

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2011**

**JIŘÍ VAVŘINA**

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

## **KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE**

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

+420 841 133 166 / [info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Využití metody Kritického řetězu při plánování a řízení projektů v oblasti služeb

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Ukončení studia Říjen/2012 Obhajoba Leden/2012

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Jiří Vavřina / KLZ2

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Hana Svobodová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/-a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: 29. 11. 2011 Čáslav

\_\_\_\_\_

podpis studenta

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**Využití metody „Kritického řetězu“ při  
plánování a řízení projektů v oblasti  
služeb**

The Critical chain method using for planning and control of project in  
sphere of service business

Autor: Jiří Vavřina

## **Souhrn**

Bakalářská práce se zabývá využitím metody Kritického řetězu v oblasti služeb. Pro použití takové metody, nebo lépe stylu uvažování při zavádění požadované změny, lze nalézt celou řadu podpůrných argumentů. Aplikace přístupu k plánování a řízení projektů v oblasti služeb byla posuzována z pohledu konkurenční výhody, managementu změny, jejího měření, kritických faktorů pro úspěch projektu a také z širšího pohledu srovnávání s firmami, které jsou považovány z nějakého důvodu za výjimečné. Jako východisko pro popis vnitřní praxe byly vztaženy k tématu této práce také předchozí obdobné pokusy společnosti zavést změny ve způsobu poskytování služeb. To znamená, že podobné projekty se uskutečnily již dříve, a to jak v oblasti zákaznických služeb, tak v oblasti bezpečnosti. Právě bezpečnost je pro porovnání způsobu řízení změny vhodná, neboť je jedním z prvků tržní diferenciaci společnosti. V souvislosti s požadovanou změnou ve způsobu poskytování služeb a s kritickými místy takového projektu se autor soustředil na označení omezení zdrojů, které je třeba pro provedení změny využít. K identifikovaným úzkým místům práce přiřazuje také návrhy na opatření, jenž je třeba učinit na překlenutí nebo snížení vlivu poznatých omezení.

## **Summary**

The bachelors work has undertake using the critical chain method in sphere service business. For that method using, or style of thinking during implementation change as requested better, you can find more than line supports arguments. An approach application to planning and project management was appreciated from point of view competitive advance, management of change and its measurement, critical success project factors and larger sense of comparisons between other companies, what have been regarded from any reason as like outstanding firms. A description of intercompany practice has to make up resources related former similar company tries implemented changed habit of services. It is means analogical projects had been undertaken in customer service sphere and at safety entrepreneurship area too. The safety is appropriate for style comparisons of change control, because one has any of company elements market differentiation. Requested change as consequences of service style and

related a critical part of project is why the author has concentrate for identification constrains of sources, which would used to be to change implementation. This bachelor work addressed draft of corrective actions for identified „bottle necks“ and for elimination of impact or by-pass then.

**Klíčová slova:**

Konkurenční, služby, management, změna, řetězec.

**Keywords:**

Competitive, service, management, change, chain.

**JEL Classification:**

J240 – Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity

L200 – Firm Objectives, Organization, and Behavior: General

L260 – Entrepreneurship

Z130 – Economic Sociology; Economic Anthropology; Social and Economic Stratification

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Současný stav problematiky „kritického řetězu“ v literatuře .....	4
2.1.1 Teoretické poznatky vztažené ke zkoumanému problému .....	5
2.1.2 Charakteristika použitých metod a postupů .....	8
3 Analytická část práce .....	8
3.1 Charakteristika zkoumané organizace .....	8
3.2 Výsledky pozorování a vymezení problému .....	13
3.2.1 Struktura problému použití metody „kritického řetězu“ při plánování projektu .....	15
3.2.2 Struktura problému použití metody „kritického řetězu“ při řízení projektu .....	20
3.3 Návrh na řešení problému použití metody „kritického řetězu“ ve službách .....	24
4 Závěr .....	28
Literatura .....	32
Přílohy	

## **Seznam zkratk**

SE Service Excellence. Projekt na ovlivnění zákaznických vztahů pomocí marketingových nástrojů

BM Branch manager. V pojetí organizace jde o regionálního ředitele servisní výtahové společnosti.

