří působí jako poradci či se zúčastňují zpracování speciálních částí strategie

2.1.2.1 Strategie

Strategie je základnou strategického řízení. Definování tohoto pojmu prošlo během posledních deseti let určitým vývojem. Ten závisí na zkušenostech a poznacích, které společnosti získávaly v oblastech zpracování a implementace strategie.

Tradiční definice pojímá strategii organizace jako dokument, ve kterém jsou vytyčeny jednak dlouhodobé cíle podniku, tak také je stanoven postup jednotlivých operací a alokace zdrojů nezbytných pro splnění konkrétních cílů.

Při tvorbě strategie je podstatou:

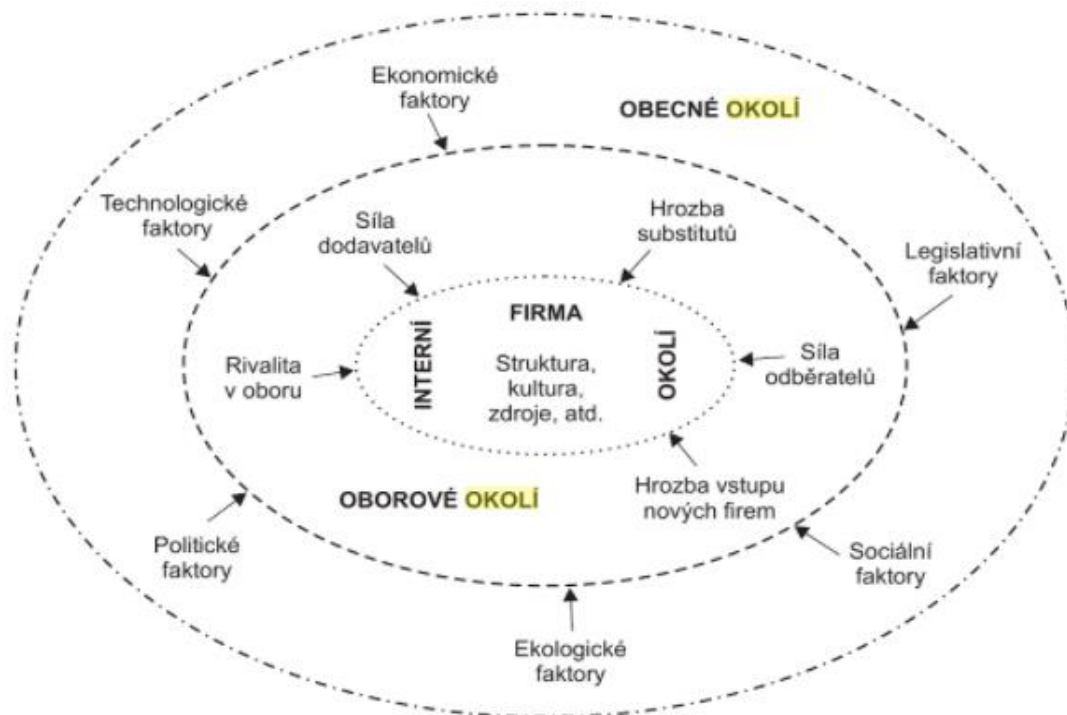
- časový horizont strategie
- aktivní realizace cílů
- systémové pojetí, které určuje nejdůležitější oblasti procesů
- řada rozhodovacích kroků, jež probíhají v navazujících stadiích

Strategie představuje kombinaci iracionálních a racionálních faktorů. Úspěch strategie je dán počtem racionálních složek tzn. čím větší je jejich počet, tím úspěšnější daná strategie bude. Jedná se tedy o to, aby konkrétní strategie disponovala co největším množstvím racionálních faktorů. Naopak iracionální složky, jež se nedají spočítat, odhadnout ani naplánovat, hrají ve většině případů stěžejní roli, jelikož mohou být příčinou ztroskotání strategie. Dalším předpokladem pro úspěch strategie je správná volba cíle, jeho rychlá realizace, optimální umístění a využití zdrojů.

2.1.2.2 Strategická analýza

K tomu, aby strategie pomohla nasměřovat společnost k získání konkurenční výhody, je nezbytné před samotnou formulací identifikovat vztahy mezi společností a jejím okolím. Tyto informace lze získat systematickou identifikací a analyzováním faktorů, které ovlivňují podnik z vnějšku tzv. okolí podniku a také porovnáním s interními zdroji a schopnosti, kterými společnost disponuje.

Okolí společnosti, které je popsáno níže v obrázku č. 2.3, se skládá z takových prvků, jež se nacházejí vně podniku, mezi které lze zařadit konkurenci, státní orgány, dodavatele, legislativu, zákazníky a veřejnost, které pro společnost představují významné činitele.



Obrázek 2.3. Podnikatelské okolí organizace

Okolí představuje možnost získat vstup do výrobního procesu, realizovat výrobky či služby a také vytváří rámcové podmínky pro rozhodování a samotné jednání společnosti. S ohledem na stanovené cíle strategické analýzy lze definovat dvě základní oblasti, na které se analýza orientuje a to:

- analýzu vnějšího prostředí
- analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku

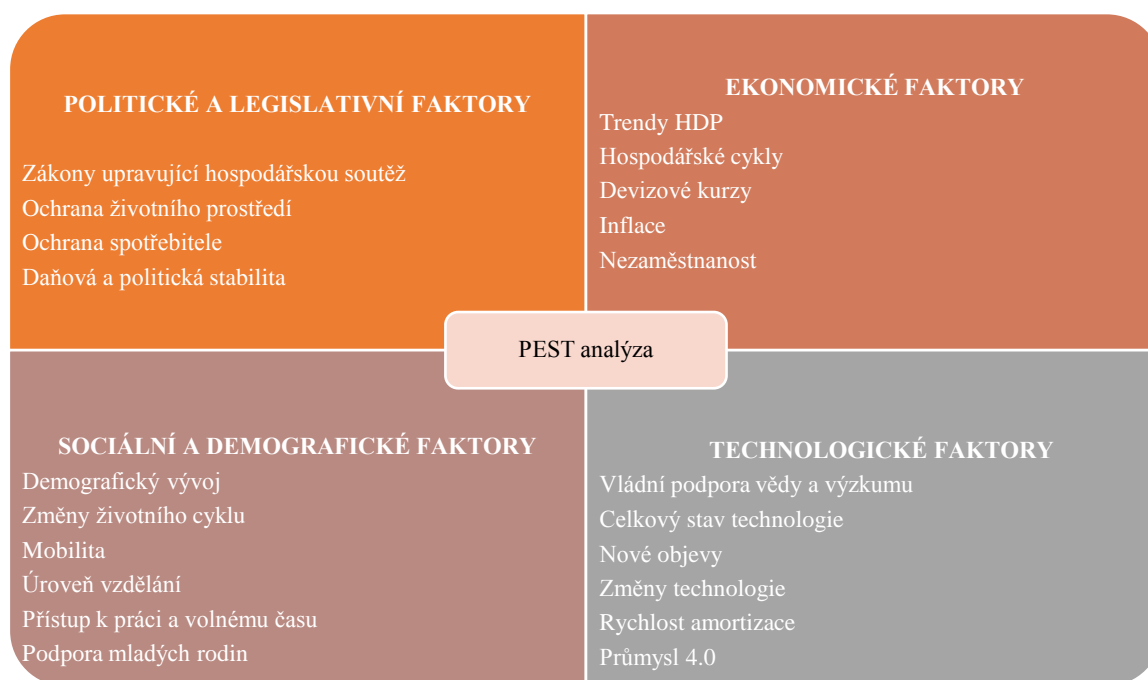
2.1.2.2.1

Analýza vnějšího prostředí

Strategická analýza vnějšího prostředí pomáhá k odhalení extérních vlivů, ovlivňující podnik a zjištění aktuální situace, ve které se společnost nachází vůči konkurenci. V prostředí turbulence a proměnlivých změn, patří analýza vnějšího prostředí k základu pro tvorbu strategie společnosti. Vlivy vnějšího prostředí lze rozlišit na **přímé** a **nepřímé**. Mezi **přímé** vlivy, patří zejména zákazníci, konkurenti a dodavatelé. Tyto vlivy představují tzv. mikrookolí podniku. Mezi **nepřímé** faktory lze zařadit jednak organizace, které mohou přímo ovlivňovat konkrétní společnost či nepřímo její pracovní sílu. Řadí se sem taktéž ty, jež mohou nepřímo ovlivňovat klima, ve kterém daná společnost funguje. Mezi faktory ovlivňující klima společnosti patří především faktory politické, ekonomické, sociální ale také internacionální. Uvedené faktory se řadí mezi takové, které nejsou samotnou společností ovlivnitelné a představují makrookolí podniku.

Analýza makrookolí podniku

V rámci analýzy makroprostředí je zkoumán vývoj mezinárodního a domácího prostředí. Ten společně působí na všechny organizace v rámci tržního prostředí. Vysoká stupeň globalizace je charakteristickým rysem dnešní doby, kdy jsou hranice volně prostupné jak fyzicky, tak z hlediska obchodu. To je důvod, aby se společnost zabývala faktory, které předtím z nějakých důvodů nezahrnovala do svých analýz. Analýzu makroprostředí je možné definovat jako rozbor jednotlivých makro vlivů, které spolu vzájemně souvisejí. K tomuto účelu je především využívána **PEST analýza** viz obrázek č. 2.4. Základním úkolem PEST analýzy je identifikace oblastí, jejichž změna by mohla mít významný dopad na společnost, a odhadovat, jaké změny v těchto důležitých oblastech mohou nastat. Za klíčové oblasti makroprostředí lze označit politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, faktory sociokulturní či technické a technologické. Každá z těchto skupin v sobě nese řadu faktorů, jež ovlivňují společnost v různé míře.



Obrázek 2.4. Možné vlivy makrookolí

Cílem PEST analýzy není vypracování vyčerpávajícího seznamu těchto faktorů, jelikož vlivy, které mohou být důležité pro jeden podnik, nemusí být tak důležité pro jiný podnik. Zásadní je rozlišení významných faktorů právě pro konkrétní podnik. Je patrné, že jednotlivé vlivy se budou v čase měnit včetně jejich dopadu na podnik. Z tohoto důvodu je důležité tyto vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat. Aby mohla být analýza prostředí brána za úspěšnou, je zapotřebí, aby byla koncepčně a prakticky vztažena k operacím, jež jsou plánovány. Proto je nezbytné, aby byly do provádění analýzy prostředí zahrnuty klíčové osoby, které plánují budoucí aktivity organizace. Výsledky PEST analýzy mohou sloužit jako základna pro **SWOT** analýzu, jež kombinuje exténní a interní analýzu a umožňuje tak hodnocení nejen externích vlivů působících na organizaci z okolí, ale také potenciál organizace.

Analýza mikroprostředí podniku

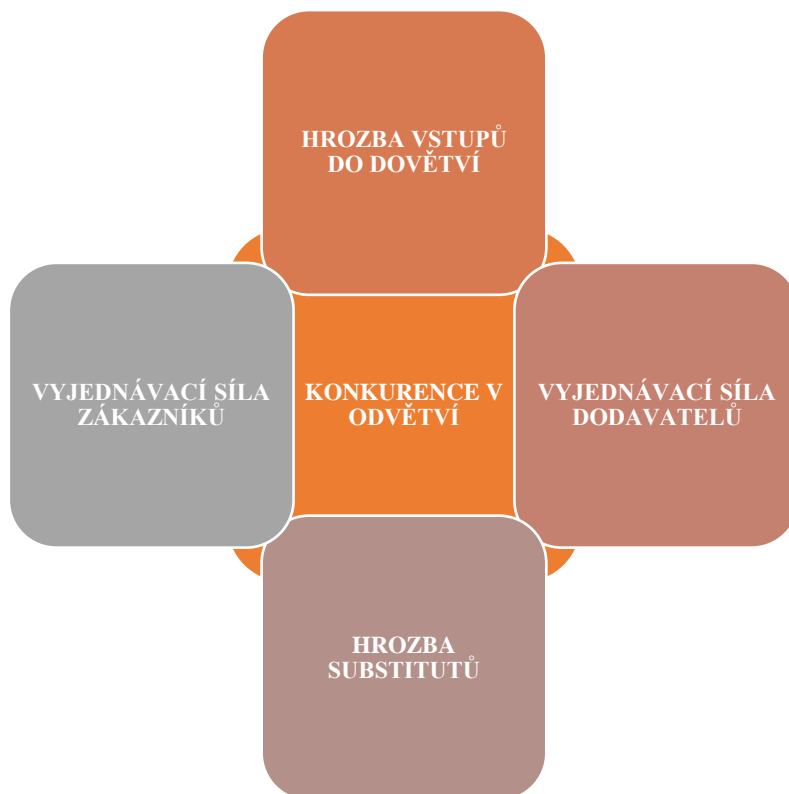
Základní kritérium, které rozhoduje o ziskovosti neboli rentabilitě společnosti, je odvětví, ve kterém daná organizace operuje – soutěží. Jeho úroveň patří mezi důležité prvky ekonomiky podniku, jelikož na této úrovni závisí například možnosti financování např. úvěry od bank či z fondů EU. Odvětví také ovlivňuje obchodní či platební bilanci dané země, přitahuje zájem zahraničních investorů ale i domácích vlád. Analýza odvětví, jinými slovy analýza mikroprostředí či oborového prostředí, ve kterém organizace rozvíjí svou ekonomickou činnost, je spojena s analýzou všech základních faktorů, jež určují vzájemné konkurenční postavení uvnitř odvětví.

Cílem analýzy je identifikace zásadních sil působících v odvětví a faktorů, které činí odvětví méně či více atraktivní. Manažeři mají za úkol analyzovat konkurenční síly v mikrookolí a odhalit tak příležitosti, které je nutné ve strategii využít, a hrozby, které je potřeba ve strategii omezit. E. Porter vyvinul tzv. **model pěti sil**, který má manažerům pomoci k uskutečnění této analýzy.

Metoda **Porterova modelu pěti sil** si klade za cíl pochopit síly, které působí v daném prostředí, a identifikovat, které síly mají na organizaci největší význam z hlediska jejího vývoje, a které mohou být ovlivněny strategickými rozhodnutími managementu.

V rámci modelu, který je zobrazen v obrázku č. 2.5., je analyzováno pět základních oblastí a to:

- vyjednávací síla odběratelů
- vyjednávací síla dodavatelů
- míra rivality odvětví
- hrozba substitutů
- hrozba vstupů nových konkurentů do odvětví



Obrázek 2.5. Porterův model pěti sil

První z pěti Porterových konkurenčních sil představuje **smluvní síla kupujících**. Odběratelé mohou v situaci, kdy tlačí ceny dolů nebo požadují vysokou kvalitu či lepší servis, představovat pro organizaci hrozbu. Síla odběratele je ovlivňována tím, v jaké míře je organizace závislá na objemu příjmů od jednotlivých zákazníků.

Síla a **vliv dodavatelů zdrojů**, které jsou nezbytné pro obor, může být důležitým ekonomickým faktorem, jelikož může zapříčinit snižování ziskovosti jednotlivých organizací v odvětví. Mají-li dodavatelé energie, technologie, surovin atp. silnou vyjednávací schopnost, mohou snižovat zisky svých odběratelů prostřednictvím navyšování cen jednotlivých vstupů nebo snižováním kvality těchto vstupů.

Společnosti, které na daném trhu nabízejí velice podobný či totožný produkt nebo službu, představují konkurenci sobě navzájem. **Míra konkurence** mezi subjekty v odvětví **závisí na těchto faktorech:**

- vysoké fixní náklady – organizace, které využívají vysoký stupeň tzv. provozní páky, dosahují své efektivity prostřednictvím úspor z rozsahu
- dostupnost výrobní kapacity, velikost poptávky a růst odvětví – za odvětví, které vykazuje vyšší míru konkurence, je považováno to, ve kterém dochází k vysokému převisu nabídky nad poptávkou a nízkému tempu růstu
- počet a velikost subjektů v odvětví – čím větší množství aktivních firem se v odvětví nachází, tím je konkurenční boj mezi nimi silnější
- nízká míra diferenciací – silné známky rivalit vykazují společnosti, které nabízejí velmi podobnou či stejnou produkci
- vysoké náklady na výstup z odvětví – z výše popsaných důvodů může být organizacím znemožněno snadné vystoupení z odvětví, což také vede k vyšší rivalitě mezi konkurencí navzájem

Další část modelu tvoří **konkurenční síla substitučních výrobků**. Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu v podobě limitující ceny, za kterou organizace prodává své výrobky, a tím limituje i její ziskovost. **Lze tedy říci, že substituty konkrétního produktu představují podstatnou hrozbu v případě, že:**

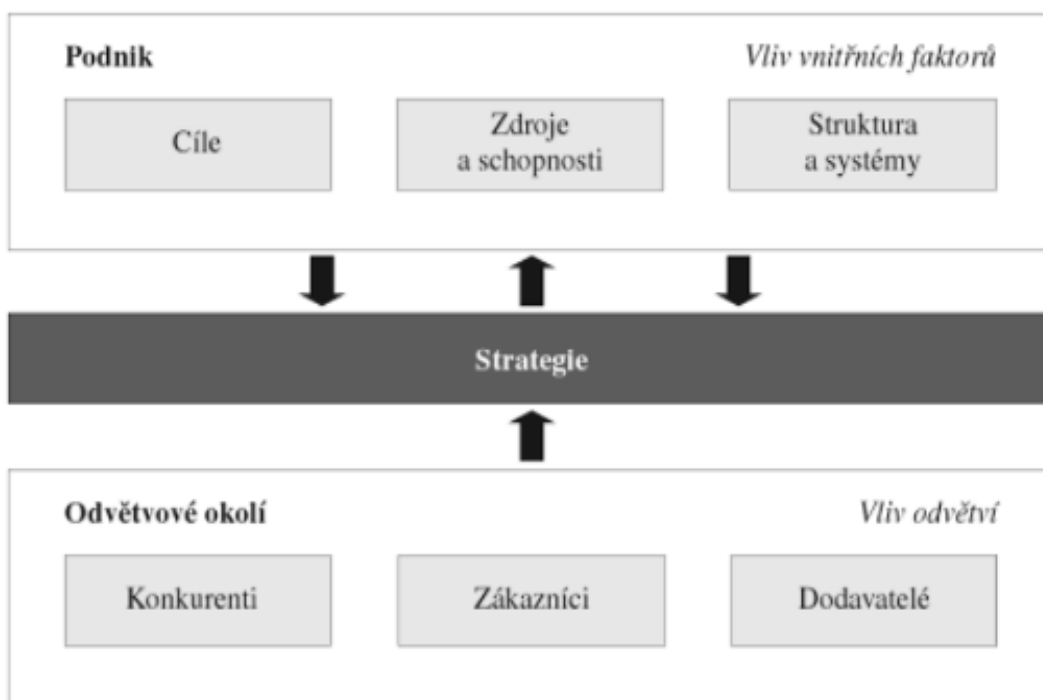
- substituty nabízené jinými organizacemi jsou vyráběny s nižšími náklady nebo jsou vyráběny ve větším množství
- switching costs² na spotřebu substitutu se pohybují na nízké úrovni a jeho cena je pro zákazníka přijatelnější a lákavější

² náklady na změnu či přechod

Poslední část Porterova modelu představuje **hrozba vstupů nových konkurentů**. V případě, že se daný trh vyznačuje vysokou rentabilitou, bude lákadlem pro další organizace, které na něj budou chtít vstoupit a dosahovat stejného zisku jako organizace, které na tomto trhu již působí.

2.1.2.2.2 **Analýza vnitřního prostředí**

Analýza interního okolí se snaží o dosažení souladu mezi schopnostmi a zdroji podniku s příležitostmi, které jsou dané vnějším okolím podniku. V rámci analýzy vnějšího prostředí byl kladen důraz na pochopení podmínek tohoto prostředí jako zdroje možných příležitostí, hrozeb a dopadů jeho působení na strategii organizace. Aby byla organizační strategie úspěšná, je nutné, aby organizace na tyto příležitosti a hrozby vhodně reagovala. **Vliv odvětvového okolí a vnitřních faktorů podniku na finální organizační strategii je popsán v obrázku č. XY.**



Obrázek 2.6. Vliv odvětvového okolí a vnitřních faktorů podniku na strategii. Zdroj Strategická analýza, 2.

Analýza vnitřního prostředí organizace musí mimo jiné odpovídat na následující otázky:

- Jak funkční je současná strategie?
- Jakým strategickým problémům musí organizace čelit a jak tyto problémy následně řeší?
- Co představuje silné a slabé stránky organizace?

Pro účely interní analýzy se nabízí velké množství metod, prostřednictvím kterých je možné odpovědět na otázky týkající se silných či slabých stránek, disponibilních zdrojů či zhodnocení aktuálního stavu dané organizace. Mezi tyto metody se řadí, analýza VRIO, a další.

Analýza VRIO

Metoda VRIO je tvořena řadou otázek. Otázky jsou založeny na tom, v čem je daný podnik lepší než konkurence a jak jsou účinné jeho fyzické, lidské, hmotné a finanční zdroje.

- Zda na něm existuje něco zvláštního, že se jeví jako lépe prosperující?
- Má tento podnik přístup ke zdrojům, ke kterým se konkurence nedostane?
- Jsou zaměstnanci loajální a v jaké míře?
- Proč neodejdou ke konkurenční organizaci?