TOC Theory of constraints, Teorie omezení.

W / OBS Work / Object Breakdown structure. Rozčlenění pracovních činností a jejich zdrojů do hierarchické stromové struktury.

EH&S Environment, Health and Safety, Péče o bezpečnost práce, ochranu zdraví a životní prostředí



## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Porovnání průběhu .....14

Tabulka 2 Úkony mistra.....23

## **Seznam grafů**

Graf 1 Časová náročnost FPA.....	22
----------------------------------	----

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Česká republika orientační schéma .....	9
Obrázek 2 Systém řízení SE II .....	9
Obrázek 3 Návaznosti SE I a SE II .....	10
Obrázek 4 Nástroje ACE v SE II .....	12
Obrázek 5 Plán zavádění SE II .....	15
Obrázek 6 Tréningový plán .....	16
Obrázek 7 Tréningový plán - vývoj .....	17
Obrázek 8 Podrobnosti plánu školení .....	18
Obrázek 9 Souběžné projekty a čas .....	19
Obrázek 10 Časy potřebné pro zaškolení .....	20
Obrázek 11 Mandát projektu .....	26

# 1 Úvod

Zkoumání zpracované v bakalářské práci je zaměřeno na problém zatěžování zdrojů organizace při zavádění nových postupů. Pro objasnění problému bylo zvoleno použití metody kritického řetězu při plánování a řízení projektů v oblasti služeb. Předběžně zjištěná podstata problémů spočívá v nedodržování termínů a jakosti požadovaných činností. Klíčový zdroj pro provedení požadované změny je servisní mistr. Palčivost a aktuálnost zvoleného tématu je pro přezkoumávanou organizaci významná, neboť, jak vyplývá z Analytické části práce, představuje pochopení příčiny nedostatečné výkonnosti zdrojů, tedy mistrů, významnou podmínku pro omezení chyb v řízení a plánování.

Metoda kritického řetězu se jevila na základě úvodního ověřování teoretických východisek jako vhodný rámec pro rozkrytí souvislostí mezi konvenčním, technicistním řízením projektů v prostředí organizace a mezi procesními toky denní praxe, které požadované zdroje spotřebovávají primárně. Aby bylo možné omezení výkonu zdroje, lidského faktoru, zkoumat, je třeba shrnout poznatky obsažené v teoretických postupech, které by měly nebo mohly osoby ovlivňující řízení znát. Získaná zjištění byla v aplikační části práce porovnána se zaznamenanými skutečností z praxe. Výsledkem by mělo být srovnání vnitřních procesů s postupy používanými při řízení projektů, nebo i procesů v duchu metody kritického řetězu.

Cílem práce bylo tedy získat dostatek informací k identifikaci omezení zdrojů. Účelem určeného cíle práce je v návaznosti na něj navrhnout možná zlepšení, která by vedla k vyřešení uvedeného problému, nedodržování termínů a jakosti změn. To znamená, že by mohly být vyvinuty konkrétní nástroje pro zajištění, že vliv problému nebude narůstat. To je základní výstup práce. Kontrolní činností, zda bylo cíle práce dosaženo, bude formulace závěrečného shrnutí, a její obhájení.

Pro dosažení určeného cíle je třeba na základě ověřování teoretických východisek určit pracovní otázky. Ty jsou formulovány následovně: Dokáže mistr rozpoznat nebezpečí nedosažení stanoveného termínu při zavádění nových projektů? Může mistr skutečně ovlivnit časový plán zavádění změny, aby stanovený cíl dokázal splnit? Je zjištěný problém neplnění časových a jakostních požadavků při zavádění nových

projektů ojedinělý? S tím souvisí i možné rozšíření těchto otázek o další: Je mezi současným problémem a podobnými jevy z minulosti organizace spojitost?

Všechny výše uvedené otázky budou prověřovány v kontextu s možnou aplikací metody kritického řetězu. Tomu odpovídá i členění práce.

První část je zaměřená na představení vhodných teoretických a metodologických východisek, které se dotýkají zkoumaného problému. Protože metoda kritického řetězu je poměrně nová, a její aplikace je, zjednodušeně řečeno, v souvislosti s lidskými zdroji, široce rozkročená, je jejímu popisu věnována trochu větší pozornost. S tím, že komentované a zvýrazněné prvky metody jsou v této části autorem akcentovány k očekávanému prostředí organizace. Výklad metody je doprovázen kontexty z manažerské literatury, která už dokázala v některých případech na metodu kritického řetězu zareagovat. Pro dobrou orientaci čtenáře a pro případnou další aplikaci návrhů a shrnutí ve firemním prostředí je v první části věnován i určitý prostor popisu analytických metod, které byly při řešení problému použity.

Druhá část představí samotnou organizaci, a také projekt, který byl vybrán jako objekt bakalářské práce. Účelem této části je ověřit, zda jsou v praxi v organizaci aplikovány poznatky získané při studiu metody kritického řetězu. Zkoumání problému je navrženo prostřednictvím pohovorů s manažery a s mistry, kteří mají požadovaný projekt v první linii zavést do praxe. Obdobně musí být prozkoumána existující dokumentace k projektu. Jako informace poslouží též vlastní záznamy a výsledky práce autora, který se mohl některých částí zavádění projektu osobně zúčastnit. Úkolem této části by mělo být navržení řešení zjištěných problémů. Proto by měly být identifikovány a ohodnoceny příčiny, které k nežádoucímu jevu nízké jakosti zaváděných projektů a jejich zpoždování vedou. Vzhledem ke skutečnosti, že problém se dotýká velmi výrazně lidských zdrojů, budou pomocí analogií hledány paralely s rozpoznávanými příčinami podobných problémů v obdobných situacích.

Třetí, závěrečná část, nastíní hlavní části zjištění o zkoumaném problému. Jejím účelem je přinést také návrh na omezení vlivu zkoumaného nežádoucího jevu. Zpracovatel předpokládá, že vedle návrhů praktických aplikací a jejich zásad budou součástí této části také stručné popisy zjištění, které by mohly tuto práci přesáhnout.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Kritický řetěz Eliahu M. Goldratta je základní prací, která popisuje principy metody zaměřené na ovlivňování nákladů a doby trvání projektů v prostředí se sdílenými zdroji. Tak, jak je Kritický řetěz napsán, to znamená v širších souvislostech, bylo třeba postupovat při zpracovávání problému obsaženého v této bakalářské práci. Pro poznání principu metody kritického řetězu a použití širších souvislostí je vhodným příkladem malý názorný pokus.

Na čistý list papíru formátu A4 nakreslete doprostřed kružnici tak, aby její velikost byla zhruba stejná, jako je současně platná korunové mince. Kresba bude symbolizovat problém, který máte vyřešit, zvládnout. Abyste to dokázali, nevystačíte ale jen se znalostmi, jež by se mohly teoreticky nacházet uvnitř kruhu vymezeného kružnicí. Nakreslete kolem čerchovaně další kružnici, která bude mít dvojnásobný průměr, než menší kružnice, která zůstane uvnitř. Střed obou kružnic je stejný. To je rozsah znalostí, které musíte mít, aby zvládnutí problému ukrytého v malém kruhu bylo přijatelné, ucelené a komplexní. Nakonec nakreslete kolem těchto dvou kružnic další, třetí. Opět se stejným středem, ale o průměru desetkrát větším než nejmenší kružnice. Kreslete tečkovaně. To je zjednodušeně řečeno kruh skutečností, které neznáte, a přesto řešený problém ovlivňují. Uvedený pokus je autorovou analogií vycházející ze schématu fungování otevřených systémů a jejich změny.<sup>1</sup> Metoda kritického řetězu je popsána podobně, jako je navržen tento pokus. Není tedy konzervativní, a úzce vymezenou metodou založenou na předpokladu dílčím způsobem omezeného vlivu okolí. Pokud se podíváte na papír před sebou a skutečně jste si prošli pokusem včetně zadání, a připomenete si, co vás v jednotlivých fázích na základě vašeho poznání napadalo, seznámili jste se pravděpodobně s cílem pokusu: Ukázat rozdíl mezi rozpoznáním, rozpoznatelným a zaznamenaným jevem. Se vzdáleností od středu roste nejistota poznání souvislostí, ale nemusí se zmenšovat vliv zdánlivě nesouvisejícího jevu na zkoumaný problém.