Účinnost těchto zdrojů je pak posuzována na základě následujících kritérií:

- **Value** – hodnotnost – jak je daný zdroj nákladný, zda je snadné či obtížné jej získat na trhu (v podobě nákupu, nájmu či zapůjčení)
- **Rareness** – vzácnost – zda je zdroj vzácný nebo zda je jeho výskyt omezený
- **Imitability** – napodobitelnost – v rámci tohoto kritéria je posuzováno, jestli je konkrétní zdroj nahraditelný jiným možným zdrojem
- **Organization** – schopnost organizační struktury daného podniku těchto zdrojů využít

Hodnota zdroje znamená, že je daný zdroj pro organizaci vzácný. V podstatě se jedná o odpověď na otázku:

- Disponuje zdroj schopností pomoci organizaci k využití příležitostí a neutralizaci hrozeb?

Vzácnost zdroje souvisí s tím, jaké množství konkurenčních podniků využívá stejného zdroje. Zde je potřebná odpověď na otázku typu:

- V jaké míře je zdroj vzácný či omezený?

V případě nenapodobitelnosti daného zdroje je odpovídáno na otázku:

- Jak moc nákladné bude pro organizace, které nedisponují tímto zdrojem, napodobení tohoto zdroje?

Je-li nemožné takovýto zdroj napodobit, je podnikem, který na tuto otázku odpovídá, brán jako mnohem cennější. Proto organizace hodnotí spíše skutečnost, za jak dlouhou dobu bude tento zvolený zdroj konkurencí nahrazen nebo vyměněn za jiný včetně konfrontace s délkou životnosti výrobku.

Poslední hodnocený aspekt představuje **organizace**. **V rámci této oblasti je kladena otázka:**

- Disponuje podnik takovými schopnostmi, které jí napomohou k využití zdroje?

Organizace musí disponovat interní schopností a také systémem, který umožňuje z konkrétního zdroje získat maximum. Každý zdroj je pak posuzován na základě těchto čtyř základních kritérií a otázek. Za konkurenční výhodu je považován takový zdroj, jenž vyhovuje těmto čtyřem základním požadavkům.

2.1.2.2.2.1.

Analýza hodnotící vnější i vnitřní okolí

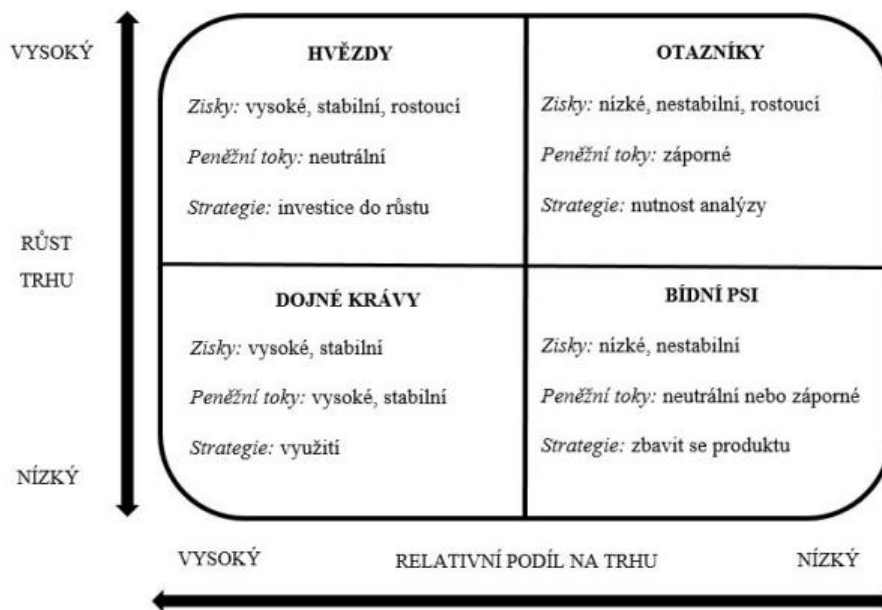
Velké množství analýz není možné striktně rozdělit podle toho, jestli spadají pouze do interního nebo externího prostředí. Prostřednictvím jedné metody je možno zkoumat obě tyto veličiny. Jedná se tzv. smíšené metody, které dokáží sloučit prvky analýz obou typů prostředí. Mezi smíšené metody lze zařadit Portfolio analýzu s BCG či GE maticí, Benchmarking, nebo SWOT analýza.

Portfolio analýza

V rámci podnikatelského portfolia je na činnost organizace nahlíženo jako na souhrn strategických podnikatelských jednotek. Faktory jsou seřazeny dle dvou hlavních částí, které se využívají k sestavení dvourozměrné matice. S její pomocí je možné analyzovat a modelovat nejen současnou ale také budoucí požadovanou marketingovou situaci. Ve většině případů se využívá takových faktorů, které jsou organizací přímo nebo nepřímo (nebo alespoň částečně) ovlivnitelné. Rozdílnost faktorů se liší podle toho, jaká modifikace portfolio analýzy je použita.

Matice BCG Metoda jedná se dvou-faktorovou portfolio analýzu, jelikož jsou uvažovány dvě základní kritéria – tržní pozice je definována podle relativního tržního podílu na trhu a tempem jeho růstu.

Vertikální osa je tvořena očekávanou mírou růstu na trhu, která představuje ukazatel síly trhu. V rámci osy je rozlišováno, zda je tato míra nízká či vysoká. Vyšší míru růstu na trhu automaticky doprovází nutnost investování finančních prostředků. Relativní tržní podíl představující pravděpodobně vytvořené peníze, znázorňuje osu horizontální. Roste-li tržní podíl, předpokládá se, že dojde také k vytvoření většího množství peněžní prostředků. Prostřednictvím BCG matice, jež zobrazuje obrázek č. 2.7, je poskytován systematický a také rámcový pohled na portfolio trhů a produktů konkrétní organizace.



Obrázek 2.7. Jednotlivé kvadranty v rámci BCG matice. Zdroj Strategická analýza, 2.

BCG matice je složena ze čtyř kvadrantů, které na základě relativního tržního podílu a tempa růstu trhu určují tržní pozici konkrétního produktu. V rámci matice jsou rozlišovány následující tržní pozice:

Hvězdy – produkty spadající do této tržní pozice mají vysoký podíl na trhu a taktéž je i růst trhu vysoký.

Otazníky (tzv. problémové děti) – je-li produkt umístěn v tomto kvadrantu, úkolem organizace je snaha o zlepšení její tržní pozice

Dojné krávy – představují výrobky s vysokým podílem na trhu, nárůst trhu je ale nízký

Bídni psi – toto pole obsahuje produkty, jejichž tržní pozice je slabá a růst trhu je nízký

SWOT analýza je jeden z nejvyužívanějších analytických nástrojů propojující analýzu vnějších a vnitřních faktorů, které působí na organizaci. Jedná se tedy o analýzu silných a slabých stránek odrážejících vnitřní podnikovou situaci a také o analýzu externích faktorů, které mohou na podnik působit pozitivně v podobě příležitostí nebo negativně v podobě ohrožení.

Název SWOT prezentuje zkratky z anglického originálu:

- **Strengths** – silné stránky
- **Weaknesses** – slabé stránky

- Opportunities – příležitosti
- Treats – hrozby.

SWOT tedy představuje akronym pro vnitřní silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby v externím okolí organizace. Právě pro její integrující charakter dosažených, sloučených a vyhodnocených znalostí je tato analýza řazena mezi základní metody, které jsou při strategické analýze využívány. V rámci SWOT analýzy, která je zobrazena na obrázku č. 2.8., je rozlišována analýza vnitřních možností podniku a analýza externího prostředí.



Obrázek 2.8. Diagram SWOT analýzy

Základní cíl SWOT analýzy představuje rozvoj silných stránek a útlum slabých stránek včetně připravenosti na potenciální příležitosti a hrozby. V rámci analýzy je potřeba si uvědomit, co ve vnitřním organizačním prostředí převažuje, jakými stránkami organizace disponuje, zda z vnějšího okolí plynou především příležitosti či hrozby.

2.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán slouží většinou ke dvěma účelům. Je interním dokumentem, který je základem vlastního řízení firmy a také velký význam má v pozici externí uplatnění podnikatelského plánu. A to v případě, že podnik plánuje financovat realizaci projektu s pomocí cizího kapitálu např. úvěru u banky. V takovém případě je nejdůležitější přesvědčit poskytovatele kapitálu o nadějnosti a reálnosti projektu, na jehož financování se tento kapitál použije. Bankovní instituce v případě poskytnutí kapitálu pečlivě zvažuje a hodnotí projekt i firmu, jak z hlediska výnosnosti vložených prostředků, tak jejich návratnosti i existujícího podnikatelského rizika. Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán tak může podstatně ovlivnit získání potřebného kapitálu, ale např. i ovlivnění úrokové sazby za poskytnutí finančních prostředků. Podnikatelský plán umožňuje porovnat tento plán se skutečností. Pokud se vyskytují nějaké odchylky, pomáhá identifikovat, kde se vyskytují, v jaké míře a proč. Kromě toho, pomáhá plánovat výdaje, a nakonec také pomáhá získat lepší podmínky od dodavatelů a jiných institucí. Pokud se podniku daří dobře, podnikatelský plán ukáže, kdy začne zvýšený prodej vyžadovat i vyšší provozní kapitál. A naopak, pokud se podniku nevede dobře, podnikatelský plán upozorní, že je nutné situaci ihned řešit, aby podnik mohl dostat svým závazkům. **Základem všech druhů podnikatelských plánů je zodpovězení tří stěžejních otázek:**

- **Kde se nyní podnik nachází?** Tato otázka dává na zřetel provedení důkladné analýzy situace, ve které se podnik právě nalézá.
- **Kam se podnik chce dostat?** U této otázky se nejedná pouze o situace spojené s dalším rozvojem nebo růstem podniku, ale také o situace spojené s obranou podniku jako takovou a s obrannou strategií, respektive potřebou udržet se na trhu.
- **Jak se tam podnik chce dostat?** Jedná se o upřesnění jednotlivých druhů zdrojů a metod nezbytných pro to, aby bylo dosaženo vytyčených podnikatelských cílů (podnikatelských strategií).

2.2.1 Struktura podnikatelského plánu pro začínající podnik

Aby byl podnikatelský plán skutečně dobrý, nezáleží jen na vizuální stránce, nejdůležitější je jeho obsah. **Proto by měl podnikatelský plán splňovat následující čtyři body:**

- jednoduchost a srozumitelnost
- přesnost a stručnost
- reálnost a logičnost

- komplexnost a pravdivost

Kromě těchto 4 základních požadavků, by podnikatelský záměr neměl být z hlediska tržního potenciálu příliš **optimistický**, protože to může snížit důvěryhodnost u bank či investorů. Na druhou stranu by neměl být ani příliš **pesimistický**, protože podceňování projektu nemusí být v očích investora příliš atraktivní. Důležité je také zdůraznit, že podnikatelský záměr by měl také upozornit na silné stránky podniku, a na veškeré konkurenční výhody.

Obsah podnikatelského plánu je pro každý podnik odlišný, protože každý podnik si ho zpracovává ve své režii. Jsou ale atributy, které by měl obsahovat každý podnikatelský plán. **Těmi základními částmi jsou:**

- **Titulní strana**

Každý slušně zpracovaný dokument by měl obsahovat titulní stranu, která stručně identifikuje podnik. Identifikací se myslí uvedení údajů, jako je název a sídlo podniku, jména podnikatelů, kontakty, popis podniku a povaha podnikání a další identifikační údaje o podniku. Za titulní stranou by se měl nacházet obsah dokumentu včetně seznamu příloh. Kromě toho může být tato část doplněná úvodem či účelem dokumentu.

- **Exekutivní souhrn**

Tato kapitola se většinou zpracovává až po sepsání celého podnikatelského plánu, a to proto, že by v konečné podobě měla představovat stručný výtah z celého podnikatelského plánu. Maximum rozsahu jsou obvykle 2 až 3 stránky. **Je to tedy resumé celého podnikatelského plánu, které stručně a výstižně popisuje:**

- zakladatele a další klíčové lidi s uvedením důvodů, proč bude podnikatelský záměr právě tímto zakladatelem úspěšně realizován
- produkty/slужby, o kterých je zmíněno, proč jsou pro trh atraktivní
- trh
- strategie, pomocí níž bude dosaženo vytyčených cílů
- silné stránky neboli všechna pozitiva zakládaného podniku
- klíčová finanční data ve formě tabulky
- potřebné finanční zdroje a jak s nimi bude naloženo

- **Popis podniku**

Tato část podnikatelského plánu obsahuje podrobný popis podniku. Popis podniku by měl obsahovat pouze doložitelná fakta, která se týkají jeho založení, různých úspěchů, také se v něm definuje strategie podniku a cíle včetně cesty k jejich dosažení. **V této části jsou klíčovými prvky:**

- **výrobky nebo služby** – jedná se o prezentaci výrobků či služeb, prostřednictvím nichž bude podnik zajišťovat výnosy a zisk.
- **umístění/lokalita a velikost podniku** – kromě poštovní adresy je potřeba také uvést, využití vlastních nemovitostí, nebo jestli jsou prostory pouze pronajaté.
- **přehled personálu podniku/ organizační schéma** – Znázornění, jak je podnik strukturovaný. Popis a zdůvodnění organizační struktury, a představení manažerského týmu, který bude daný podnikatelský plán realizovat, respektive který bude náš podnik řídit.
- Veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení
- **průprava podnikatele** – znalosti, praxe, reference
-

- **Externí prostředí**

Zde je zahrnuta analýza trhu, která zahrnuje analýzu konkurenčního prostředí, která zaznamená všechny důležité konkurenty včetně jejich slabých a silných stránek i možností, jak by mohli negativně ovlivnit úspěch podniku. Dále se provádí analýza makroprostředí pomocí PEST nebo PESTLE analýzy.

- **Marketingový plán**

Tento plán se dá považovat za strategický plán podniku, už kvůli tomu, že naznačuje, jakým způsobem se podnik hodlá na trhu prosadit. Marketingový plán pro období vstupu na trh se většinou odlišuje od marketingového plánu již úspěšně fungujícího podniku. Tím se myslí zavádějící cenová politika, která se bude lišit od pozdějších běžných cen. Nástrojem pro sestavení tohoto plánu bývá často marketingový mix, který se skládá z charakteristiky produktu, cenové politiky, podpory prodeje a distribuce.

- **Operační plán**

Jestliže je výroba důležitou součástí podnikatelského záměru, může být částí operačních detailů také popis vlastního výrobního procesu. Obsahem operačního plánu je tedy projektové zpracování realizace podnikatelského plánu, které se skládá z jednotlivých kroků, vymezených klíčových činností, aktivit realizace, a jejich časových návazností.

- **Personální zdroje**

Uvedení této kapitoly do podnikatelského plánu závisí na rozsahu podnikání, tedy jestli se jedná o mikrofirmu či větší firmu. U mikrofirem může být tato kapitola zbytečná, a tak postačí informace o vlastníkově, a o jeho kvalifikacích a zkušenostech zahrnout do kapitoly **Popis Podnikání**.

- **Finanční plán**

Finanční plán představuje jednu z nejdůležitější součástí podnikatelského plánu, protože ukazuje, nakolik je podnikatelský plán ekonomicky reálný. **Finanční plán by měl obsahovat tři nejdůležitější oblasti:**

- vývoj peněžních toků (cash-flow)
- předpoklad příslušných nákladů a výnosů s vyhlídkou alespoň na tři roky
- odhad rozvahy, poskytující informace o finanční situaci firmy k určitému datu

Může také obsahovat následující údaje:

- seznamy finančních potřeb firmy
- seznamy a aplikace vlastních zdrojů, fondů atd.

- **Hodnocení rizik**

Jakýkoliv podnikatelský plán v sobě nese určitou míru nejistoty, tedy rizika, že se reálné výsledky budou lišit od těch očekávaných. Proto by měla být součástí každého podnikatelského plánu i analýza rizik, která se snaží zabránit negativním dopadům možného vývoje konkrétních rizikových faktorů. **Existují čtyři klíčové kroky pro řízení rizika:**

- **identifikace rizikových faktorů** – výpis všech příčin, kvůli nimž se plán může „zvrtnout jinam“, než bychom chtěli.
- **kvantifikace rizik** – Číselné vyjádření rizika pomocí vhodných technik či selského rozumu.
- **plánování krizových scénářů** – Příprava strategií, plánů, postupů, politik a procedur podniku v případě stupňování rizikového faktoru. Při procesu tvorby a výběru krizových scénářů by také měla být součástí jednoduchá finanční analýza dopadů různých variant na firmu.

- **monitoring a řízení** – Součást implementace, tedy realizační fáze plánu.
- **Přílohy**

Zde jsou všechny materiály, které se nezařazují do textu podnikatelského plánu.



Strategické řízení jakékoliv společnosti je klíčové pro budoucí rozvoj, ale vůbec fungování daného podniku. Špatná rozhodnutí mohou velmi negativně ovlivnit finanční stránku podniku, které mohou vést až k zániku a následným problémům. Důležitou součástí strategického řízení jsou jednotlivé metody, které napomáhají správnému strategickému nasměrování podniku. Podnikatelský plán určuje směr podnikání před zahájením podnikatelské činnosti.



1. Jaký je hlavní rozdíl mezi rutinním řízením podniku a strategickým řízením?
2. Jaké jednotlivé metody strategického řízení znáte? Vysvětlete je.



Literatura k tématu:

- [1] DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
- [2] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 9788025126219
- [3] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.
- [4] MALLYA, Thaddeus J. S. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [5] MATUSIKOVÁ, Lucja et al. Strategický management. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.
- [6] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024745206

- [7] ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 9788074001154

Kapitola 3

Řízení lidských zdrojů



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Definovat řízení lidských zdrojů v malém a středním podnikání;
- Definovat time management;
- Definovat proces týmové práce;



Klíčová slova:

Řízení lidských zdrojů, time management, týmová práce.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepce personální práce, je nejdůležitější pro manažerské řízení. Vyjadřuje se jím význam lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti společnosti. Je to dovršení vývoje od administrativní činnosti až po uvedení do provozu. Klade důraz na strategický aspekt personální práce, ve zvýšené míře se zajímá o vnější podmínky formování a fungování pracovní síly společnosti. Personalista musí řešit strategické otázky, kterými jsou např. cíle společnosti a jejich dosažení, přednosti a nedostatky společnosti, podnikatelskou filosofii společnosti, jaké chce mít společnost poslání a jakou roli na trhu.

Dále se musí zabývat vnějšími faktory, které na společnost působí. Mezi vnější faktory např. patří vývoj trhu práce, populační vývoj a změny technologií či techniky. Na strategické otázky nelze odpovědět, pokud nebudou brány v úvahu také lidské zdroje. Ty do značné míry určují roli společnosti na trhu, její poslání a filosofii

3.1.1 Leadership

Vůdcovství (Leadership) je styl vedení lidí, který zdůrazňuje následování určité vize a staví na schopnosti vůdce stimulovat, inspirovat, vést a motivovat lidi právě prostřednictvím určování směru a vize. Na rozdíl od více autoritativní stylů vedení, které více využívají negativní formy motivace, je vůdcovství založeno na ztotožnění se lidí se silnou vizí a vírou ve smysl práce a jejich vysokou angažovanost. Vůdcovství vyžaduje tedy silně sdílenou vizi a správný tým lidí.

Lidé, kteří uplatňují tento manažerský styl se označují jako vůdci. Jsou to lidé, které ostatní chtějí následovat, protože chtějí, ne proto, že musí. Leader vede. Vůdcovství se vyznačuje také poměrně značnou volností rozhodování jednotlivců a důvěrou v ně, což na druhou stranu vyžaduje takové typy lidí, kteří jsou schopni samostatnost unést a nezneužívat svěřenou volnost.

Pro vůdcovství jsou typické:

- vize,
- víra, vášeň, empatie, respekt
- odvaha, flexibilita, sebeovládání
- pravda
- vnitřní motivace lidí

3.1.2 Time management

Pojem time management lze do češtiny přeložit jako „řízení času“. Setkáváme se však i s pojmy „hospodaření s časem“, „organizace času“, „plánování času“, aj. Co to je time management, lze definovat například takto: Řízení času je důsledné, cílené používání osvědčených pracovních postupů v denní praxi, jež nám pomáhá vést a organizovat samy sebe i jednotlivé oblasti našeho života tak, abychom optimálně a smysluplně využívali čas, který máme k dispozici. Řídit čas ale nelze. Můžeme jej pouze co nejefektivněji využívat a tím dosahovat lepšího výkonu a výsledků.

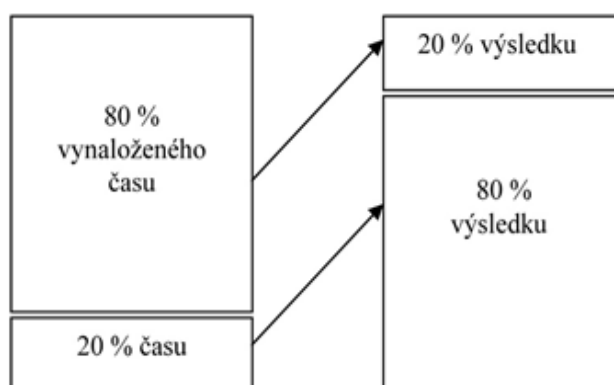
Time management, kromě efektivního řízení času, zahrnuje mimo jiné i delegování úkolů, řešení konfliktů, vedení schůzek a porad, ergonomii na pracovišti, využití technologií či zamezení přetížení informacemi. Je stavěn na poznatcích z filozofie, psychologie, sociologie i fyziologie.