---

<sup>1</sup> KOVÁŘ, F., KRCHOVÁ, H., *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 178 s. ISBN 978-80-86730-29-5, str.19.

**Identifikace**<sup>2</sup> je prvním důležitým termínem metody kritického řetězu úzce souvisejícím s tématem této bakalářské práce. Identifikace rozhoduje o tom, zda bude rozpoznán nejslabší článek řetězu. Řetězem myslí autor sled operací, událostí, jevů. Další termín použitý v této souvislosti je **úzké hrdlo**<sup>3</sup>. Jsou jím míněny zdroje, z nichž jsou vytvářeny nebo které vytvářejí jednotlivé články řetězu, a jsou identifikovány jako nejslabší. Představují proto omezení funkčnosti řetězu. Omezení funkčnosti se týká dvou základních ekonomických pohledů, a to nákladové a výnosové strany projektu<sup>4</sup> a vlivu řízení optimalizací obou stran na výsledek. Metoda kritického řetězu připouští neexaktní řešení a kompromisní varianty. Proto je dalším pojmem **využití** omezení systému. Využití omezení systému se provádí na výnosové stránce projektu, a vždy je třeba prozkoumat souvislosti<sup>5</sup>. Výsledkem přezkoumání souvislostí je pojem **podřídit**. Podřízení zjednodušeně znamená, že výnosová schopnost všech článků řetězu je podřízena kapacitě výnosu nejslabšího článku řetězu. Posledním důležitým pojmem je **zvednutí**<sup>6</sup>, což znamená zvýšení kapacity nejslabšího článku. K tomu může vést celá řada postupů, které ale nebudou rozhodující součástí zkoumání této práce.

Metoda Kritického řetězu dále konstruuje pojem **nárazník**<sup>7</sup>. Vychází přitom z předpokladu, že každý plán obsahuje už předem rezervy, a na základě rozboru tvorby projektových plánů navrhuje vytvořené rezervy odebrat jednotlivým článkům, a dodat je nejlépe na konec projektu a také jako takzvané přípojné nárazníky před uzlové body kritické cesty. Nárazník má pomoci získat optimalizační úsporu na nákladové stránce projektu, a to ovlivněním množství spotřebovaného času.

Přehled o zapracování metody Kritického řetězu do další literatury je uveden v následující části práce.

---

<sup>2</sup> GOLDRATT, E.M. *Kritický řetěz*. 1. vyd. Praha : InterQuality,1999. 199 s. ISBN 80-902770-0-4, str.: 78.

<sup>3</sup> GOLDRATT, E.M. *Kritický řetěz*. 1. vyd. Praha : InterQuality,1999. 199 s. ISBN 80-902770-0-4, str.: 78.

<sup>4</sup> GOLDRATT, E.M. *Kritický řetěz*. 1. vyd. Praha : InterQuality,1999. 199 s. ISBN 80-902770-0-4, str.: 81-83.

<sup>5</sup> Poznámka: Tady je vhodné vrátit se k výše uvedenému návrhu pokusu a v něm popsanému objasnění vlivu souvislostí na řešení problému.

<sup>6</sup> Využití, podřízení, zvednutí je podrobně vysvětleno zde: GOLDRATT, E.M. *Kritický řetěz*. 1. vyd. Praha : InterQuality,1999. 199 s. ISBN 80-902770-0-4, str.: 78-79.

<sup>7</sup> GOLDRATT, E.M. *Kritický řetěz*. 1. vyd. Praha : InterQuality,1999. 199 s. ISBN 80-902770-0-4, str.: 126-130.

## 2.1 Současný stav problematiky „kritického řetězu“ v literatuře

Práce zaměřené na řízení projektů se metodou Kritického řetězu začaly v České republice zabývat až v poslední době. Ve stěžejní tuzemské publikaci z poloviny devadesátých let Projektový management<sup>8</sup>, která se podrobně zabývá projektovým plánováním včetně metody Kritické cesty, se metoda Kritického řetězu nevyskytuje.

Vedle potřebných znalostí metody Kritické cesty je vhodné také pro aplikaci metody Kritického řetězu znát Teorii omezení. Je známa pod zkratkou TOC, Theory of Constraints. Teorie v principu funguje tak, že se snaží pojmout řízení omezení zdrojů jako princip maximalizace výkonů. Projektový management podle IPMA se velmi zběžně metodou Kritického řetězu zabývá. V souvislosti se zkoumaným problémem využití při plánování a řízení projektů ve službách se podle autorů jeví metoda Kritického řetězu jako vhodná: „Řešení kritických zdrojů by mělo být předním zájmem vedení každé organizace a plánování pomocí metody Kritického řetězu tomu dodává velmi dobré vstupní údaje.“<sup>9</sup> Porovnáním provedeným v této práci bychom měli získat informaci, zda organizace tuto vhodnou metodu použila, a s jakým výsledkem.

Pro identifikaci omezení u větších a náročnějších projektů nebo procesů je účelné dostatečně využít metodu PERT. Metoda se svými třemi možnostmi ohodnocení doby trvání, pesimistickou, nejpravděpodobnější a optimistickou je velmi vhodně při práci s metodou Kritického řetězu využitelná. „Kdyby nic jiného, vede tento přístup manažery k vážnému zamyšlení nad důsledky nepříznivých vlivů a nad neurčitostí, která je příznačná pro všechny projektové aktivity.“<sup>10</sup> U liniových projektů, které přezkoumávaná organizace používá, se ale metoda PERT jeví jako složitá a je možné si vystačit s jednoduššími typy záznamů.

Aplikaci metody Kritického řetězu a tím i publikování postupů a podrobných rozborů dílčích kroků se věnují též vysoké školy. Dostupnost podkladů pro studium metody je

---

<sup>8</sup> DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V., NĚMEC, V., *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada. 376 s. ISBN 80-7169-287-5, str.:116-149.

<sup>9</sup> DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol., *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. dot. 2010. Praha : Grada, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3, str.: 173.

<sup>10</sup> DONNELLY, J.H., Jr., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M., *Management*. 1. vyd. dot. 2008. Praha : Grada, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3, str.: 717.



ale spíše na zahraničních serverech než v tuzemsku. Příkladem je University of Glamorgan, která se metodou zabývá.<sup>11</sup>

### 2.1.1 Teoretické poznatky vztažené ke zkoumanému problému

Pro metodu Kritického řetězu je typické, že dává zdroji příležitost, v našem případě mistrovi servisu, ovlivnit své vlastní plánování a řízení projektů. To znamená určit své organizační chování. Přesto, že se domácí literatura zaměřená na organizační chování souvislostem používání metody Kritického řetězu výslovně nevěnuje, lze zde nalézt vhodná východiska pro posuzování zkoumaného problému. Jde zejména o racionalitu rozhodovacího procesu, která stanovuje do značné místy využití kapacity lidského činitele jako zdroje.<sup>12</sup>