3.1.2.1 Techniky řízení času

Příznaky špatně řízeného času mohou být například stres, nedodržování lhůt, trvale vypnutý program, neuvážená rozhodnutí, málo času na hobby a rodinu, absence asertivity a delegování, nejasné cíle, přehnaný perfekcionalismus nebo naopak nerozhodnost.

Paretovo pravidlo

Paterův princip říká, že 20 % vynaloženého úsilí přinese 80 % výsledku a z 80 % ovlivní úspěšnost manažera. Avšak platí také naopak – po vynaložení 80 % času, je věc hotova pouze z 20 % viz obrázek č. 3.1.

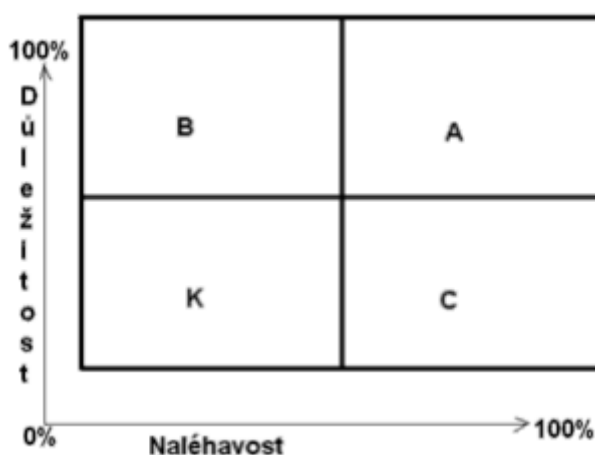


Obrázek3.1. Paretův diagram

Princip lze uplatnit pro zacházení s denním seznamem priorit, plánování akcí, respektive máme-li ke splnění větší množství úkolů. Tato technika řízení času je nápomocna při rozhodování, na kterých úkolech je třeba začít pracovat, abychom dosáhli co největšího přínosu.

Eisenhowerův princip

Tato metoda se objevuje pod různými jmény, ale její princip je v podstatě stejný. Každému úkolu se přiřadí jedna ze čtyř kategorií dle důležitosti a naléhavosti, jak je možno vidět na obrázku č. 3.2.



Obrázek 3.2 Eisenhowerův princip

- **A** – Naléhavé a důležité – akutní problémy, kterým je třeba věnovat pozornost neodkladně, jsou to především problémy, krizové situace a hořící termíny
- **B** – Nenaléhavé, ale důležité – úkoly, které většinou souvisejí s dlouhodobými cíli, osobním životem a odpočinkem, bývají často odkládány a místo nich je pozornost věnována zajímavějším a jen zdánlivě důležitějším činnostem
- **C** – Nedůležité, ale naléhavé – odvádí naši pozornost od kategorie A a B, jsou to různá vyrušení a nepředpokládané události odvracející soustředěnost, například telefonáty, pošta a některé porady
- **D** – Nedůležité a nenaléhavé – Na tyto činnosti by manažer neměl plýtvat časem ani energií, jsou to většinou různá rozptýlení, nebo rutinní úkoly

Metoda SORUZ

Další metoda může být nápomocna při strukturaci úkolů, které je třeba splnit. Její název je odvozen od počátečních písmen jednotlivých kroků. Je dobré ji provádět večer před perným dnem. Během spánku se myšlenky utřídí a uspořádají bez jakéhokoliv přičinění.

- **sumarizace úkolů** – znamená shrnout si veškeré schůzky a úkoly, které manažera daný den čekají
- **Odhad času na jednotlivé činnosti** – Každé činnosti, kterou si v předchozím kroku naplánoval, přiřadí odhadovaný čas, jež mu zabere
- **rezervní čas** – časová rezerva může pokrýt nepředvídatelné události, kterými jsou kupříkladu frekventovanější telefonáty, technické problémy s počítačem nebo delší schůze, jež mohou narušit precizní plán dne, doba by měla pokrýt 20-50% běžné pracovní doby, přičemž 20% je minimum
- **určení priorit** – Na část dne, kdy je vedoucí pracovník neaktivnější, si naplánuje nejdůležitější činnosti
- **zpětná kontrola** – na konci pracovního dne přesune nevyřízené úkoly na den následující a tím si i vytvoří nový plán

Metoda ABC

Časová analýza ABC je založena na podobném principu jako Paretovo pravidlo, ale priority jsou vzájemně v poměru 15:65 a lze je rozdělit do tří úrovní A, B, C.

V **sektoru A** jsou aktivity, kterým by se měl manažer věnovat přednostně. Je to zhruba 15 % aktivit ze všech, jimž by měl věnovat 15 % svého času, čímž dosáhne 65 % kýženého výsledku.

V **sektoru B** je zhruba pětina činností, která přináší i pětinu výsledků. Jsou to úkoly naléhavé, ale ne příliš důležité, a pokud je to možné je dobré je delegovat. Ale neměly být upřednostňovány na úkor aktivit z úrovně A.

Úkoly ze **sektoru C** tvoří nejvíce pracovního času, manažer by se jim měl věnovat až naposledy, a pokud je to možné, odkládat je. Je to 65 % činností, které přinášejí pouze 15 % efektu. Poměry vynaložených časů a výsledků jsou znázorněny v tabulce 3.1.

Tabulka 3.1 Metoda ABC

VYNALOŽENÝ ČAS	15 %	20 %	65 %
	velmi důležité úkoly	důležité úkoly	nevýznamné úkoly
Výsledky	65 %	20 %	15 %

3.1.3 Týmová práce

Týmová spolupráce tvoří základ týmu. Členové týmu se navzájem doplňují, podporují, podněcují k výkonu. Znalosti a dovednosti všech členů se stanou dohromady znalostmi a dovednostmi týmu jako celku. Uplatňuje se tzv. synergický efekt, který je vysvětlen a popsán níže.

$$SE = VT - SVJ$$

kde:

SE = synergický efekt

VT = sehraný tým

SVJ = souhrn výsledků práce jednotlivců

Tím, že v týmu dochází ke vzájemné inspiraci jednotlivců a tím růstu výkonu celého týmu nad mez danou prostým součtem výkonu jednotlivých členů týmu. Protože jsou lidé v týmu spojeni určitými vazbami, dochází k doplňování předností a nedostatků jednotlivců, nápady jedněch podněcují myšlenky ostatních, čímž je vytvořena nová kvalita. Tomu se právě říká synergický efekt.

3.1.3.1 Proces týmové práce

Pod pojmem proces se většinou představuje určitá soustava činností. Na začátku do něj vstupují materiál, informace, znalosti jako vstupy, které se transformují na výstupy, na to, co jsme z nich chtěli vytvořit (Kubátová, 2013).

Týmová práce je vlastně procesem, který se skládá z několika po sobě jdoucích kroků:

- stanovení cíl
- vytvoření týmu
- stanovení pravidel a návrhu řešení úkolu,
- proces řešení úkolu
- zhodnocení a prezentace výsledků
- zpětná vazba

Týmový proces je však něco jiného. Je to proces součinnosti a komunikace lidí v týmu neboli způsob, jakým lidé v týmu spolu komunikují a spolupracují. Proces je však vnímán členy týmu většinou jako

pohodlí nebo nepohodlí, podle toho, zda se tým momentálně ocitá v otevřeném konfliktu, skrytém konfliktu, nebo nikoli. Problém neuvědomování si týmového procesu bývá většinou u členů, kteří nejsou školeni v oblasti týmové spolupráce, těmto členům postačuje k práci pouze zájem o obsah práce.

Týmový proces je podobně jako osobnost člověka originálním sestavením jeho schopností, hodnot, postojů a motivací.

- externality týmového procesu jsou tzv. „tvrdé“ úkoly týmu, kdy se rozhoduje o době, délce a místě práce, zda je dostatek informací, technik, nástrojů apod.
- internality týmového procesu jsou naopak souhrnem chování a jednání členů týmu

3.1.3.1.1 Vývojové fáze týmu

Vývoj týmu prochází několika fázemi. Platí, že každý tým musí projít alespoň třemi z těchto fází, a to svým vlastním tempem, pomaleji, nebo rychleji, s většími, či menšími obtížemi. Neplatí však, že se každý tým musí stát efektivním.

Zákonitosti vývoje týmové práce popisuje teorie tzv. skupinové dynamiky, která má tyto základní fáze:

- **formování** – tato fáze zahrnuje výběr členů týmu, jejich seznámení, jsou navrženy týmové role, které prozatím nejsou pevně dané
- **bouření** – druhé období je obdobím konfliktů, názorových rozdílů, stížností, členové vytvářejí menší skupinky a snaží se převzít kontrolu nad týmem, formuje se celkové rozložení autorit
- **normování** – v tomto období vznikají normy a pravidla týmu, po předchozí bouřlivé fázi přichází klid a odbourávání konfliktů
- **růst výkonnosti** – v této fázi již v týmu vládne harmonie, týmová práce členy baví, přináší jim spokojenost, tým věnuje veškerou svou energii do řešení úkolu, umí být i kritický, úkoly se řeší konstruktivně, využívají se různé techniky řešení problémů

3.1.3.1.2 Techniky týmové práce

Technik týmové práce existuje velké množství. Při řešení některých problémů není jednoduché zvolit postup, zvolit tu správnou metodu, kterou lze při řešení problému využít, u jiných je to naopak velmi jednoduché. Členové týmu by měli ovládat techniky týmového řešení problémů, a čím více lidí

v týmu je, tím více je i názorů na to, jakou metodu by bylo nevhodnější využít, proto se vždy najde nějaké řešení, které je vhodné.

Možné techniky týmové práce:

- pětkrát proč
- Ishikawův diagram
- SWOT analýza
- Brainstorming
- Occamova břitva
- metoda kritické cesty
- myšlenkové mapy
- Delfi metoda
- Metoda ABC
- Morfologická mřížka
- 8D



Σ

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepce personální práce, je nejdůležitější pro manažerské řízení. Vyjadřuje se jím význam lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti společnosti. Vůdcovství (Leadership) je styl vedení lidí, který zdůrazňuje následování určité vize a staví na schopnosti vůdce stimulovat, inspirovat, vést a motivovat lidi právě prostřednictvím určování směru a vize. Co to je time management, lze definovat na příklad takto: Řízení času je důsledné, cílené používání osvědčených pracovních postupů v denní praxi, jež nám pomáhá vést a organizovat samy sebe i jednotlivé oblasti našeho života tak, abychom optimálně a smysluplně využívali čas, který máme k dispozici. Týmová spolupráce tvoří základ týmu. Členové týmu se navzájem doplňují, podporují, podněcují k výkonu.



?

1. Vysvětlete pojem řízení lidských zdrojů.
2. Vysvětlete pojem leadership a jeho typické vlastnosti.
3. Vysvětlete pojem time management.
4. Jaké znáte techniky řízení času?
5. Vysvětlete pojem týmová práce.
6. Jaké znáte vývojové fáze týmu a techniky týmové práce?



Literatura k tématu:

- [1] KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Grada 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9
- [2] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 4. rozš. a dopl. vyd. Management Press 2012, 399 s. ISBN 9788072611683
- [3] CEJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jiří. Management a organizační chování. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Grada 2010, 338 s. ISBN 978-80-247-3348-7
- [4] BRŮHA, Dominik; BUKOVJAN, Petr a další. Abeceda personalisty 2016. 7. aktualiz. vyd. nakladatelství ANAG 2016, 583 s. ISBN 978-80-7554-003-4
- [5] BRŮHA, Dominik; BUKOVJAN, Petr a další. Abeceda mzdové účetní 2016. 26. aktualiz. vyd. nakladatelství ANAG 2016, 623 s. ISBN 978-80-7263-990-8

Kapitola 4

Řízení změn a inovací



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat pojem řízení změn
- určit jednotlivé fáze Lewinova modelu

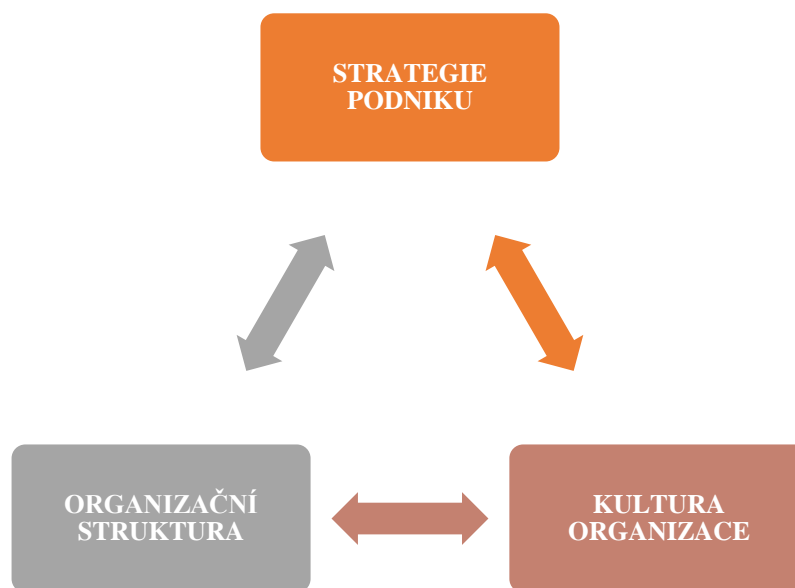


Klíčová slova:

Řízení změn, model řízení změny, Lewinův model

4.1 Pojem řízení změn

Management změn (Change Management) je dnes nezbytnou součástí správného fungování každého podniku. Hlavním bodem takového managementu by měla být potřeba kontinuální změny reagující na měnící se vnitřní i vnější prostředí. Jde jinými slovy o přeměnu celého podniku od jednoho stadia ke druhému, od jedné kultury ke druhé neboli o transformaci myšlenky na nový produkt, na výrobní nebo řídicí proces nebo novou službu v průmyslu nebo obchodě. Trojimperativ změn v organizaci je uveden na obrázku č. 4.1.



Obrázek 4.1. Trojimperativ změn v podniku

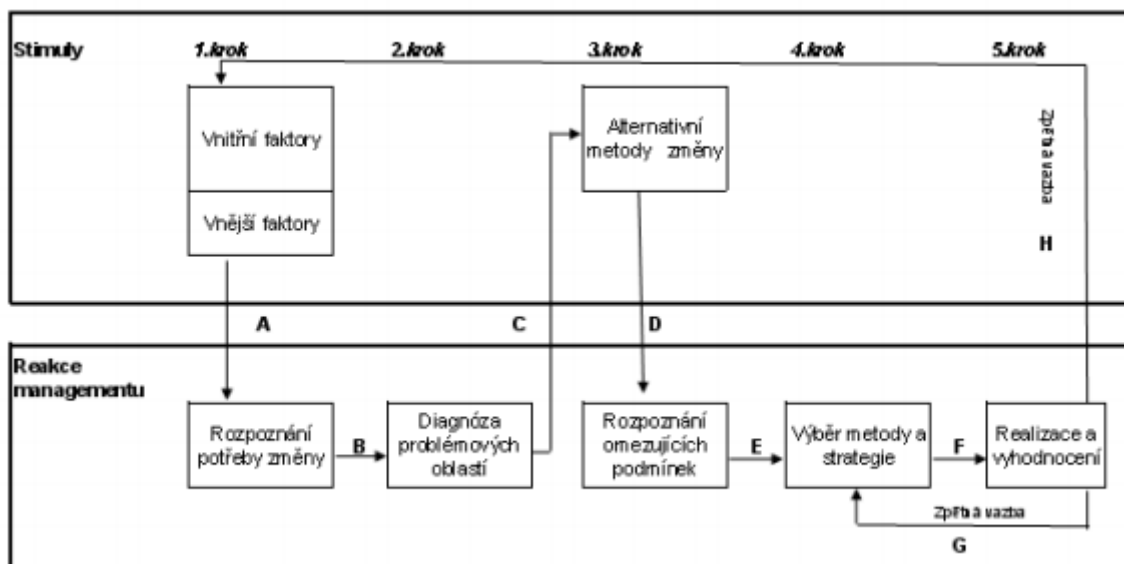
Změny, ke kterým dochází, jsou nejčastěji vyvolávány v oblasti strategie příslušné organizace. Existuje logická vazba mezi strategií organizace, organizační strukturou a kulturou organizace.

Členění změn se dá rozdělit na:

- **drobné změny** – jde o malé změny v podniku, které vznikají jako reakce na denní chod společnosti.
- **rozvojové změny** – jejím úkolem je rozvíjet silné stránky firmy
- **přechodové změny** – jedná se o změnu celého organizačního systému od jednoho stavu k jinému
- **transformační změny** – zásadní přeměna jednoho typu na jiný, tzv. „znovuzrození“

Zodpovědný manažer si musí uvědomit, jakou cestou by měla změna směřovat, aby byla úspěšná. Každý manažer si může vytvořit svůj model změny, tak aby mu on sám rozuměl, avšak každý model

– náčrt, musí být logicky a jasně rozčleněn, aby bylo možné mu porozumět. Následující obrázek č. 4. 2. charakterizuje možná náhled modelu řízení změn.

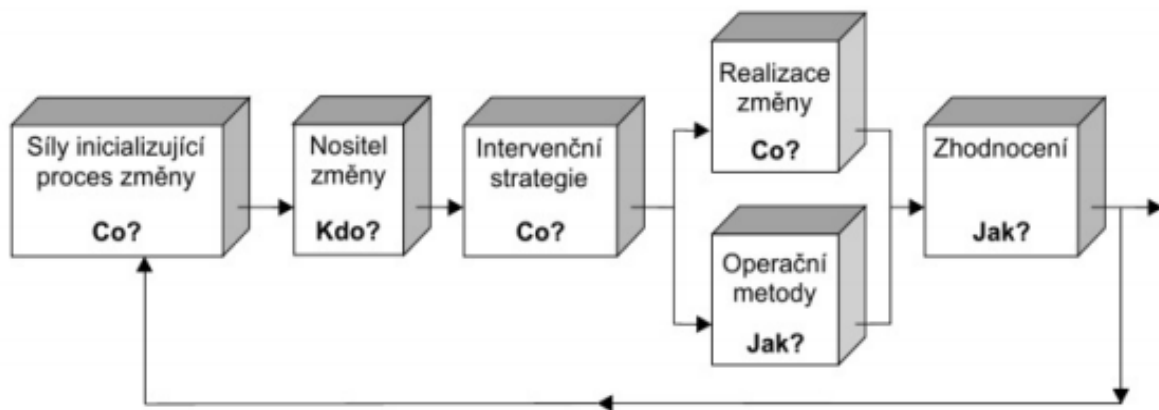


Obrázek 4.2. Schéma modelu řízení změn

Pokud chce manažer dosáhnout efektivně realizace změny, musí podstoupit všechny kroky uvedené na obrázku č. 4.2. Pro dobrý začátek je důležité shromáždit a vyhodnotit veškeré dostupné informace, které se změny týkají (A). Druhým krokem diagnostikovat problém a nalézt možná řešení a postupy (B a C). Tyto postupy mohou přinášet různá omezení, ty je třeba vymezit, nebo definovat faktory, které mohou realizaci změny narušit (D). Aby byla realizace změny uskutečnitelná, musí vybrat vhodné metody a strategii, se kterými se bude dál pracovat (E). Nakonec je třeba změnu zrealizovat a vyhodnotit (F). Pro efektivní změnu musí manažer postupně výsledky kontrolovat a získávat z nich zpětnou vazbu (G a H).

4.1.1 Model řízení změny – Lewinův model

Jakákoliv změna je vždy vyvolána určitými faktory. Výchozím bodem je stanovení strategie, podle které je následně sestaven plán. Plán má svůj časový harmonogram a soupis použitých metod. Na obrázku 4. 3. je zobrazena posloupnost jednotlivých procesů řízení změny dle Lewinova modelu. I přes svou jednoduchost je Lewinův model změny opravdu praktický a elegantní. Je nápomocný při řešení složitých a někdy matoucích otázek vyplývajících z procesu změny. Lewinův model je založen na principu, že změna vyžaduje posun od jednoho minulého stavu přes stav aktivity k dalšímu statickému stavu.



Obrázek 4.3. Posloupnost procesů řízení změn

Každá ze tří fází se řídí vlastními potřebami, otázkami a potřebami. Změna chování jednotlivce v izolaci by neměla mít za následek změnu chování celku. Úsilí vynaložené na podporu změny by mělo být zaměřeno na skupinu, jelikož pouze v ní dochází k socializačním procesům a interakci. Vedle stanovení jednotlivých činností, které je v rámci změny potřeba učinit, je důležité i správné načasování a vhodné seřazení činností. Fáze procesu řízení změny jsou v podstatě kroky Lewinova modelu.