Projektové řízení významně závisí na věrohodnosti reportingu. Pro část příprav, zahájení, a vlastní odhad zdroje, to znamená mistra, zda dokáže vytvořit dostatečnou kapacitu na splnění požadovaných činností a skutečně je v duchu zadání splní, a případně ohlásí včas a na správné místo rizika nedosažení požadovaných cílů má velkou roli i organizační kultura společnosti. Pro zkoumaný problém je role jedince ve vztahu k možnému uplatnění metody Kritického řetězu zásadní. Pro posouzení spolehlivosti by mělo být předem ohodnoceno, zda zdroj je schopen **dodržování** jednoznačně, nebo nuceně. Či zda jde o nedodržování stanoveného postupu utajeně, nebo přímo otevřeně.<sup>13</sup>

Mezi nepominutelné poznatky vztažené ke zkoumanému problému patří také vliv zdrojů na marketingovou strategii organizace. Vybraný projekt má v uvedené oblasti přinést výsledky. Aktuálnost tématu podtrhuje snad skutečnost, že se společnost v současnosti snaží výrazně pomoci způsobu podnikání ve službách a v technologiích budov výrazně na trhu diferenciovat.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Internetový zdroj: FARTHING, D.W., University of Glamorgan, Dave W. Farthing: *Software Project Management*, University of Glamorgan 2001-2010, [přístup ze dne 28.11.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.comp.glam.ac.uk/staff/dwfarthi/projman.htm>>

<sup>12</sup> Jde o posouzení jak probíhá racionální rozhodovací proces. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. roz. přep. vyd. Praha : Grada, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7, str.:60-61.

<sup>13</sup> LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna*, 1. Vyd. Praha: Grada, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0, str.: 38-39.

<sup>14</sup> V segmentu trhu služeb a stavebnictví, kde společnost působí, vzhledem k snadnosti vstupu do odvětví, je diferenciací jednou z možností, jak se na trhu prosadit. Druhou cestou je cenové odlišení směrem dolů, ale tuto cestu společnost vzhledem k vyšší

Bez ohledu na výsledek ověření, tedy zda organizace principy metody Kritického řetězu zná, používá, nebo se jimi řídí nevědomě, je vhodné připomenout, že pravděpodobnost úspěchu metody Kritického řetězu může stoupnout v souvislosti s úspěchem jiných změn nebo nových postupů zaváděných řízenými projekty. Metoda Kritického řetězu je významně ovlivnitelná pozorovaným chováním: „*Síla kontextu je argumentace opírající se o prostředí a říká, že chování je funkcí sociálního kontextu.*“<sup>15</sup>

Plánování a řízení projektů v oblasti služeb souvisí také s tím, zda a jak vážně je požadovaná změna míněna a jak důsledně se na ní organizace soustředí. V literatuře je pro takové koncentrované jednání objevuje nyní pojem „ježčí koncepce“.<sup>16</sup> Taková situace opět podporuje kontext a jeho sílu.

Práce přezkoumává projekt Service Excellence II, který je zaměřen na zvýšení výkonnosti organizace, má ji podporovat. V souvislosti s tímto projektem jsou používána slova jako energizovat, energizace. Vysvětlení tohoto pojmu lze dohledat v literatuře zaměřené na organizační kulturu. Energizace je propojení metod vedení, orientace na zákazníka, výkonnosti, a výsledků prodeje.<sup>17</sup> Projekt Service Excellence II je pokračováním původního Service Excellence I. Oba by se nechaly charakterizovat jako soubor opatření a standardních kroků určených pro komunikaci se zákazníkem. Jde o marketingovou komunikaci s cílem udržet loyaltitu zákazníků a docílit prostřednictvím zákaznických doporučení odlišení od konkurence v hodnotové oblasti poskytnuté služby. Z přehledu literatury vyplývá, že organizaci jde o zesílení výnosů z hlavních činností v oblasti servisu. Service Excellence II můžeme tedy vnímat jako činnost zaměřenou na marketingové mikroporostředí a rozvoj zaměstnanců jako zdroje.<sup>18</sup>

---

třídě nabízených technologií zvolit nemůže. PORTER, M.E., *Konkurenční výhoda*. překlad: IRGL, V., 1. vydání, Praha, VICTORIA PUBLISHING a.s., rok neuveden, počet stran 626, ISBN 80-85605-12-0, str. 198-202.