Podle Lewinova modelu se proces realizace úspěšné změny skládá ze tří částí:

- rozmrazení současné úrovně/situace, někdy nazývaná příprava změny
- přechodu na jinou úroveň
- zmrazení nové úrovně



Obrázek 4.4. Lewinův model

- **Fáze 1 – rozmrazení**

První fáze spočívá v uvolnění stávající situace. Důležité je uvědomění si, že současná situace je dále nepřijatelná a neúnosná. Ve fázi rozmrazení, je nutné identifikovat síly, které iniciují změny. **Rozlišují se dva typy sil:**

- brzdné síly
- hnací síly

Dále je potřeba tyto síly identifikovat a vyhodnocovat a hledat možnosti, jak změnu co nejlépe a nejefektivněji realizovat. Nedílnou součástí je určení celkové doby trvání změny, velmi vhodné je i stanovení doby trvání jednotlivých dílčích činností. **Po identifikaci iniciujících změn, může být fáze rozmrazení dosaženo pomocí tří metod:**

- zvýšením hnací síly řídící chování od stávajícího stavu
- snížením zadržovací síly ovlivňující negativně pohyb od stávajícího stavu
- kombinací těchto metod tzn. Zvýšení hnací síly a snížením zadržovacích sil

- **Fáze 2 – Proces změny**

Poté co se ve fázi rozmrazování vytvoří potřebná nejistota a motivace ke změně, začínají lidé řešit problémy novým způsobem. Právě proto by se nemělo na změnu pohlížet jako na proces „plánované změny“, ale spíše jako na proces „řízeného učení“. **Tento proces slouží k změně předpokladů a zahrnuje:**

- novou sémantiku, tj. předefinování formálního významu předpokladu,
- hlubší vnímání rozšiřující mentální model předpokladu o nové vhodné prvky
- tvorbu nových standardů posuzování a hodnocení tak, aby bylo nové chování požadováno za vhodné (pozitivní), je-li v souladu s tímto předpokladem

Rozmrazení sice vytváří motivaci k novému učení, ale neposkytuje dostatečnou předpověď a kontrolu nad tím, od koho učení pochází. Pokud jsou k dispozici nové informace pouze od osoby s významným a vlivným postavením, učení bude pravděpodobně probíhat jejím prostřednictvím. Klíčovým prvkem procesu řízené změny je tedy otázka, kdo ovlivňuje osoby, které jsou ve stavu „rozmrazení.“ Činnosti, které pomáhají vytvářet změny, vycházejí z imitace modelových vzorů a rolí. Jakmile dojde k úspěšné kognitivní redefinici, jsou mentální modely testovány pomocí nových způsobů chování metodou „pokusu – omylu“. Tento postup buď podporuje nové modely, nebo startuje nový cyklus zpochybňování předpokladů.

- **Fáze 3 zamrazení**

Ve finální fázi se nové vzorce chování stávají standardem. Pokud změny úspěšně probíhají a lidé přijímají nové způsoby práce, je organizace připravena na zamrazení změny. Vnější znakem zamrazení je stabilní organizační struktura, odpovídající popisy pracovních činností atd. Pocit nové stability vytváří prostředí, ve kterém si zaměstnanci důvěřují a jsou spokojeni, když využívají nových způsobů práce. Kultura se mění teprve tehdy, když se ukáže, že nové provozní postupy se osvědčují po určitou minimální dobu. Pokusy o změnu norem a hodnot ještě před tím, než jsou zavedeny nové provozní postupy, bývají neúspěšné.



Management změn (Change Management) je dnes nezbytnou součástí správného fungování každého podniku. Hlavním bodem takového managementu by měla být potřeba kontinuální změny reagující na měnící se vnitřní i vnější prostředí. Model řízení změny neboli Lewinův model. Jakákoliv změna je vždy vyvolána určitými faktory. Výchozím bodem je stanovení strategie, podle které je následně sestaven plán. Plán má svůj časový harmonogram a soupis použitých metod.



1. Vysvětlete pojem řízení změn.
2. Vysvětlete pojem Lewinův model a posloupnost procesů řízení změn.
3. Vysvětlete jednotlivé fáze Lewinova modelu.



Literatura k tématu:

- [1] KARLÖF, B., ÖSTBLÖM, B. Benchmarking: jak napodobit úspěšné: ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě. 1. vyd. Victoria Publishing. Praha, 1995. ISBN 8085865238.
- [2] KUBÍČKOVÁ L., REIS K. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. Grada Publishing a.s. Praha, 2012. 136 s., ISBN 978-80-247-4564-0
- [3] NENADÁL, J. Systémy managementu jakosti II. Elektronická studijní opora FMMI. VŠB-TU. Ostrava, 2008.
- [4] PITRA, Z. Příprava a provádění organizačních změn. Grada Publishing, 1998, 206 s., ISBN 80-7169-623-4.
- [5] SVOZILOVÁ, A. Zlepšování podnikových procesů. Grada Publishing. Praha, 2011. 232 s., ISBN 978-80-247-3938-0.

Kapitola 5

Řízení informací a znalostí



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat pojmy řízení změn a informací
- definovat pojem znalostní management



Klíčová slova:

Řízení změn a informací, znalostní management, dílčí procesy.

5.1 Řízení informací a znalostí

Informační management využívá manažerských principů k získávání, organizaci, řízení, distribuci a používání informací za účelem efektivního fungování organizací všeho typu. Pojem je možné také vykládat jako “řízení toků informací” se zaměřením na využití informací v řídicích procesech, v procesech rozhodování. Informační zdroje jsou integrovány do procesů v organizaci a mohou tak zvýšit jejich efektivnost. Informační management využívá informace k zajištění vlastní činnosti organizace. Je založen na kvalitě informací, jejich obsahu, dostupnosti a použitelnosti. Zaměřuje se na nové možnosti práce s informacemi.

Znalostní management je založen na schopnosti sdílení a využívání informací, především za pomoci informačních a komunikačních technologií. Dílčími procesy znalostního managementu je tvorba, uchování a sdílení informací mezi lidmi a skupinami, které mají podobné zájmy nebo potřeby.

Strategie znalostního managementu je založena na vztahu mezi lidmi, na procesech a na použitých technologiích. Znalosti jednotlivců a jejich efektivní využívání a sdílení jsou důležitým zdrojem v podnicích. Vychází se z individuálních znalostí jednotlivých pracovníků nebo členů dané organizace. Tyto znalosti mohou být využívány v rozhodovacích a řídicích procesech. Znalostní management je strategický proces pro udržení konkurenceschopnosti, využívání nových nápadů a znalostí, důležitý pro rozhodování za účelem zlepšení činností v organizaci. Je založen na předešlých zkušenostech a na potřebě inovací, na přenosu kvalitních znalostí.

Dílčí procesy znalostního managementu:

- získávání znalostí
- tvorba znalostí nebo objevení znalostí
- ověřování znalostí
- uchovávání
- výběr a jejich vyhledávání
- jejich odvozování, vytváření nových znalostí
- organizace (třídění, pořádání) a reprezentace znalostí
- používání a distribuce (rozšiřování)
- sdílení



Informační management využívá manažerských principů k získávání, organizaci, řízení, distribuci a používání informací za účelem efektivního fungování organizací všeho typu. Znalostní management je založen na schopnosti sdílení a využívání informací, především za pomoci informačních a komunikačních technologií.



1. Vysvětlete pojem informační management.
2. Vysvětlete pojem znalostní management.
3. Vysvětlete dílčí procesy znalostního managementu.



Literatura k tématu:

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] COLLINSON, Ch., PARCELL, G. Knowledge management. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 236 s. ISBN 80-251-0760-4.
- [3] MIKULECKÝ, P. a KOL. Znalostní technologie II. Znalostní a expertní systémy. 2. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2002. 109 s. ISBN 80-7041-483-9.
- [4] ŠVARCOVÁ, J. Best Practices. Sdílení znalostí firem. 1. vyd. Zlín: CEED, 2008. 127 s. ISBN 978-80-903433-5-1.
- [5] TRUNEČEK, J. Management znalostí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.
- [6] VYMĚTAL, J., DIAČKOVÁ, A., VÁCHOVÁ, M. Informační a znalostní management v praxi. 1. vyd. Praha: LexisNexis CZ, 2005. 399 s. ISBN 80-86920-01-1.

Kapitola 6

Řízení rizik a krizový management



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat řízení rizik a krizového managementu
- definovat vývojové fáze managementu rizik
- stanovit významnost rizika



Klíčová slova:

Řízení rizik, krizový management, cíle řízení rizik, stanovení významnosti rizika.

6.1 Pojetí rizika

Současné chápání rizika není jednotné a v odborných zdrojích a stejně tak i v praxi se lze setkat s mnoha odlišnými definicemi a pojetím. Některá z definic jsou užší a zaměřují se především na negativní stránku rizika. **Riziko se poté dá chápat jako:**

- možnost vzniku ztráty
- možnost výskytu události, které zabrání či ohrozí dosažení cílů organizace
- nebezpeční negativních odchylek od stanovených úrovní cílů organizace

Toto pojetí je do značné míry oprávněné u těch rizik, která mají pouze negativní stránku, tj. u čistých rizik. V podnikohospodářské praxi však převažují rizika, které lze označit jako podnikatelská. Tato rizika mají jak negativní, tak také pozitivní stránku,³ s tím souvisí **pojetí rizika jako:**

- variability, resp. nejistoty možných výsledků určitých procesů a aktivit
- možnosti odchylek (negativních/pozitivních) od výsledků očekávaných či plánovaných
- pravděpodobnosti výsledků odlišných od očekávaných či plánovaných výsledků

Společnou vlastností těchto pojetí rizika je možnost výsledků horších i lepších, než jsou výsledky plánované. Podnikatelské riziko se v souvislosti s tím chápe jako možnost, že skutečně dosažené výsledky podnikatelské činnosti se budou odchylovat od výsledků předpokládaných. **Tyto odchylky mohou být:**

- směrem k vyššímu zisku tzv. žádoucí směr nebo směrem ke ztrátě tzv. nežádoucí směr
- různé velikosti od odchylek malých, kdy se výsledky skutečnosti blíží výsledkům předpokládaným až po odchylky velkého rozsahu, kdy žádoucí odchylky znamenají větší podnikatelský úspěch, než byl předpokládán, ale nežádoucí odchylky znamenají výrazné finanční potíže.

Pro úplnost je potřeba vymezit riziko a nejistotu. Nejistotou z pohledu managementu rizika je chápáno nemožnost spolehlivé prognózy hodnot faktorů rizika, velikosti poptávky, nákupních cen surovin, materiálů apod. ovlivňující firemní hospodářské výsledky, a tím i jejich odchylky, a to negativní i pozitivní od výsledků plánovaných.

³ Angličtina na rozdíl od češtiny rozlišuje negativní a pozitivní stránku rizika (možnost vzniku ztráty, resp. možnost nedosažení plánovaných výsledků) označuje jako downrisk, zatímco pozitivní stránku rizika (možnost překročení plánovaných výsledků) jako upside risk.

6.2 Management rizika

Ten lze chápat jako systematický a koordinovaný způsob práce s riziky uplatňovaný v rámci celé organizace, tj. na všech úrovních řízení, zahrnující všechny procesy a všechny druhy rizik při respektování jejich vzájemných vazeb.

6.2.1 Vývojové fáze managementu rizika

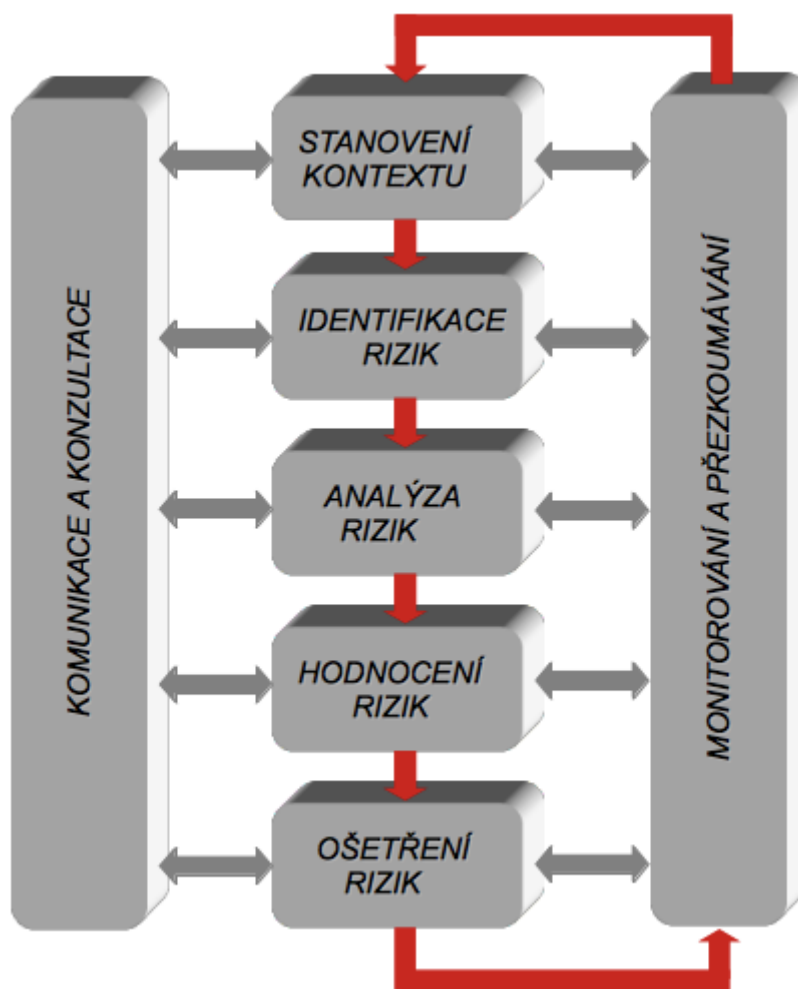
V průběhu dalších let tvořilo klíčovou aktivitu managementu rizika spolu se zajišťováním bezpečnosti pojišťování, orientované na řízení tzv. čistých rizik. Tento management se označuje jako klasický management rizika. Management rizika se v posledních dvaceti letech již nezaměřuje pouze na negativní stránku rizika, ale jeho náplň se rozšiřuje o řízení podnikatelských rizik, tedy rizik vedoucích nejen k potencionálním ztrátám, ale poskytující i možnost dosažení značných zisků. Poslední vývojovou fází managementu rizika, je integrovaný management rizika, který se stává součástí strategie firmy.

6.2.2 Cíle managementu rizika

Obvykle sleduje větší počet cílů. Za jeho základní cíl je možné považovat zajištění přežití firmy, resp. udržení podnikatelské prosperity firmy. Proces managementu rizika, lze **dekomponovat do dílčích částí, v případě menších firem či méně závažných rizik vystačíme s rozdělením do čtyř skupin:**

- **vymezení kontextu managementu rizika, identifikace rizik a určení jejich významnosti**
- **stanovení významnosti rizika, jeho vyhodnocení a rozhodnutí**
- **přístupy a opatření ke snížení rizika**
- **monitorování a prověřování systému řízení rizika**

Podrobnější členění aktivit procesu managementu zachycuje obrázek č. 6.1.



Obrázek 6.1. Proces managementu rizika

6.2.3 Vymezení kontextu a cílů managementu rizika

Smyslem **vymezení kontextu** je především specifikace prostředí, ve kterém organizace funguje, a to jak externího, tak i interního a stanovení cílů řízení rizika v návaznosti na strategické cíle organizace.

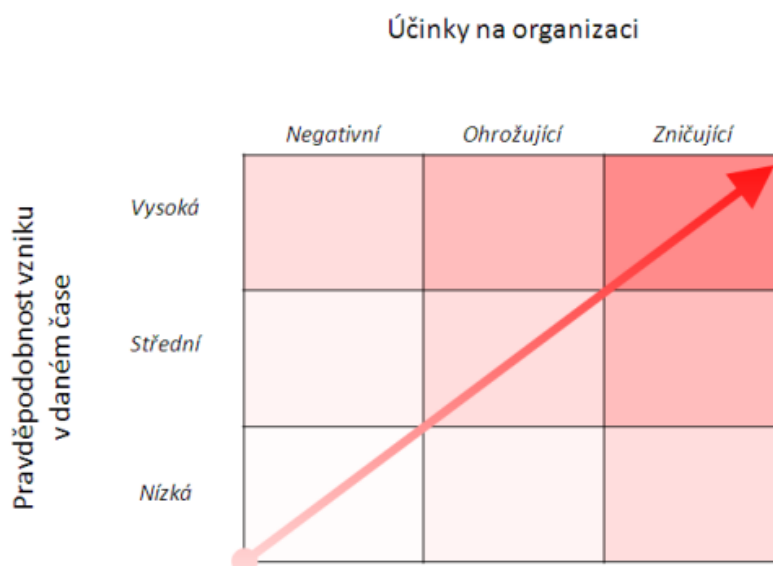
Riziková kapacita se vyjadřuje obvykle jako nejvyšší finanční ztráta, kterou je firma schopna přežít tzn. tak velká ztráta, která ještě významně neovlivní existenci firmy. Výše této rizikové kapacity závisí především na výši kapitálu firmy, jeho struktuře a schopnosti získat dodatečné zdroje financování.

6.2.3.1 Stanovení významnosti rizika

Vzhledem k dynamickému nejen podnikatelskému prostředí roste počet identifikovaných rizikových faktorů. Těch můžou být desítky až stovky. K tomu slouží metody a nástroje stanovení významu rizik, zahrnující především analýzu citlivosti a matice hodnocení rizik.

Analýza citlivosti je metodou, při níž je cílem zjišťování změn hospodářských výsledků firmy, resp. dalších významných ukazatelů v závislosti na změnách faktorů (velikost prodeje, měnový kurz, nákupní ceny surovin atd.), které tyto ukazatele ovlivňují a jejichž budoucí hodnoty jsou nejisté.

Matice hodnocení rizik je nástrojem expertního hodnocení založeným na zkušenostech a znalostech subjektů z oblasti, kam dané faktory věcně přísluší. Matice rizik je uvedena na obrázku č. 6.2.



Obrázek 6.2. Matice hodnocení rizik

6.2.3.1.1 Metoda ETA

Metoda ETA (Event Tree Analysis), v překladu Analýza stromu událostí, používá se obvykle zkratka ETA. Jedná se o kauzální analytickou techniku, která se používá pro vyhodnocení průběhu procesu a jeho událostí vedoucích k možné nehodě. Princip metody ETA je podobný jako u metody FTA s tím rozdílem, že se sledují se události vedoucí k poruše, ne pouze selhání jako je to v případě FTA. Nachází uplatnění zejména v oblasti řízení rizik a řízení kvality, či řízení bezpečnosti.

Metoda ETA je založená na rozboru sekvence činností a událostí v procesu vedoucí k nehodě, kterou zobrazuje pomocí grafického logického modelu. ETA zvažuje také případné odezvy bezpečnostního systému a lidské obsluhy. Výsledkem analýzy ETA jsou různé scénáře nehody.

6.2.3.1.2

Metoda FMEA

Metoda FMEA (Failure Mode and Effect Analysis), v překladu Analýza možných vad a jejich následků, obvykle se nepřekládá a používá se zkratka FMEA. Jedná se o analytickou techniku, jejímž cílem je identifikovat místa možného vzniku vad nebo poruch v systémech. Metodu FMEA je možné použít na různé druhy systémů, nejčastěji se používá ve výrobě. Jedná se o preventivní metodu, která umožňuje včasné identifikovat možné poruchy, chyby či vady, které mohou ovlivnit funkce systému nebo výslednou kvalitu či bezpečnost. Tím také snižuje míru rizik. Metoda vyžaduje velkou zkušenost týmu s analyzovaným systémem – správná identifikace možných vad a jejich následků je založena z velké části na zkušenostech, a navíc je doporučeno složení týmu z více lidí tak, aby se jejich znalosti a zkušenosti vzájemně vykrývaly. Pro složitější systémy může následovat analýza metodou FTA.

Existuje několik aplikací této metody:

- DFMEA (Design Failure Mode and Effect Analysis)
- SFMEA (System Failure Mode and Effect Analysis)
- PFMEA (Process Failure Mode and Effect Analysis)



Současné chápání rizika není jednotné a v odborných zdrojích a stejně tak i v praxi se lze setkat s mnoha odlišnými definicemi a pojetím. Některá z definic jsou užší a zaměřují se především na negativní stránku rizika. Management rizika se v posledních dvaceti letech již nezaměřuje pouze na negativní stránku rizika, ale jeho náplň se rozšiřuje o řízení podnikatelských rizik, tedy rizik vedoucích nejen k potencionálním ztrátám, ale poskytující i možnost dosažení značných zisků. Metoda ETA (Event Tree Analysis), v překladu Analýza stromu událostí, používá se obvykle zkratka ETA. Metoda FMEA (Failure Mode and Effect Analysis), v překladu Analýza možných vad a jejich následků, obvykle se nepřekládá a používá se zkratka FMEA.



1. Vysvětlete pojem krizový management.
2. Vysvětlete pojem řízení rizik.
3. Vysvětlete metody ETA a FMEA.



Literatura k tématu:

- [1] BLECHARZ, Pavel. Základy moderního řízení kvality. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.
- [2] JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. Expertní inženýrství v systémovém pojetí: manage risks to improve project success. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.
- [3] KORECKÝ, Michal, TRKOVSKÝ, Václav. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011.
- [4] KRULIŠ, Jiří. Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik- nástroj úspěšných firem. Praha: Linde, 2011.
- [5] PROCHÁZKOVÁ, Dana. Analýza a řízení rizik. V Praze: České vysoké učení technické, 2011. ISBN 978-80-01-04841-2.
- [6] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

Kapitola 7

Úvod do procesního řízení



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat pojem procesní řízení
- definovat rozdíly mezi procesním a funkčním řízením
- definovat model CMMI



Klíčová slova:

Procesní řízení, funkční řízení, model CMMI.

7.1 Řízení informací a znalostí

Základní charakteristikou pro procesní přístup k řízení je schopnost reagovat na odlišné a stálé se vyvíjející požadavky zákazníků. Procesní přístup umožňuje pružný přechod mezi odlišnými zákaznickými potřebami a požadavky, respektive přechod od velkého množství jednoho produktu k velkému množství rozmanitých produktů, a to při zvýšené efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti činností a procesů v organizaci. Klíčovým faktorem úspěchu je důslednost nasazení a prosazování procesního přístupu za jednoznačné a trvalé podpory vrcholového managementu. Procesní přístup tedy znamená důsledné nasazení a prosazování známých metod ve všech pracovních postupech, u vzájemně sladěných cílů, se všemi zaměstnanci, po neomezenou dobu a za jednoznačné podpory top managementu.

Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových procesů i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.

Podstatu procesního řízení definuje jeho cíl. Cílem procesního řízení je rozvíjet o optimalizovat chod podniku tak, aby efektivně, účelně a hospodárně reagoval na požadavky zákazníka

a) způsobem, který:

- definuje pracovní postup (proces) jako ucelený sled činností napříč organizací
- pro každý proces definuje jeho vstupy, výstupy a zdroje
- definuje osobní zodpovědnost za proces i za každou činnost
- nastavuje systém měření výkonnosti procesů
- sleduje a vyhodnocuje každý proces

b) tak, aby byla:

- dodržována kvalita výsledků procesů daná měřitelnými ukazateli a jejich parametry
- optimálně využívány dostupné zdroje
- průběžně zvyšována výkonnost organizace dle předem známých a měřených ukazatelů

7.1.1 Rozdíl mezi procesním a funkčním řízením

Na rozdíl od funkčního řízení, kde je základním kritériem organizačního dělení dovednost, je procesní řízení orientováno nejen na výsledek práce, ale i na postup jeho dosažení. Práce není vykonávána separátně v oddělených funkčních jednotkách, ale naopak jimi prochází. Celý systém je pak řízen potřebami zákazníka, nejčastěji formou řízené interakce a rozhraní, což znamená řízení produktového portfolia. Při procesním řízení dochází ke zlepšením obvykle formou optimalizace a zjednodušení celého toku práce. Zatímco organizační jednotky jsou přesně definované a známé, procesy a jejich průběh, včetně všech nezbytných charakteristik při využití funkčního přístupu zmapovány a definovány nejsou. Prakticky to znamená, že procesy jsou v organizaci rozdrobeny a zamlženy organizačními strukturami a pracovníci uvažují pouze o jednotlivých činnostech, nikoliv však o procesu jako celku, v němž jsou zapojeni. Procesy také zůstávají neřízeny, neboť manažeři jsou pověřováni vedením pracovních jednotek, ale nikdo nemá odpovědnost za celý proces.

Rozdíly ve funkčního a procesního řízení nejlépe vystihuje následující obrázek č. 7.1, která srovnává jednotlivé ukazatele.

	Funkční řízení	Procesní řízení
základní princip	dělbá práce	integrace činností
základní stavební jednotka	dílčí operace	proces
zájem je soustředěn na	činnost	výsledek
základní aktivum	kapitál	znalosti
předpoklad úspěchu	objem, rychlost	pružnost
podnik jako systém	koordinace oddělených prvků	snaha o synergický efekt
ukazatele úspěšnosti	ekonomické ukazatele	přidaná hodnota pro zákazníka
organizační struktura	strmá pyramida	horizontální, plochá
řízení	hierarchické	laterální (napříč útvary)
pravomoci, odpovědnost	za operaci, úsek, pevně vymezená	za proces
vztah k podřízeným	kontrola, příkazování, tvrdé prvky	koučování, měkké prvky
ukazatele podniku	ekonomická analýza	analýza procesů
orientace	důsledky	příčiny
kvalifikace	nenáročná	náročná na kvalifikaci
motivace	splnění ukazatelů spojených s činnostmi	hodnotová metrika zaměřená na proces
kommunikace	lineárně vertikální	horizontální
myšlení	deduktivní	induktivní

Obrázek 7.1. Rozdíly mezi funkčním a procesním řízením. Zdroj: SOMMERVILLE, Ian. Softwarové inženýrství.

7.2 Přínosy procesního řízení

Přínosy a efekty z procesního řízení se promítají do všech oblastí organizace. Velikost přínosů pro jednotlivé oblasti se může lišit v závislosti na charakteru, vnitřním uspořádání a velikosti podniku. Shrnutím těchto přínosů pak vytváříme předpoklady pro zvýšení celkové výkonnosti organizace za současného snížení potřeby zdrojů. **Oblasti, kde se projevují přínosy z procesního řízení:**

- **oblast řízení společnosti**
 - prostředí pro trvalý monitoring dosahovaných cílů organizace
 - možnost snadno identifikovat příčiny stavu plnění, případně neplnění nastavených cílových ukazatelů
- **oblast lidských zdrojů**
 - trvalý monitoring výkonnosti dílčích procesů a činností s návazností na motivační nástroje v rámci řízení lidských zdrojů
 - jednoduchost, přehlednost a jasné vymezení pracovních rolí
- **oblast informačních technologií**
 - snadná a rychlá definice požadavků na funkcionalitu informačních systémů, převážně ve vazbě na obsluhu hlavních procesů organizace
 - identifikace nevyužitelných, nebo naopak nedostatečných funkcionalit systémů
 - přesné nastavení pravomocí a zodpovědností pro práci v systémech
- **oblast logistiky**
 - na základě provedené analýzy možnost vytvářet základní podklady pro rozhodování o optimální koncepci zásobování
 - existence pravidel pro řízení a organizaci materiálových toků
 - identifikace a eliminace úzkých míst v zásobovacím procesu, nákupu materiálu a služeb a řízení skladovacích zásob
 - možnost provádění analýz a simulací ve vytvořeném procesu vedoucí k optimalizaci logistických procesů

7.3 Model CMMI

CMMI je systém pravidel a cílů, které určují, co by měly týmy dělat, aby jejich práce byla dobře udělaná, bylo ji možné plánovat a byla efektivní. **Vytvořeny jsou 3 varianty modelu, každá se zaměřuje na samostatnou oblast práce:**

- vývoj technologií
- poskytování služeb
- nákup

CMMI model, stejně jako ostatní soudobé standardy kvality, se zaměřuje především na důslednou organizaci, plánování a sledování postupů. Jeho největším rozdílem oproti většině jiných podobných standardů (např. ISO 9001) je, že definuje 5 úrovní zralosti a tým může podle modelu svou procesní dokonalost postupně zlepšovat.

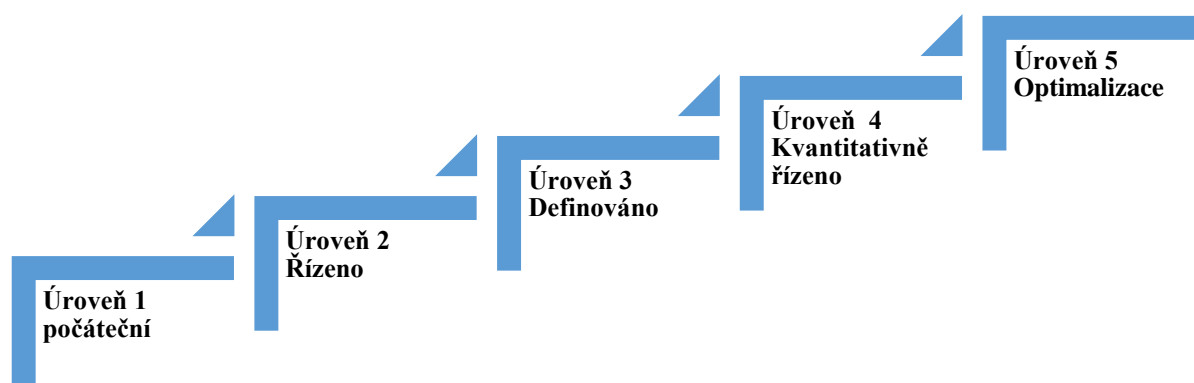
Model má tyto základní komponenty:

- Sada oblastí procesu, které souvisejí s aktivitami softwarového procesu, model identifikuje 22 oblastí procesu, které se týkají možnosti zlepšování softwarového procesu
- Model CMMI má konkrétní cíle, které souvisejí s každou oblastí procesu a definují požadovaný stav této oblasti, určuje také obecné cíle, které se týkají institucionalizace optimálních procesů
- Sada optimálních postupů, které popisují cesty dosažení cíle, s každým cílem v rámci oblasti procese může souviset několik konkrétních a obecných postupů

7.3.1 Fázový model CMMI

Lze jej přirovnat k softwarovému modelu CMM v tom, že poskytuje možnosti hodnocení procesů organizace na jedné z pěti úrovní a předepisuje cíle, kterých je nutné na každé z těchto úrovní dosáhnout. Zlepšení procesů je dosaženo implementací postupů na každé úrovni, přitom se přechází z nižších úrovní modelu na vyšší.

Pět fází modelu je znázorněno na obrázku č. 7.2.



Obrázek 7.2. Fázový model zralosti modelu CMMI

V modelu jsou například definovány následující oblasti procesů ke druhé úrovni (řízená úroveň):

- **správa požadavků** – jsou spravovány požadavky na produkty projektu a komponenty produktu
- **plánování projektu** – vytvářejí se a udržují plány, které definují projektové aktivity
- **monitorování a kontrola projektu** – poskytuje informace o postupu projektu
- **správa smluv s dodavateli** – zajišťuje pořizování produktů a služeb od externích dodavatelů



Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových procesů i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle. Přínosy a efekty z procesního řízení se promítají do všech oblastí organizace. Velikost přínosů pro jednotlivé oblasti se může lišit v závislosti na charakteru, vnitřním uspořádání a velikosti podniku. Shrnutím těchto přínosů pak vytváříme předpoklady pro zvýšení celkové výkonnosti organizace za současného snížení potřeby zdrojů. CMMI model, stejně jako ostatní současné standardy kvality, se zaměřuje především na důslednou organizaci, plánování a sledování postupů. Jeho největším rozdílem oproti většině jiných podobných standardů (např. ISO 9001) je, že definuje 5 úrovní zralosti a tím může podle modelu svou procesní dokonalost postupně zlepšovat.



1. Vysvětlete pojem procesní řízení.
2. Vysvětlete model CMMI.



Literatura k tématu:

- [1] CIENCIALA, Jiří. Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů. Praha: Professional Publishing, 2011, ISBN 978-807-4310-447
- [2] GRASSEOVÁ, Monika. Procesní řízení: ve veřejném i soukromém sektoru. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7
- [3] HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ. Reengineering podnikových procesů. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-759-0
- [4] LEDNICKÝ, Václav. Strategické řízení. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-7329-131-2
- [5] NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. Sociologie pro ekonomy a manažery: procesní řízení a modelování. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1705-0
- [6] ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-2252-8
- [7] SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0
- [8] ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4

Kapitola 8

Projektové řízení



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat pojmy projekt a projektové řízení
- definovat pojem řízení projektu
- definovat organizační strukturu projektu
- definovat životní cyklus a jednotlivé fáze projektu



Klíčová slova:

Projektové řízení, projekt, organizační struktura projektu, životní cyklus projektu, fáze projektu.

8.1 Projektové řízení

Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení. Je prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji. Každý projekt má svůj konec a je tedy časově omezen.

Projektové řízení lze definovat, jako schopnost organizace efektivně dosáhnout určitého cíle za daný čas, s naplánovaným rozsahem a se schváleným finančním rozpočtem. Umožňuje dosáhnout výrazné pozitivní změny v podniku. Používají ho především organizace, které vědí, že při vytváření projektu bývá často plýtváno hodně prostředky a uděláno příliš hodně chyb. Jakmile firma vytvoří kvalitnější systém řízení projektů, je schopna napravit mnoho nedostatků.

8.1.1 Projekt

Projekt je časově ohraničená a ucelená sada činností a procesů, jejímž cílem je zavedení, vytvoření nebo změna něčeho konkrétního.

- **cíl** - projekt musí mít jasný cíl, výsledek či užitek, tedy něco, co má realizovat, vytvořit či změnit
- **čas** - projekt je v čase omezený sled činností, obvykle v řádu měsíců
- **jedinečnost** – jedná se o neopakovatelný, unikátní sled činností, který vyžaduje specifický způsob řízení

Pro úplnost jsou uvedeny definice projektu z norem a standardů, které se řízení projektů týkají:

Přestože je každý projekt unikátní, z hlediska řízení projektů mají všechny projekty společné určité znaky. Především se jedná o shodné projektové fáze, které jsou podobným způsobem definovány ve všech standardech a normách v projektovém řízení.

Přestože se v detailech mohou vzájemně lišit, shodují se na rozdělení 4 základních fází každého projektu a to:

- zahájení
- plánování
- realizace
- uzavření

8.1.1.1 Řízení projektu

Řízení projektu je soubor modelů, metod, postupů, nástrojů a technik pro plánování a řízení realizace složitých projektů. Výše bylo uvedeno, že každý projekt má daný začátek a konec a je nutné počítat s vysokou možností rizik a nejistoty. Podniky používají pružné organizační struktury a proměnlivé složení týmu pro projekty. U řízení projektu se sleduje jeho rozsah, jak je časově náročný, nákladovost, zdroje, které budou potřeba, celková rizika projektu aj. Lze také použít analýzy zaměřené na některé tyto aspekty.

Časová analýza projektu – jedná se o dobu trvání realizace činností. Určuje nám termín ukončení projektu, s tím že firma pracuje jednak s optimistickým a pesimistickým termínem. Tedy s nejkratší předpokládanou dobou ukončením celého projektu. Druhá s nejpozdější přípustnou dobou začátku a konce činnosti. V neposlední řadě efektivní a kvalitní projekt počítá s časovou rezervou a mnohým dalším.

Analýza zdrojů – porovnává nám časový průběh požadavků na čerpání zdrojů s upotřebitelným množstvím zdrojů. Rozlišujeme zdroje, které použijeme jednorázově, jako jsou energie, peníze, materiály, a zdroje používané opakovaně, mezi které patří vybavení, lidé a provozní prostředky. Cílem analýzy zdrojů může být minimalizace potřeby zdrojů, dodržení limitu zdrojů nebo rovnoměrné čerpání zdrojů.

Nákladová analýza – určuje nejlepší možný průběh projektu, a to z hlediska vzájemného vztahu mezi časem a náklady na realizaci projektu. Analýza a řízení nákladů zahrnuje určení druhů nákladů, přiřazení druhů nákladů k balíkům práce.

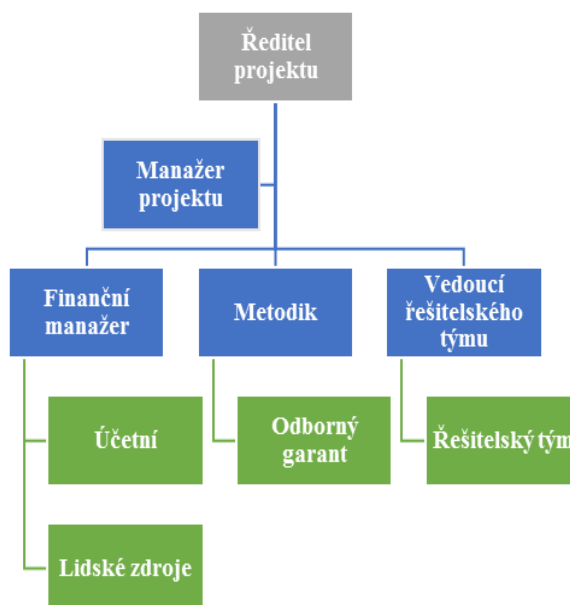
Rozsah – rozsah projektu nám určuje objem práce nutný k jeho realizaci. Pro snadné zvládnutí při popisování rozsahu projektu používáme strukturování projektu. Mimo to vytváříme hierarchickou strukturu práce.

Kvalita – kvalitu můžeme definovat jako schopnost plnit dané cíle projektu, přičemž zahrnuje řízení kvality projektu i produktu.

Riziko – každý projekt je jednorázovou záležitostí a je s ním spjato určité riziko, které můžeme měřit pravděpodobností, že projekt nezvládneme uskutečnit podle daných kritérií. Vstupem do každého procesu projektového řízení je poptávka, projekt, smlouva, aj. Každý projekt je mimo jiné strukturován. Pro strukturování lze využít analýzu **top-down** (shora dolů) a **bottom-up** (zdola nahoru). Důležité etapy projektu jsou označeny milníky, jež určují kritické místo v plánu. Jedná se tedy o kontrolu realizace dané etapy a má nulovou dobu trvání.

8.1.1.2 Organizační struktura projektu

Maticová organizační struktura (také **projektová struktura**) je jedním z typů organizační struktury. Základem organizační struktury je klasická vertikální liniová struktura, která je kombinována s horizontálně fungujícími ad-hoc vytvářenými týmy, které se věnují například speciálním projektům. Maticová organizační struktura je nezbytná v projektově orientovaných organizacích. Pro různé projekty jsou vytvářeny různé projektové týmy, s různými vedoucími a různými rolemi jednotlivých pracovníků nominovaných do jednotlivých týmů. Možná organizační struktura projektu je uvedena na obrázku č. 8.1.



Obrázek 6. Organizační struktura projektu

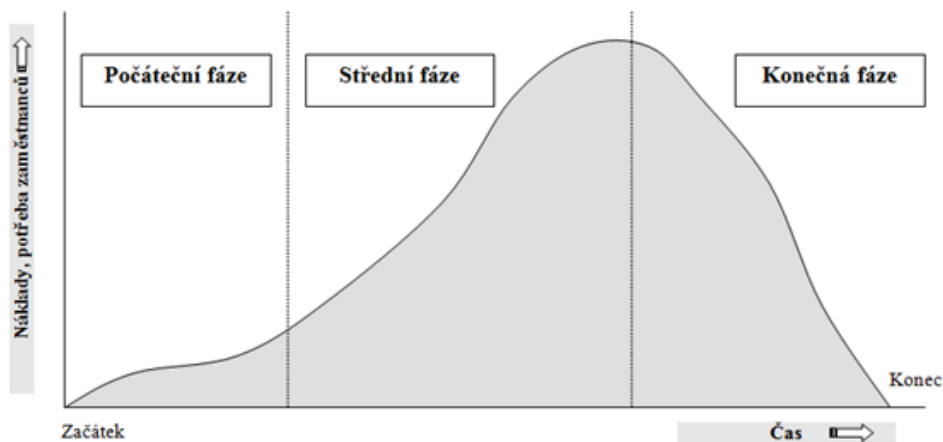
8.1.1.3 Životní cyklus projektu

Časový úsek od formulace projektu po jeho ukončení a vyhodnocení se nazývá **životním cyklem projektu**. Životní cyklus projektu lze rozdělit do jednotlivých projektových fází, přičemž platí, že projekt je řízen v každé jeho fázi.

Jednotlivé projektové fáze na sebe logicky navazují, viz obrázek č. 8. 2. a představují určitý uzavřený celek, jehož výstupem jsou předem stanovené úkony, např. studie proveditelnosti. **Obecně lze rozlišit projektovou fázi na:**

- počáteční
- střední
- konečnou

Projektový životní cyklus vymezuje, které činnosti se mají v jednotlivých fázích uskutečnit včetně vymezení osob, které se na těchto činnostech podílí.



Obrázek 8.2. Životní cyklus projektu

V obrázku č. 8. 2. je znázorněn **vývoj nákladů a potřeby zaměstnanců** v rámci životního cyklu projektu – z počátku mírně narůstají, poté prudce rostou a postupně klesají. **Opačným směrem se vyvíjí riziko projektu**, které je z počátku velmi vysoké a postupně s probíhající realizací klesá.

8.1.1.4 Fáze projektu

Fáze projektu je ucelená část životního cyklu projektu. Existuje více přístupů a metodik kolik fází projekt má. Záleží také na tom, jak o jak složitý projekt se jedná a v jakém odvětví se nachází. Určitě jinak vypadají například projekt stavby jaderné elektrárny a jinak projekt vývoje software. Liší se zejména v počátečních fázích a pak ve fázi ukončení.