<sup>15</sup> GLADWELL, M., *Bod Zlomu*. 3.vydání v českém jazyce. Praha: Dokořán, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7363-199-4, str.: 131.

<sup>16</sup> COLLINS, J., *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 304 s. ISBN 978-80-247-2545-1, str.: 106-131.

<sup>17</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., *Organizační kultura*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2, str.:54-55.

<sup>18</sup> PORTER, M.E., *Konkurenční výhoda*. Překlad: IRGL, V., 1. vydání, Praha, VICTORIA PUBLISHING a.s., rok neuveden, počet stran 626, ISBN 80-85605-12-0, str. 69.

Organizace poskytuje zákazníkům produkt s vyspělou technologií, tím je ovlivněna a jeho cena, a významnou podporu poprodejní podpory. Jedná se tedy o nástroje zaměřené strategicky na cílenou diferenciaci.<sup>19</sup>

## **2.1.2 Charakteristika použitých metod a postupů**

První metodou, která byla na základě předem ověřených předpokladů v práci použita, je pozorování. To bylo provedeno jak formou pohovorů s osobami, který problém zkoumaný v této práci ovlivňují, tak využitím záznamů z porad a plánovacích kalendářů. Pro popis jevů a jejich souvislostí byla na základě podnikových dat použita také matematicko-statistická metoda. Ta je vzhledem k rozsahu a dostupným a vhodným údajům o zkoumaném problému spíše jednodušší. Pro práci s metodou Kritického řetězu bylo nutné použít metody z oblasti abstrakce, aby bylo možné určit kritičnost jednotlivých cest a jejich souvislosti a vazby mezi nimi. Použití analytických metod, jako je například klasifikační analýza, bylo závislé na rozsahu a struktuře dat a informací, které se podařilo v průběhu zpracovávání získat. Metody dedukce a indukce byly použity zejména v závěru práce, kde podpořily přípravu základu pro převedení získaných poznatků do návrhu vyřešení problému a pro přípravu praktické aplikace. Techniky, které budou v práci zmíněny, jsou: Ganttův diagram, Ishikawa diagram, Kontrolní seznam, Logický rámec, dekompozice sledu činností a další techniky projektového řízení. Při zpracování práce bylo přihlíženo k běžné praxi technik projektového řízení dle standardu ACE, tak jak je jeho použití v rámci praxe zkoumané organizaci obvyklé.

## **3 Analytická část práce**

### **3.1 Charakteristika zkoumané organizace**

Předmětem zkoumání je činnost společnosti, která se zabývá výrobou, montáží a servisem výtahů a eskalátorů. Pro zkoumání problému v této bakalářské práci bude

---

<sup>19</sup> KOVÁŘ, F., KRCHOVÁ, H., *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 178 s. ISBN 978-80-86730-29-5, str.161.

úsilí soustředěno na servisní část organizace. Jádrem snažení organizace je omezit nespokojenost zákazníků a z toho vyplývající vlivy na chod společnosti. Proto se snaží nastavit projektem Service excellence II nový způsob práce. Před samotným zkoumáním omezení zdrojů je třeba alespoň zběžně představit obsah projektu, který má být zaveden, aby bylo možné dospět k rámcové představě o rozsahu znalostí a dovedností, kterými musí uvažovaný zdroj disponovat. Organizace působí po celém území České republiky. Geografické uspořádání je na Obrázku 1 Česká republika orientační schéma.