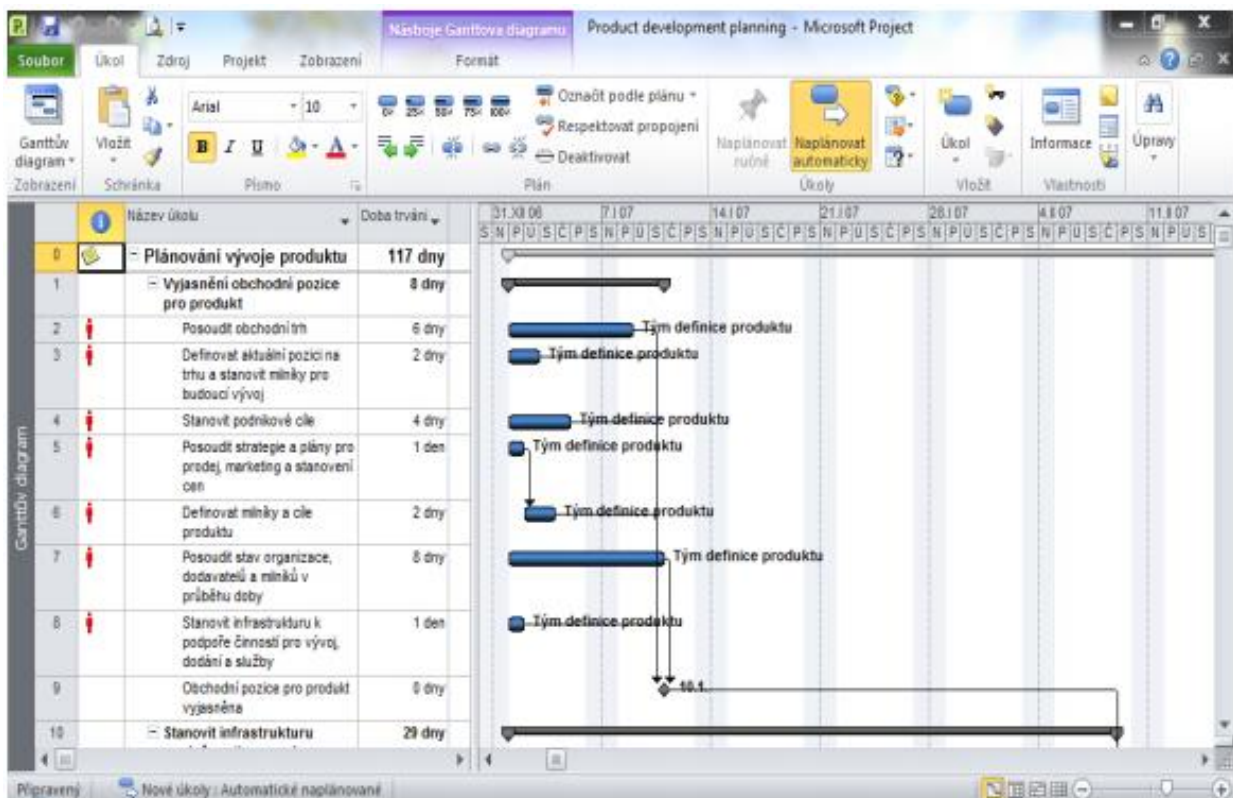
Většina metodik se shoduje zhruba na těchto fázích projektu:

- **příprava projektu, iniciační fáze** – fáze, kdy probíhají přípravné fáze, jednání se zákazníkem, příprava zdrojů, schvalování a podobně
- **plánování projektu** – fáze, kdy probíhá plánování zdrojů, tvorba harmonogram, plánu kvality a vůbec tvorba plánu projektu
- **realizace projektu** – intenzivní fáze projektu, kdy probíhá hlavní část aktivit
- **ukončení projektu** – závěrečná fáze, kdy probíhají testy nebo akceptace a přebírání výsledku projektu zákazníkem
- **poprojektová fáze** – po předání projektu může ještě probíhat dokončování, opravy nebo podpora zákazníka

Fáze projektu se někdy plete s etapou projektu. Fáze projektu se odvíjí od jeho životního cyklu a pokud si vyberete jednu metodiku, budete mít u všech svých projektů stejné fáze. Etapy, na rozdíl od toho, se mohou projekt od projektu lišit.

8.1.1.5 Software pro řízení projektu

Dnes patří mezi nejrozšířenější Microsoft Project. Tento software umožňuje firmám plánování projektů, následné sledování daných projektů, správu úkolů, přiřazení zdrojů, pozorování jejich využívání (v jakém stavu se projekt nachází), vypočítání kritické cesty, aj. V tomto programu lze najít různé výstupy, jako jsou analýzy PERT a EVA, Ganttův diagram, kalendáře, nebo přehled finančních toků v projektu. Usnadňuje tak práci nejen jednotlivcům, ale i celým týmům. Vytvářet v nich lze mále projekty, ale i projekty větších rozměrů, které mohou být propojeny s dalšími projekty. Nejvíce se však využívá pro jednodušší projekty, kdy pomocí Microsoft Project se sestavuje harmonogram, ze kterého lze zjistit kdy se, co realizuje, jak dlouho a za jaké náklady. Náhled prostředí v programu Microsoft Project je uveden na obrázku č. 8.3.



Obrázek 8.3. Prostředí Microsoft Project



Každý projekt má svůj konec a je tedy časově omezen. Projektové řízení lze definovat, jako schopnost organizace efektivně dosáhnout určitého cíle za daný čas, s naplánovaným rozsahem a se schváleným finančním rozpočtem. Umožňuje dosáhnout výrazné pozitivní změny v podniku. Řízení projektu je soubor modelů, metod, postupů, nástrojů a technik pro plánování a řízení realizace složitých projektů. Výše bylo uvedeno, že každý projekt má daný začátek a konec a je nutné počítat s vysokou možností rizik a nejistoty. Maticová organizační struktura (také projektová struktura) je jedním z typů organizační struktury. Základem organizační struktury je klasická vertikální liniiová struktura, která je kombinována s horizontálně fungujícími ad-hoc vytvářenými týmy, které se věnují například speciálním projektům.



1. Vysvětlete pojem projektové řízení.
2. Vysvětlete pojem projekt.
3. Vysvětlete organizační struktury projektu.
4. Definujte software pro řízení projektu.



Literatura k tématu:

- [1] BARKER, Stephen a Rob COLE. Projektový management pro praxi. Přeložil Alena SVOZILOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2838-4.
- [2] DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty! Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.
- [3] DVOŘÁK, Drahošlav a Martin MAREČEK. Project Portfolio Management. Brno: Computer Press, 2017. ISBN 978-80-251-4893-8.
- [4] LEHTINEN, Jarmo. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. Přeložil Alena SVOZILOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [5] NEWTON, Richard. Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]. Přeložil Alena SVOZILOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2544-4.
- [6] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
- [7] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0

Kapitola 9

Procesy iniciace a zahájení projektu



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat procesy iniciace
- definovat zahájení projektu
- definovat popis procesu projektového řízení



Klíčová slova:

Proces iniciace, zahájení projektu, projekt, projektové řízení

9.1 Procesy iniciace a zahájení projektu

Popis procesní skupiny iniciace a zahájení projektu vychází z teorií PMI⁴. Na základě jednoduchého diagramu budou probrány všechny důležité činnosti procesní skupiny a popsány dokumenty, které v průběhu této fáze vznikají a dále projekt provázejí.

9.1.1 Popis procesu

Předpokladem tohoto procesu je existence stanoveného globálního cíle, který má být realizací projektu naplněn. **V průběhu procesu zahájení nebo též iniciace projektu jsou vykonány následující základní činnosti:**

- zváženy strategické potřeby podniku a vytyčeny konkrétní cíle, jejichž má být dosaženo
- rozhodnuto o způsobu zajištění těchto cílů, a to vyhlášením interního projektu, nebo pořízením produktu – předmětu, služby nebo jejich kombinace zvenku
- vymezeny podmínky a předpoklady realizace projektu
- jmenovány osoby, které budou za realizaci projektu v jeho životním cyklu zodpovědné
- sestaven dokument, který specifikuje záměry o realizaci projektu – Zakládací listina projektu
- sestaven dokument, který blíže specifikuje vlastnosti a funkce budoucího produktu

Ve fázi iniciace projektu dochází k formálnímu prohlášení, že existuje potřeba dosáhnout určitých cílů společnosti prostřednictvím realizace projektu, a to buď jako zahájení nové aktivity, nebo pokračováním některého ze stávajících nebo již dokončených projektů. **Odpovědnost za naplnění činností, které jsou součástí této projektové fáze, je obecně rozdělena mezi podnikový management, liniové manažery a manažera budoucího projektu následovně:**

- **odpovědnost Top managementu zákazníka/zadavatele projektu:**
 - vykonat potřebná strategická rozhodnutí
 - rozhodnout o způsobu realizace projektu
 - sestavit Zakládací listinu projektu

⁴ Profesní sdružení firem a individuálních projektových manažerů

- **odpovědnost manažera nebo sponzora projektu, která může být v části přípravy podkladů delegována na specialisty:**
 - formulovat cíle projektu
 - navrhnout hlavní milníky
 - definovat potřeby a požadavky, hlavní předpoklady a omezení
 - definovat časový a nákladový rámec projektu
 - dohodnout znění kontraktu o realizaci projektu

- **odpovědnost top managementu zákazníka, jejíž část přípravy podkladů opět může být delegována na specialisty:**
 - zpracovat hlavní požadavky projektu a navrhnout jeho cenu podle zadání
 - porozumět rizikům projektu, rozhodnout o jejich přijatelnosti a navrhnout případná opatření pro jejich eliminaci
 - dohodnout znění kontraktu o realizaci projektu

Diagram procesu Inicie a zahájení projektu je uveden na obrázku č. 9.1.



Obrázek 9.1. Diagram procesu Inicie a zahájení projektu

Základní informace potřebné pro sestavení Zakládající listiny projektu a Předběžné definice předmětu projektu pro zahájení prací na projektu jsou:

- strategický plán společnosti
- návrh předmětu projektu v detailech potřebných pro stanovení dílčích cílů
- kritéria výběru dílčích cílů projektu
- informace z historických projektů

Tabulka č. 9.1 charakterizuje základní vstupy a výstupy zahájení projektu:

Tabulka 9.1. Vstupy a výstupy procesu zahájení projektu

PODPROCES	VSTUPY	VÝSTUPY
Rozhodování o strategických potřebách	strategické cíle podniku	strategické cíle podniku – konkretizované položky strategického plánu
	hlavní faktory podnikatelského prostředí	
	soubor podnikových procesů	
	podniková pravidla a metodiky	
	lidské zdroje podniku	
	finanční a materiální zdroje podniku	
	podniková kultura	
	podnikové systémy	
Rozhodování o způsobu řízení	historické informace	
	strategické cíle podniku	dokumentace k nákupu
	soubor podnikových procesů	hodnotící kritéria výběru dodavatele
Sestavení Zakládající listiny projektu	podniková pravidla a metodiky	dokumenty taktického řízení podniku
	strategické cíle podniku	Zakládací listina projektu
	soubor podnikových procesů	
	podniková pravidla a metodiky	
	dokumenty taktického řízení podniku	
	souhrn znalostí a zkušeností podniku	
	popis práce, která má být provedena	
rozsah pověření sponzora projektu		
Vytvoření předběžné Definice předmětu projektu	zakládací listina projektu	předběžná definice předmětu projektu
	soubor podnikových procesů	
	podniková pravidla a metodiky	

Události, které lze považovat za spouštěcí mechanismy vzniku projektového záměru jsou:

- tržní příležitost
- strategická potřeba podniku, například změna v organizační struktuře nebo procesu
- požadavek zákazníka
- vývoj nové technologie nebo produktu
- požadavky zákona

Výstupem přípravných kroků iniciační fáze je formulace základního návrhu iniciačního dokumentu projektu – **Zakládací listiny projektu a Předběžní definice předmětu projektu.**

9.1.2 Proces plánování projektu

Skupina procesů **plánování projektu** užívá strategických výsledků předchozí skupiny iniciace a zahájení projektu a přetváří je do formy taktického plánu pro realizaci projektu. **Plánování podrobí schválený projektový záměr detailnímu rozboru z pohledu:**

- času
- nákladů
- metodologií
- technologií
- lidských zdrojů

a výstupem jsou dva podrobné a závazné dokumenty:

- **definice předmětu projektu**
- **plán projektu**

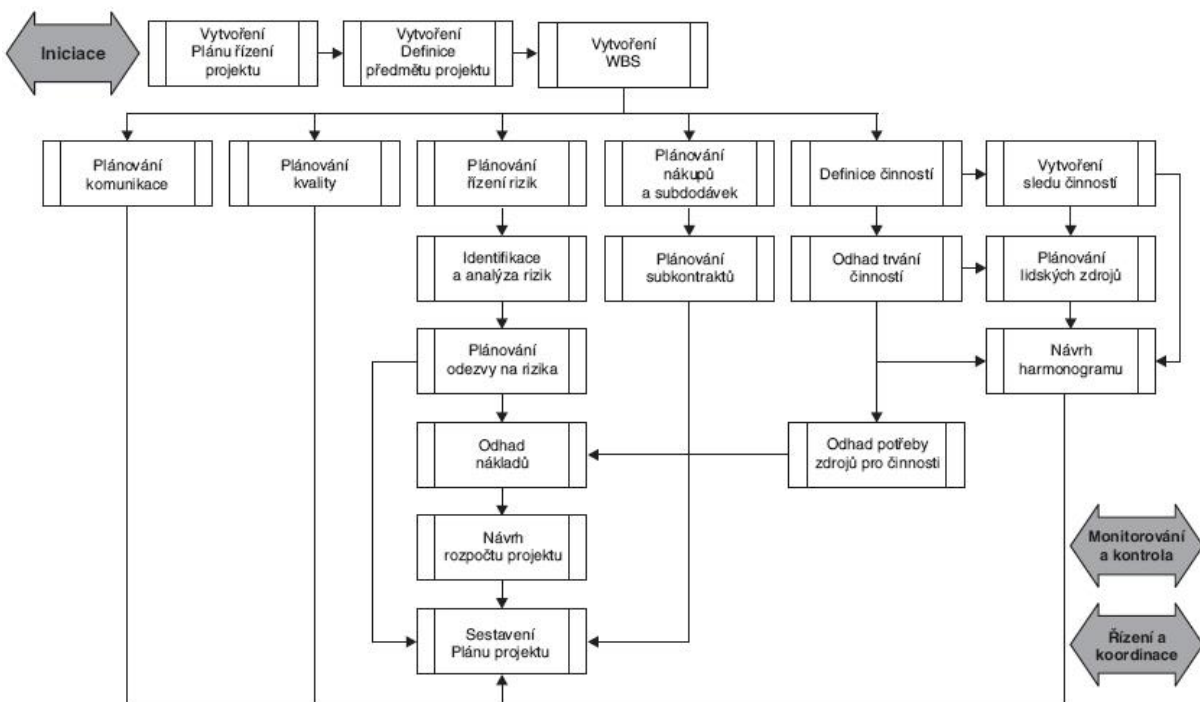
9.1.2.1 Popis procesu

Cílem procesní skupiny plánování projektu je **definice hlavních faktorů a sestavení plánovaných dokumentů projektu.** Jedná se ve své podstatě o zpřesnění výstupů předchozí fáze – strukturování globálního cíle do dílčích položek a konkrétních výstupů, rozdělení pracovních téma a produktů do dílčích fází apod.

Hlavními plánovými dokumenty, na jejichž zpracování se procesní skupina soustředí, jsou:

- **definice předmětu projektu** – poskytuje všechny definice potřebné k popisu předmětu projektu a je základem komunikace mezi projektovým týmem a zákazníkem projektu
- **plán projektu** – ten naopak slouží především pro komunikaci uvnitř projektového týmu a mezi projektovým týmem a managementem společnosti

Na obrázku č. 9.2 jsou uvedeny dílčí procesy v jejich orientační návaznosti.



Obrázek 9.2. Diagram procesní skupiny plánování projektu

Při studiu těchto diagramů je třeba vědět, že:

- procesy skupiny plánování mohou být znovu spuštěny po celou dobu realizace projektu – jejich hlavní a nejintenzivnější užití nastává v hlavní plánovací fázi projektu, ale zároveň každá změna existujícího a schváleného plánu projektu ve kterékoliv z dalších fází vyvolá nové sledy plánovacích činností
- jednotlivé činnosti a dílčí procesy procesní skupiny plánování mohou probíhat souběžně a jejich dokončení může být podmíněno kteroukoliv z dalších rozpracovaných částí – souběhy jednotlivých plánovacích kroků mohou v teoretickém pohledu působit určitou nepřehlednost, pro manažera projektu je pak důležité, aby při ukončení této fáze byly naplněny všechny požadované kapitoly podle logických struktur plánu

- výstupní dokumenty první skupiny plánování zpravidla nejsou výsledkem jediného průchodu procesním modelem, jak je uvedeno výše v diagramu, konečné podoby plánu a rozpočtu projektu bývá dosaženo až po optimalizaci prvního návrhu, a to z hlediska všech hlavních parametrů projektu
- v seznamech vstupních a výstupních dokumentů u jednotlivých podprocesů jsou uvedeny pouze nejdůležitější dokumenty a jejich součásti

Odpovědnost za naplnění činností, které jsou součástí této projektové fáze, je rozdělena mezi podnikový management, liniové manažery a manažera budoucího projektu následovně:

- **odpovědnost TOP managementu:**
 - vykonat strategická rozhodnutí
 - zprostředkovat jednání mezi manažerem projektu a liniovými manažery
 - rozhodovat v kritických okamžicích
 - zajistit komunikaci s TOP managementem zákazníka projektu, pokud se jedná o projekt na základě smlouvy
- **odpovědnost manažera projektu:**
 - formulovat dílčí cíle projektu
 - navrhnout hlavní milníky, pokud nejsou specifikována zadáním
 - definovat požadavky na zajištění zdrojů projektu
 - sestavit hlavní pravidla a předpoklady
 - definovat časový a nákladový rámeček, případně další podmínky a omezení
 - navrhnout základní operační a administrativní procedury
- **odpovědnost liniových manažerů, která může být delegována na specialisty:**
 - vytvořit popis úloh tak, aby bylo možno splnit cíle a milníky projektu
 - předložit časové požadavky na splnění úloh projektu a přidělit zdroje s ohledem na rozpočet projektu
 - navrhnout základní technické procedury a předložit požadavky na použití technologií

porozumět rizikům a identifikovat opatření pro jejich eliminaci

9.1.3 Proces řízení projektu a koordinace

Vlastní řízení v průběhu projektu a koordinace je souhrnem všech aktivit, které jsou zaměřeny na výkon, časování a sladění interakcí plánovaných prací v projektu a jejich integraci do podoby předepsané v definici předmětu projektu. Do aktivit této procesní skupiny je zahrnuta rovněž realizace veškerých změn, které jsou v průběhu projektu navrženy a schváleny k zapracování.

Řízení projektových prací je činnost, která se soustředí na dosahování plánovaných cílů, a to prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí jiných osob. Je to část projektu, v níž je vytvářen jeho produkt. Vlastní řízení projektu začíná v okamžiku, kdy jsou ukončeny všechny schvalovací procesy plánovací fáze, je ukončeno vyjednávání o přidělení všech zdrojů projektu a projektový tým je připraven k zahájení prací.

Jednotlivé pracovní úkoly a dílčí plnění jsou provázeny autorizací k výkonu neboli pokynem, který zajistí, že jednotlivé dílčí pracovní úkoly jsou součástí budoucího celku tak, jak je plánován, a že se výsledný předmět neodchýlí od cíle projektu specifikovaného v dokumentu definice předmětu projektu. Autorizace k výkonu úkolu nebo sekvence úkolů může být formální, nebo neformální, většinou podle toho, o jak velký projekt se jedná, jak velké jsou zdroje, které je pro tuto práci potřeba čerpat – lidské i materiální.

Řízení se obecně sestává z:

- **obsazování** – vyhledávání pracovníků vhodných pro splnění specifického úkolu nebo profese
- **delegování** – přidělení specifického úkolu, přiměřené autority k rozhodování a současně odpovědnosti za splnění tohoto úkolu
- **koordinace** – zajištění plynulosti pracovního procesu a návaznosti plnění úkolů
- **motivování** – vzbuzení zájmu splnit určitý úkol v souladu s hodnotovým žebříčkem jedince
- **dohledu** – poskytování průběžné pozornosti výkonu jedinců a průběhu plnění zadaných úkolů
- **školení** – rozvíjení kvalifikace a znalostí jedinců
- **poskytování rad** – sdílení znalostí a zkušeností

Všechny tyto aktivity jsou obecné pro jakýkoliv druh řízení a patří rovněž do souboru manažerských technik každého manažera projektu. Oproti zvyklostem standardního managementu však v praktickém životě bývají omezeny možnosti manažera projektu pro výkon funkce **motivování** na nefinanční metody formou pochvaly, osobní pozornosti apod. Rovněž funkce **obsazování** má svá omezení v dostupibilitě a sdílení specialistů pro více projektů. Další meze má též funkce školení – součástí projektu mohou být pouze specifické kurzy nutné pro potřeby jediného konkrétního projektu.

Σ

Skupina procesů plánování projektu užívá strategických výsledků předchozí skupiny iniciace a zahájení projektu a přetváří je do formy taktického plánu pro realizaci projektu. Cílem procesní skupiny plánování projektu je definice hlavních faktorů a sestavení plánovaných dokumentů projektu. Vlastní řízení v průběhu projektu a koordinace je souhrnem všech aktivit, které jsou zaměřeny na výkon, časování a sladění interakcí plánovaných prací v projektu a jejich integraci do podoby předepsané v definici předmětu projektu. Řízení projektových prací je činnost, která se soustředí na dosahování plánovaných cílů, a to prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí jiných osob

?

1. Vysvětlete pojem iniciace a zahájení projektu.
2. Vysvětlete pojem projektové řízení.
3. Vysvětlete proces řízení projektu a koordinace.



Literatura k tématu:

- [1] BARKER, Stephen a Rob COLE. Projektový management pro praxi. Přeložil Alena SVOZILOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2838-4.
- [2] DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty! Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.
- [3] DVOŘÁK, Drahošlav a Martin MAREČEK. Project Portfolio Management. Brno: Computer Press, 2017. ISBN 978-80-251-4893-8.
- [4] LEHTINEN, Jarmo. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. Přeložil Alena SVOZILOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [5] NEWTON, Richard. Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]. Přeložil Alena SVOZILOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2544-4.
- [6] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
- [7] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0

Kapitola 10

Proces monitorování a kontroly projektu



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat proces monitorování a kontrolování projektu
- definovat proces uzavření projektu



Klíčová slova:

Řízení změn a informací, znalostní management, dílčí procesy.

10.1 Proces monitorování a kontroly projektu

Monitorování a kontrola je činnost, která se soustředí na zjišťování a ověřování skutečného postupu projektu vůči jeho plánu, a to formou porovnávání kvantifikovaných hodnot ve stanovených měřících bodech nebo porovnáním jiných ukazatelů s jejich předpokládaným stavem. Je to část projektového úsilí, která zajišťuje efektivitu projektu a směřování ke splnění jeho stanoveného cíle – vytvoření požadovaného produktu.

Proces monitorování a kontroly projektu začíná v okamžiku, kdy je projekt zahájen a jsou čerpány jeho náklady. Přestože se v této fázi ještě nepracuje na vytvoření produktu projektu, efektivita vynaložených nákladů by nemusela být dosažena, pokud by nebyla žádným způsobem kontrolována. Všechny kontrolní mechanismy však přicházejí do plné aktivizace až po schválení plánu a odstartování prvních realizačních prací.

Jednotlivé pracovní úkoly a dílčí plnění jsou ověřovány a porovnávány s předpoklady, které stanovuje harmonogram a rozpočet projektu, funkční a kvalitativní vlastnosti jsou porovnávány s požadavky podle definice předmětu projektu a případně podle dílčích nebo závěrečných akceptačních kritérií projektu.

Monitorování a kontrola je třístupňový proces, který je složen z:

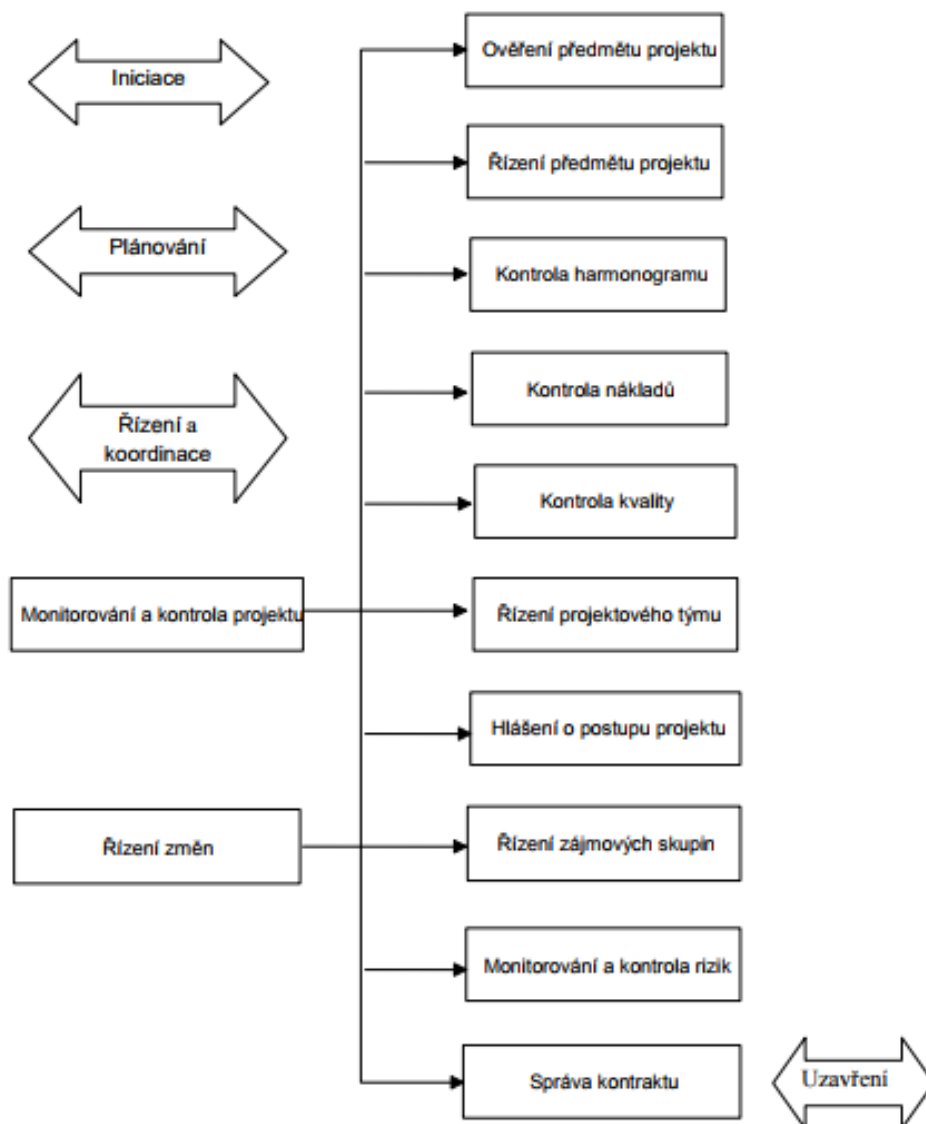
- **měření** – zjištění specifických stavových hodnot projektu
- **hodnocení** – stanovení, jakou měrou tyto hodnoty naplňují předpoklady stanovené plánem projektu nebo definicí předmětu projektu
- **korekce** – spuštění akcí, které budou korigovat nežádoucí odchylky

Proces monitorování a kontroly je souhrnem všech aktivit, které jsou zaměřeny na zjištění souladu výkonu realizačních složek projektu s projektovým plánem, a to z pohledu času, nákladů, kvality a rizik projektu.

Monitorování a kontrola projektu je proces, jež se soustředí na sbírání poznatků o stavu projektu, měření jeho postupu, vyhodnocení vzhledem k původnímu plánu a následnou distribuci informací pro všechny zájmové skupiny v rámci projektu i mimo něj, pokud je to pro běh projektu nezbytné. Pokud jsou při měření nebo jiným způsobem zjištěny odchylky proti platné verzi projektového plánu, přikročí se k vyhodnocení a doporučení nápravného postupu.

Součástí procesu je rovněž monitorování a kontrola rizik a případný návrh takového opatření, které sníží závažnost jeho případného dopadu. Další důležitou částí procesu je integrované řízení změn

projektu. Změny, které jsou požadovány kterýmkoliv účastníkem projektu v jeho průběhu, vždycky přinášejí komplikace a případná další rizika do již běžícího projektu, jsou však součástí reality a jejich zapracování musí být provedeno tak, aby celkový výsledek projektu a jeho hlavní atributy – harmonogram a rozpočet byly ovlivněny odůvodněně vzhledem k věcné náplni projektu a v únosné míře vzhledem k původním investičním plánům iniciátora projektu. Procesní skupina monitorování a kontrola projektu je souhrnem řady kontrolních procesů zaměřených na zjištění a hodnocení měřitelných údajů z jednotlivých úseků řízení projektu, podrobněji je tato oblast uvedena na obrázku č. XY.



Obrázek 10.1. Diagram procesu monitorování a kontroly projektu

10.1.1. Metody projektové kontroly

Hlavním cílem projektového managementu je řízení procesů, které jsou zaměřeny vytváření nových produktů, služeb nebo jejich kombinací. Pokud je vytvořen plán, podle kterého je vize realizovat projekt, pak jsou kontrola okamžitého stavu projektu proti plánu a korekce případných odchylek hlavními metodami, jak koordinovat a směřovat úsilí účastníků projektu a současného spotřebování dalších materiálních zdrojů ve směru realizace projektových cílů.

Pro kvalifikované řízení projektu je nutné, aby komplexní kontrolní systém byl vyvážený a poskytoval optimální rozsah informací pro rozhodování o míře vyhovění plánu a případných odchylkách ze všech zorných úhlů tří hlavních základů projektového managementu. **Systém musí zajistit podmínky pro kontrolu z pohledu:**

- předmětu projektu
- časového rozvrhu projektu
- rozpočtu projektu
- ostatních kontrolovaných veličin, a to zejména projektových rizik a kvality

Dobrý projektový management vyžaduje, aby od samého začátku realizačních prací byly k dispozici spolehlivé, podrobné a poměrně přesné kontrolní mechanismy, které integrují informace z oblastí řízení předmětu projektu, času i nákladů. Bez nich si ani není možné představit, že je možno posoudit skutečný stav vývoje projektu v jeho porovnání s původním plánem postupu, a to při současném zachování rovnováhy pro všechny tři základny projektového managementu. Efektivní komplexní kontrolní systémy by měly vycházet z plánů, faktů, limitů a měřítek, které jsou obsaženy v zadání a formulovaných cílech projektu a v definici předmětu projektu. Tato měřítká jsou potom promítnuta do podrobného rozpisu prací, které mají být v rámci projektu vykonány a následně převedena do:

- **časového rozvrhu** – prostřednictvím dobře provedených odhadů pracnosti a nákladů
- **zadání přidělených úkolů** – formulace těchto úkolů má přispět k jasnému porozumění za strany členů projektového týmu pověřených jejich výkonem
- **rozpočtu projektu** – vhodně přidělené autority jsou nutné k řízení čerpání projektu
- **systém průběžného účtování** – skutečný postup a čerpání nákladů
- podkladů pro hodnocení periodicky aktualizovaných **výhledů na dokončení projektu** – odhady časů a nákladů potřebných pro krytí zbývajících úseků práce

Kontrolní systémy projektu a informační základna jimi vytvořená má čtyři hlavní poslání, a to:

- poskytování zpětné vazby o kvalitě a důvěryhodnosti plánovacího procesu, o správnosti použitých metod a postupů
- generování širokého spektra podkladů pro výkon rozhodování
- identifikaci odchylek skutečného stavu od plánovaného
- vytvoření prostředí, ve kterém lze upřesnit výhledy a předpoklady na dokončení projektu v souladu s plánem

10.2 Proces uzavření projektu

Proces uzavření projektu je vyvrcholením všeho projektového snažení a jako takové má rovněž své náležitosti, z nichž akceptace výsledků projektu zákazníkem a závěrečná fakturace jsou jen jeho částí.

Účelem tohoto procesu je:

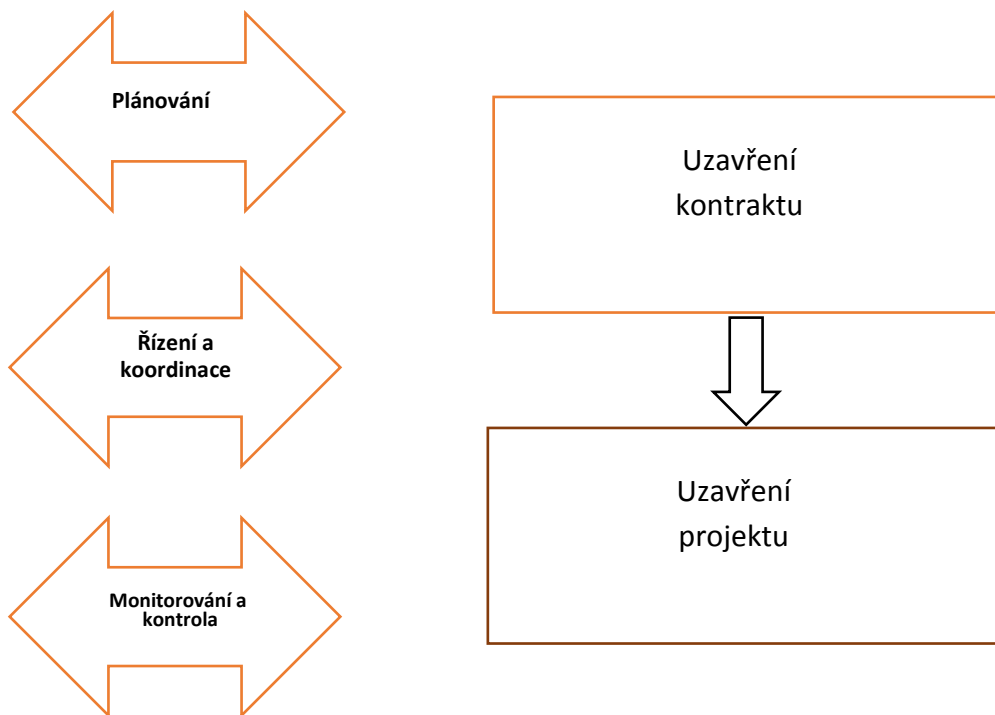
- ukončení všech běžících procesů projektového managementu
- předání všech výstupů projektu a oficiální uzavření vztahů mezi dodavatelem a zákazníkem v rámci daného kontraktu z pohledu předmětu projektu
- uvolnění výkonných projektových sil – členů projektového týmu – a provedení závěrečného hodnocení jejich výkonu v rámci projektu
- ukončení používání všech materiálních a finančních zdrojů projektu
- vypořádání všech účetních agend
- zpracování zkušeností a dosažení výsledků řízení projektu do hodnotících dokumentů, a to z pohledu metodologií a kvality vlastního projektového managementu
- archivace dokumentace projektu

Odpovědnost za naplnění činností, které jsou součástí této projektové fáze, je stejně jako u fáze zahájení projektu rozdělena mezi podnikový management a manažera projektu následovně:

- odpovědnost managementu zákazníka je vykonat potřebná akceptační rozhodnutí bez zbytečných odkladů
- odpovědnost managementu dodavatele projektu je vytvořit vhodné pracovní prostředí a dedicovat dostatek pracovních zdrojů potřebných na dokončení všech administrativních úkonů spojených s dokončením projektu i po předání všech výstupů zákazníkovi projektu

- odpovědnost manažera projektu, která může být v některých částech přípravy podkladů delegována na specialisty, je provést všechna hodnocení a vypořádat všechny projektové agendy

Obrázek č. 10.2 jsou vyobrazeny dílčí procesy této skupiny v jejich orientační návaznosti. Hlavní vstupní a výstupní dokumenty jednotlivých procesů jsou obsahem tabulky č. 10.1.



Obrázek 10.2. Diagram procesu uzavření projektu

Hlavní vstupní a výstupní dokumenty jednotlivých procesů jsou obsahem tabulky č. 10.1.

Tabulka 10.1. Hlavní vstupy a výstupy procesní skupiny uzavření projektu

PODPROCES	VSTUPY	VÝSTUPY
Uzavření projektu	Plán projektu	administrativní uzavření projektu- dokumentace
	Definice předmětu projektu	procedura uzavření kontraktu
	schválené změny	schválený produkt, služba nebo jiný výsledek projektu
	odmítnuté změny	soubor podnikových procesů – aktualizace
	schválené nápravné akce	
	schválené preventivní akce	
	schválené opravy	
	doporučené nápravné akce	
	doporučené preventivní akce	
	souhrnné zprávy o stavu projektu	
	ověření výsledků oprav	
	dokumentace projektu	
	hlášení o provedené práci	
	schválené výstupy projektu	
	hodnocení výkonnosti týmu	
	hodnocení výkonnosti týmu	
	hodnocení výkonnosti a profesionality jednotlivců	
	soubor podnikových procesů	
	podniková pravidla a metodiky	
požadavky na změnu v souboru podnikových procesů		
Uzavření projektu	Plán projektu	uzavřený kontrakt
	Definice předmětu projektu	soubor podnikových procesů – aktualizace
	procedura uzavření kontraktu	
	smlouva	

10.3 Uzavření projektu

Kvalitní projektový management předpokládá, že poctivá a důsledná práce provází projekt od jeho začátku až do úplného konce. Ukončený projekt se pro projektově orientovanou organizaci, která nabízí své služby na trhu, stává se dalším stavebním kamenem jejího know-how.

Údržba know-how dodavatele projektu spočívá zejména ve:

- vytvoření závěrečných a hodnotících interních dokumentů
- hodnocení individuálních výkonů členů projektového týmu
- administrativní uzavření projektu

Stejně nároky by měly být kladeny na postupy při uzavření interního projektu, který sice nemívá přímou souvislost s obchodními příležitostmi získanými prostřednictvím nově vytvořeného předmětu v konkurenčním prostředí, přesto však působí na zvýšení konkurenceschopnosti, a sice zvýšením efektivity podnikových procesů.

10.3.1 Závěrečné analýzy a poučení z realizace projektu

Důležitým krokem z pohledu vlastního rozvoje projektového managementu je vytvoření dokumentu poučení z realizace projektu, který obsahuje seznam hlavních faktů, rozborů a komentářů z pohledu:

- hodnocení naplnění cílů projektu
- porovnání plánovaných a skutečně dosažených hodnot všech měřitelných výsledků
- rekapitulace změn předmětu projektu
- naplnění plánu kvality
- speciálních podmínek, uskutečněných a zvládnutých rizik projektu
- efektivity procedur projektového managementu

Závěrečné analýzy jsou zpracovány na základě:

- projektové dokumentace a projektových evidencí
- exaktních výsledků kontrolních měření a výtahů a uzávěrek z účetnictví projektu
- projektových výzkumů – souhrny odpovědí z dotazníků strukturovaných podle jednotlivých oblastí řízení projektu
- individuálních vyjádření a komentářů sponzora a nadřízeného managementu

Hodnocení naplnění cílů projektu

Úvodem všech analýz končícího projektu je závěrečné hodnocení dosažení úspěchu projektu a míry dosažení jeho cílů. Stává se, že přes všechny snahy projektového týmu, managementu i sponzora projektu se nenaplní některý z původních předpokladů, dojde k zásadní změně objektivních podmínek nebo se ukáže, že zadání projektu obsahovalo nějaký prvek obtížnosti, který nebylo v silách obou stran kontraktu při nejlepší vůli překonat. I neúspěšný projekt se prostřednictvím hodnocení svých slabých stránek může stát zdrojem nějakého budoucího prospěchu, pokud se provede řádná a důkladná analýza a dokumentace zdrojů jeho obtíží.

Porovnání skutečných a plánovaných výsledků

Dalším krokem závěrečných analýz projektu je vyhodnocení úspěšnosti plánování, které se může stát velmi důležitým zdrojem informací všech budoucích projektů. Nejedná se o nic jiného než o provedení závěrečné kontrolní inventury všech parametrů časového rozpisu a rozpočtu, které byly součástí plánu projektu, jejich porovnání se skutečně dosaženými výsledky a doplnění závěrečnými komentáři. Rozsah analýz nemusí přesahovat běžný rámec pravidelného projektového kontroingu, který byl průběžně prováděn během projektu.

Změny předmětu projektu

Změny předmětu projektu nepatří mezi ani v této fázi k oblíbeným tématům manažera projektu, protože mu připravily v uplynulých měsících nejedno trápení. Závěrečná inventarizace změn může výrazně prospět všem následníkům a pomoci při tvorbě definic předmětů podobných projektů připomenutím potřeby funkcionalit, které nemusí být zpočátku zřejmé, ale v průběhu prací se ukáží jako užitečné. Dalším důležitým zdrojem informací pro budoucí projekty jsou zkušenosti z praktického použití procedur zpracování a schvalování změnových požadavků, neboť zejména u složitějších projektů se jedná o komplikované procesy.

Hodnocení naplnění plánu kvality

Plán kvality projektu je postaven jako sada záměrů a preventivních opatření, jejichž aplikace má sloužit k tomu, aby byl vytvořen předmět, služba nebo jejich kombinace taková, která bude již ve svém konceptuálním návrhu a realizačních procesech obsahovat potřebné záruky dosažení požadované úrovně kvality a závady vůbec nevzniknou. Pokud je tento koncept dodržen, pak lze v závěru projektu očekávat minimum problémů způsobených rozdíly mezi očekáváním zákazníka a kvalitou předávaných výstupů.

Speciální podmínky a rizika projektu

Přes určitou možnost kvantifikace pravděpodobnosti působení a velikosti dopadu rizik je návrh alternativních postupů a výběr optimálních variant, které povedou k minimalizaci ohrožení projektu, obdobou tvorby plánu řízení kvality – až v úplném závěru projektu můžeme ujistit, jak dobře jsme jej navrhli. Hodnocení speciálních podmínek, vlivů a působících rizik projektu a úspěšnosti obranných strategií se potom může stát významnou součástí know-how společnosti.

Efektivita procedur projektového managementu

Všechna předchozí hodnocení a analýzy projektu se převážně týkaly předmětu projektu a práce, která byla s jeho realizací spojena – srovnání úspěšnosti plánování, správných návrhů vlastností a technických postupů, kvality a rizikových vlivů.

Zcela nepozorovaně však došlo v průběhu projektu i k vývoji vlastních metod a postupů projektového managementu, praktického ověření teoretických návodů, zisku nových zkušeností z řízení projektového týmu ve specifických podmínkách konkrétního projektu. Bylo by nevýslovným mrháním, kdyby všechny drobné úspěchy a prohry upadly do zapomnění a nastaly se součástí širšího vlastnictví podnikového know-how, které je jednou z kvalit, jež bude v prostředí tržní konkurence soutěžit o získání nových projektů.



Monitorování a kontrola je činnost, která se soustředí na zjišťování a ověřování skutečného postupu projektu vůči jeho plánu, a to formou porovnávání kvantifikovaných hodnot ve stanovených měřících bodech nebo porovnáním jiných ukazatelů s jejich předpokládaným stavem. Je to část projektového úsilí, která zajišťuje efektivitu projektu a směřování ke splnění jeho stanoveného cíle – vytvoření požadovaného produktu. Hlavním cílem projektového managementu je řízení procesů, které jsou zaměřeny vytváření nových produktů, služeb nebo jejich kombinací. Proces uzavření projektu je vyvrcholením všeho projektového snažení a jako takové má rovněž své náležitosti, z nichž akceptace výsledků projektu zákazníkem a závěrečná fakturace jsou jen jeho částí. Kvalitní projektový management předpokládá, že poctivá a důsledná práce provází projekt od jeho začátku až do úplného konce. Ukončený projekt se pro projektově orientovanou organizaci, která nabízí své služby na trhu, stává se dalším stavebním kamenem jejího know-how



1. Vysvětlete pojem monitorování a kontrola projektu.
2. Vysvětlete, co je hlavním cílem procesu uzavření projektu.
3. Vysvětlete, co přináší uzavřený projekt organizaci.



Literatura k tématu:

- [1] BARKER, Stephen a Rob COLE. Projektový management pro praxi. Přeložil Alena SVOZILOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2838-4.
- [2] DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty! Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.
- [3] DVOŘÁK, Drahošlav a Martin MAREČEK. Project Portfolio Management. Brno: Computer Press, 2017. ISBN 978-80-251-4893-8.
- [4] LEHTINEN, Jarmo. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. Přeložil Alena SVOZILOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [5] NEWTON, Richard. Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]. Přeložil Alena SVOZILOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2544-4.
- [6] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
- [7] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0

Kapitola 11

Specifické oblasti integrovaného řízení projektu



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat specifické oblasti integrovaného řízení projektu
- proces řízení projektu a jeho změn



Klíčová slova:

Specifické oblasti, integrované řízení, projekt

11.1 Specifické oblasti integrovaného řízení projektu

Celkový úspěch projektu pak závisí na úrovni a kvalitě koordinace řízení jednotlivých procesních skupin – na jejich integraci. Integrované řízení projektu spočívá v harmonickém propojení cílů projektu a všech dílčích aktivit, úkonů a činností procesních skupin do jednotného systému, postupů, přístupů a metod, **ve kterých jsou zvýrazněny oblasti:**

- řízení procesů, zajištění návaznosti a souhry jednotlivých procesních cyklů
- řízení vztahů mezi jednotlivými účastníky projektu, které podmiňují kvalitu spolupráce a její podíl na efektivním splnění cílů projektu
- jednoznačného definování předmětu projektu, který v sobě odráží zadané cíle projektu stejně jako požadavky na kvality jeho výstupů
- komplexního plánování, které se podílí na říditelnosti procesů, předvídatelnosti situací v souladu s dílčími cíli a plánem a koordinaci pracovního úsilí směrem ke splnění cílů projektu
- koordinace a kontroly, která je předpokladem udržování všech požadovaných parametrů projektu a minimalizace působení nechtěných vlivů a jevů, které mohou projekt poškodit

11.1.1 Proces řízení předmětu projektu a jeho změn

Definice předmětu projektu obsahuje ohraničení toho, co je cílem a výstupy projektu. Pokud má definice nějaké nedostatky, ať již jsou způsobeny nedokonalým a neúplným výběrem cílů ze strany zákazníka, nebo nedostatkem konkrétních informací a znalostí při jejím sestavení v úvodu plánovací fáze projektu, v průběhu realizace projektu postupně přichází řada požadavků na drobné i větší změny.

Existuje několik variant reakcí na existenci změny v prostředí:

- **ignorace** – změna není vůbec registrována
- **rozpoznání** – změna je zaznamenána, ale pokud existuje, pak je případná reakce intuitivní
- **přizpůsobení** – změna je zajištěna, reakce je pasivní a adaptační
- **řízení** – vývoj změn a reakcí na ně je pod kontrolou

11.1.1.1 Řízení změn předmětu projektu

Jedinečnost a neopakovatelnost projektů s sebou nese jeden typický a obvyklý důsledek – projekty se neobejdou beze změn. Důvody změn bývají v jednotlivých hospodářských odvětvích různé.

Typické příčiny vzniku vlivů, jejich důsledkem je požadavek změny projektu, jsou:

- **externí:**
 - změny na trhu
 - aktivní konání nebo nečinnost konkurentů
 - změny v chování zákazníků
 - změny preferencí a potřeb zákazníků
 - vývoj nových technologií
 - ekonomická nebo politická nestabilita
 - státní regulace a legislativa

- **interní projektové a podnikové změny:**
 - špatná strategická rozhodnutí
 - nerealistická očekávání
 - špatné plánování
 - nevhodné metodologie a podnikové procesy
 - chyby v kontraktu
 - nedorozumění ve specifikaci zadání
 - časový vývoj projektu zpoždění v dodávkách nebo potřeby urychlit projekt
 - vady v předávaných mezivýstupech
 - ztráta důvěry zákazníka projektu

11.2 Odpovědnost a etika manažera

Manažer projektu je klíčovou osobou projektového managementu a pod jeho přímým vlivem je veškeré projektové dění od tvorby projektového plánu, přes obsazení jednotlivých odborných pozic projektu, koordinaci úkolů, finalizaci a předání výstupů projektu zákazníkovi až po administrativní uzavření projektu.

Komplexní pojetí výkonu prací na projektu, řízení procesů, vztahu k lidem, umění motivovat a vést, analytické a syntetické znalosti potřebné pro hodnocení na základě porovnání skutečného stavu projektu proti plánu a učinění závěrů s ohledem na potencionální účinek rizikových faktorů.

11.2.1 Etické a kulturní normy

Stejně jako řada dalších manažerských profesí i řízení projektů je oblast, v jejímž výkonu lze aplikovat požadavky a zásady dodržování morálních, etických a zákonných aspektů. Hranice akceptovatelných úrovní morálky v projektovém managementu je vytvářena obecnými povědomím o tom, co je správné a co ne, etické normy vyplývají z publikovaných profesionálních standardů a zákonné aspekty jsou vymezeny platnými právními úpravami.

Etický kodex projektových manažerů

Etický kodex projektových manažerů vychází z předpokladů, že manažer projektu je osoba, která může výrazně ovlivnit kvalitu života ve společnosti. Z tohoto předpokladu vyplývá, že je důležité, aby manažeři projektů zachovávali při své práci etické normy a udržovali tak na vysoké úrovni důvěru členů projektových týmů, kolegů, spoluzaměstnanců a okolní veřejnosti.

Jednotlivé body kodexu, lze rozdělit na:

- **odpovědnost vůči profesi a společnosti, která spočívá v:**
 - přijetí plné zodpovědnosti za své aktivity
 - převzetí odpovědnosti za vedení projektu pouze v případě, že on sám/a má pro daný projekt kvalifikaci nebo zkušenosti, nebo že je projekt obsazen odborníky
 - přikládání velké důležitosti úrovni své vlastní kvalifikace, její udržování a rozvoj
 - užívání pokročilých metod řízení ve všech fázích životního cyklu projektu
 - vykonávání své profese se ctí a důstojností, poskytování osobního příkladu integrity, morálky a prestiže
 - užívání a rozšiřování etického kodexu
 - dodržování zákonů dané země, ve které je projekt realizován
- **odpovědnost vůči spolupracovníkům, jež požaduje:**
 - být lídrem a vést tým k maximální produktivitě práce v projektu
 - jednat s lidmi ve svém okolí slušně, čestně a spravedlivě a bez rasových, náboženských nebo jiných předsudků
 - napomáhat členům projektových týmů v jejich osobním profesionálním rozvoji

- **odpovědnost vůči zaměstnavateli a klientům, jež předpokládá:**
 - důvěryhodnost konání a jednání vůči všem uvedeným partnerům
 - zachování důvěryhodnosti všech informací spojených s realizací projektu, a to po dobu výkonu prací i po jeho skončení
 - podání informací o všech okolnostech, které by u něj mohly vést ke střetu zájmů
 - nepřijetí žádných přímých i nepřímých darů, plateb nebo jiných služeb mimo těch, které jsou oficiální
 - čestný a realistický přístup k podávání informací o stavu projektu
- **odpovědnost vůči veřejnosti, která zahrnuje mimo jiné:**
 - důslednou ochranu bezpečnosti, životního prostředí, veřejného zájmu a prospěchu
 - vyhledávání možností, jak rozšířit veřejné povědomí o profesi manažerů projektů a zvýšit hodnocení jejich dosažených výsledků

Střet zájmů

Je to specifický vztah jedince k okolí, na který je možno pohlížet jak z úhlu morálky a etiky, tak ve spojení s právními úpravami. Střet zájmů nastává, když se obecně předpokládá, že jedinec hájí zájmy určitého společenství k jeho prospěchu tak, jak je stanoveno v jeho společenském nebo profesionálním kontraktu, přičemž se za určitých podmínek zájmy tohoto společenství mohou dostat do konfliktu s jeho zájmy osobními.

Ke střetu zájmů může dojít, když tento jedinec nebo jeho rodinný příslušník:

- může těžit z upřednostnění některé z variant
- má pozici a autoritu v nějakém veřejnosprávním orgánu, která může být zdrojem výhod
- pracuje současně pro konkurenta nebo pro konkurenta klienta
- obdrží dar nebo jinou výhodu, která je vázaná na upřednostnění některé z variant rozhodnutí
- užívá informace svého zaměstnavatele pro své soukromé aktivity
- používá majetek svého zaměstnavatele pro své soukromé aktivity
- užívá prostředky svého zaměstnavatele pro své osobní zviditelnění a reklamu
- podporuje takové veřejné záležitosti, které jsou jeho zaměstnavatelem považovány za nepřátelské nebo jinak nepřijatelné
- nakoupí produkty nebo služby od konkurenční společnosti

Většina velkých společností má své vlastní morální a etické normy nebo nepsaná pravidla, ve kterých bývají určeny nebo jinak specifikovány limity únosnosti případných střetů zájmů.

Hranice akceptovatelnosti střetů zájmů jsou v různých zemích a různých kulturních oblastech odlišné. Zaměstnanci amerických firem většinou považují za vybočení ze zvyklostí i zneužití vybavení

zaměstnavatele v takových haléřových položkách, jakými je pořízení dvou stran kopie soukromého dokumentu. Zvažování únosnosti střetů zájmů je ovlivněno jak individuálním právním a morálním povědomím, tak kulturními zvyklostmi a tradicemi. **Společnost Texas Instruments poskytuje pro své zaměstnance jednoduché vodítko pro usnadnění rozhodování, které spočívá v otázkách:**

- Je tato akce legální?
- Je v souladu s tvým porozuměním hodnotám, které společnost uznává?
- Jestliže tuto akci takto uděláš, budeš se cítit špatně?
- Dokážeš si představit, jak by to vypadalo, kdyby se tvé jednání zveřejnilo v novinách?

Při odpovídání na tyto otázky je potřeba dbát na následující pravidla:

- Víš-li, že je to špatně, nedělej to.
- Pokud si nejsi jistý/á, zeptej se.
- Ptej se tak dlouho, dokud nedostaneš odpověď.
- Střet zájmů je rovněž upraven zákonnou normou, která se však zaměřuje především na vymezení pravidel řešení střetů u zvolených představitelů a veřejnoprávních činitelů.



Σ

Celkový úspěch projektu pak závisí na úrovni a kvalitě koordinace řízení jednotlivých procesních skupin – na jejich integraci. Integrované řízení projektu spočívá v harmonickém propojení cílů projektu a všech dílčích aktivit. Definice předmětu projektu obsahuje ohraničení toho, co je cílem a výstupy projektu. Pokud má definice nějaké nedostatky, ať již jsou způsobeny nedokonalým a neúplným výběrem cílů ze strany zákazníka, nebo nedostatkem konkrétních informací a znalostí při jejím sestavení v úvodu plánovací fáze projektu, v průběhu realizace projektu postupně přichází řada požadavků na drobné i větší změny. Jedinečnost a neopakovatelnost projektů s sebou nese jeden typický a obvyklý důsledek – projekty se neobejdou beze změn. Manažer projektu je klíčovou osobou projektového managementu a pod jeho přímým vlivem je veškeré projektové dění od tvorby projektového plánu, přes obsazení jednotlivých odborných pozic projektu, koordinaci úkolů, finalizaci a předání výstupů projektu zákazníkovi až po administrativní uzavření projektu.



?

1. Vysvětlete specifické oblasti integrovaného řízení.
2. Vysvětlete proces řízení předmětu a jeho změn.
3. Vysvětlete odpovědnost a etiku manažera.



Literatura k tématu:

- [1] BARKER, Stephen a Rob COLE. Projektový management pro praxi. Přeložil Alena SVOZILOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2838-4.
- [2] DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty! Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.
- [3] DVOŘÁK, Drahošlav a Martin MAREČEK. Project Portfolio Management. Brno: Computer Press, 2017. ISBN 978-80-251-4893-8.
- [4] LEHTINEN, Jarmo. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. Přeložil Alena SVOZILOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [5] NEWTON, Richard. Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]. Přeložil Alena SVOZILOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2544-4.
- [6] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
- [7] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0

Kapitola 12

Projektové struktury a řízení ve specifických prostředcích



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat pojmy projektové struktury, řízení ve speciálních prostředích
- definovat pojem řízení v multiprojektovém řízení



Klíčová slova:

Projektové struktury, multiprojektovém prostředí, řízení projektů, malé organizace

12.1 Řízení v multiprojektovém řízení

V posledním turbulentním prostředí došlo k velmi dynamickému rozvoji projektového managementu. Jedním z důvodů je pokračující globalizace a propojování tržních prostředí. Dalším důvodem je bouřlivý vývoj informačních technologií, jež vytvářejí obrovský potenciál pro řízení prací soustředěných do projektů. Poslední z výrazných příčin širokého užití projektového managementu jsou změny v managementu samotném – přechod z tradičních liniových forem řízení k maticovým strukturám, jejichž relativní volnost vyžaduje určitou koncentraci na řízení procesů uvnitř těchto struktur. **V jednotlivých případech se praktické způsoby a formy použití metodik řízení mohou lišit, a to zejména v závislosti:**

- na způsobu zapojení společnosti do globální ekonomiky a volného chodu
- na dynamice hospodářského odvětví, v němž podnik působí
- na podnikatelském záměru a na tom, jestli je projektový management používán pro řízení vlastního rozvoje
- na velikosti společnosti a interních formách řízení
- na rozsahu projektů

Koncept projektového managementu se stal jedním ze základních manažerských přístupů k řízení podnikatelských aktivit v celé řadě podniků různých hospodářských sektorových odvětví. Nejčastěji se jedná o společnosti, které realizují projekty na základě kontraktů se svými zákazníky.

Pro tyto společnosti je charakteristické, že většina jejich interních aktivit je svázána s jednotlivými projekty, kromě nichž samostatně existují již jen oddělení zajišťující podpůrné procesy marketingu, řízení financí a účetnictví, řízení financí a účetnictví. V projektově orientovaných společnostech zpravidla existuje celá řada projektů v různých stádiích životního cyklu. Některé z těchto projektů jsou řízeny a realizovány pracovníky, kteří jsou pro konkrétní projekt rezervováni v rozsahu své pracovní kapacity, jiné projekty pracovní zdroje sdílí.

Předpokladem úspěchu projektově orientovaných společností je zvládnutí všech nároků tohoto dynamického prostředí, a to zejména užitím:

- sofistikovaných interních procesů celopodnikové podpory projektového managementu i řízení jednotlivých projektů
- intenzivním využitím moderních technologií a softwarových nástrojů pro řízení projektů
- používáním metodik a přístupů k řízení, které v sobě zahrnují poznatky a zkušenosti moderního managementu

Hlavní rozdíly a důrazy řízení projektů v multiprojektovém prostředí se mění v průběhu životního cyklu projektu. **Důraz ve fázi iniciace projektů je kladen na:**

- objektivní výběr projektů užitím vážených hodnot a skóre
- pravidla nastavení priorit projektů
- zvážení vzájemných vlivů projektu
- zvážení outsourcingu a subdodávek

Pro procesy plánování jsou potom důležité:

- vzájemné vlivy projektů
- rozumné časové odhady všech klíčových zdrojů se zastoupením potřebných kvalifikací a specializací pro výkon projektových dodávek
- postupy posouzení předpokládaných rizikových vlivů

V oblasti koordinace a řízení každodenního postupu projektu jsou významné zejména:

- nároky na formalizaci komunikačních kanálů
- sledování interakcí a koordinace soustavy projektů

Pro monitorování a kontrol se užívají:

- sofistikované kontrolní postup podle vlastních metodik
- standardizovaných systémech podávání hlášení o stavech

12.2 Řízení projektů v malých organizacích

Projektový management ve velkých a mezinárodních společnostech je zcela samozřejmostí. Projektová činnost má však své místo i v malých společnostech, protože tam také vznikají jednorázové tvůrčí aktivity s vysokým stupněm neurčitosti.

Projekty v malých organizacích jsou jiné – nejčastější rozdíly jsou v:

- v délce projektů (od tří měsíců do jednoho roku)
- ve finančních objemech představující cenu nebo celkové náklady projektu
- v tom, že projektové týmy jsou obsazeny malým počtem lidí
- podrobný rozpis těchto projektů bývá méně komplikovaný

- zpracování plánovacích a kontrolních úkonů probíhá většinou manuálně
- manažer projektu bývá zároveň manažerem společnosti a všichni účastníci projektu bývají v dennodenním kontaktu

Z tohoto výčtu by se mohlo zdát, že řízení projektů v malých společnostech je velmi jednoduché.

To, ale nemusí být pravda, typickými problémy jsou:

- konflikty zájmů a priorit u manažerů vykonávající současně funkce projektového a liniového manažera
- častým problémem bývá, že není dostatek specialistů pro pokrytí všech požadovaných profesí
- pokud je projekt ukončen a nenavazuje na něj další takový, který by využil všechny uvolněné pracovní zdroje, malá firma s dostává do finančních potíží mnohem rychleji, než je tomu u podniků větších rozměrů
- malá firma je mnohem citlivější na rizika
- malá firma má zpravidla nižší kapitálové zajištění a špatný plán cash-flow nebo zpoždění projektu se obtížně překonává
- malé projekty nemají projektovou kancelář a týmy neobsahují asistenty

Malé firmy mají také oproti velkým společnostem v projektech své výhody:

- komunikační kanály jsou nesrovnatelně „kratší“
- projektoví manažeři malých firem většinou mnohem lépe znají členy svých projektových týmů, a to jak po osobní, tak po profesní stránce
- malé firmy mohou flexibilně využívat finančních pobídek pro motivaci svých zaměstnanců



V posledním turbulentním prostředí došlo k velmi dynamickému rozvoji projektového managementu. Jedním z důvodů je pokračující globalizace a propojování tržních prostředí. Dalším důvodem je bouřlivý vývoj informačních technologií, jež vytvářejí obrovský potenciál pro řízení prací soustředěných do projektů. Koncept projektového managementu se stal jedním ze základních manažerských přístupů k řízení podnikatelských aktivit v celé řadě podniků různých hospodářských sektorových odvětví. Nejčastěji se jedná o společnosti, které realizují projekty na základě kontraktů se svými zákazníky.



1. Vysvětlete pojem multiprojektovém prostředí.
2. Vysvětlete podstatu řízení projektů v malých organizacích.



Literatura k tématu:

- [1] BARKER, Stephen a Rob COLE. Projektový management pro praxi. Přeložil Alena SVOZILOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2838-4.
- [2] DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty! Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.
- [3] DVOŘÁK, Drahošlav a Martin MAREČEK. Project Portfolio Management. Brno: Computer Press, 2017. ISBN 978-80-251-4893-8.
- [4] LEHTINEN, Jarmo. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. Přeložil Alena SVOZILOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [5] NEWTON, Richard. Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]. Přeložil Alena SVOZILOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2544-4.
- [6] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
- [7] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0

Závěr

Podmínky pro podnikání malých a středních firem v České republice nepatří zrovna mezi ty nejpříznivější, a to hlavně z důvodu jejich finanční, administrativní a s tím spojené časové náročnosti – daňové zatížení, elektronická evidence tržeb apod. Přestože je význam strategického řízení pro organizace velmi důležitý, stále se najdou takové, jejichž vedení této problematice nepřikládá velkou váhu a značně ji podceňují. I v případě, že je podnik úspěšný a dosahuje uspokojivých výsledků, není žádoucí, aby se nezajímal o to, co se děje uvnitř něj i v jeho okolí, neboť ne vždy jsou blížící se hrozby či případné příležitosti jasně odhalitelné. Mnohdy však dochází také k tomu, že jsou při strategické analýze zkoumány nerelevantní faktory ovlivňující chod společnosti či naopak nejsou analyzovány dostatečně do hloubky. Obzvláště v dnešní době, a například ve stavebním odvětví, kde spolu podniky svádějí obrovské konkurenční boje, jsou závěry plynoucí ze strategické analýzy vodítkem ke hledání optimální strategie a reakce na podněty z vnějšího prostředí.