Obrázek 1 Česká republika orientační schéma



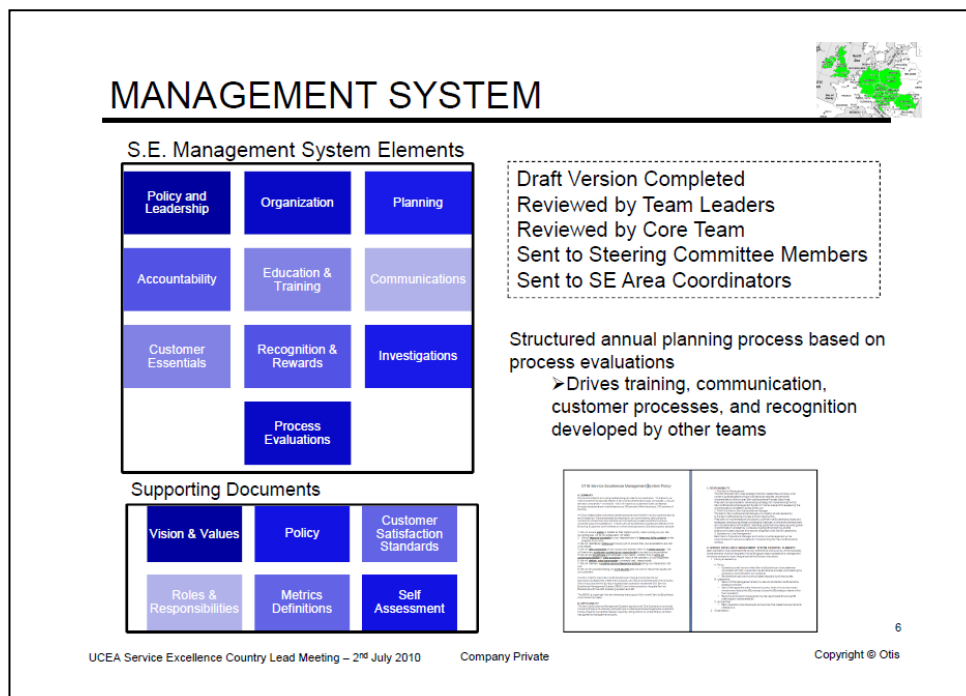
Zdroj: Zpracováno autorem práce z vnitropodnikových údajů.

Organizace si stanovila, že její výsledek v takzvaných „cancellation“, tedy výpovědích smluv ze strany zákazníků a tím i zužování portfolia, nesmí být v příštích letech větší než 3% z počtu jednotek, u kterých provádí servis. Dosavadní výsledky jsou zatím horší, a to v jednotkách řádu. Na konci roku 2010 bylo uzavřeno 6,6% z celkového počtu servisních kontraktů a za první čtvrtletí 2011 se údaje ještě zhoršily až na 8,6%.

Měřena je ztráta zákazníka, servisní smlouvy na výtah. Jedná se o přímý úbytek. Zda má či nemá organizace přírůstky nových smluv a tím i schopnost úbytky vyrovnat, není

pro dosažení stanoveného cíle důležité, nemá na něj vliv, nezapočítává se. Jaké ztráty, to znamená i nárůsty nákladů a ubývání zdrojů vzhledem k nedokonalému řízení a plánování, jsou s odchodem zákazníků spojeny, má organizace zmapováno jen částečně. Vedení disponuje jen rámcovými odhady. Z předběžného přezkumu řádově desítek zákaznických podnětů a z odpovědí personálu vyplývá, že ne vždy je odezva organizace vhodná, přiměřená a účinná. Organizace se zabývá dvojicí opatření, která mají předmět práce ovlivnit. Jedno se jmenuje O portfolio management, a druhé Service excellence II. O portfolio management má za úkol upevňovat vztahy se zákazníky a jejich loajalitu. Service excellence II je zaměřen na zavedení technik komunikace se zákazníky a zlepšení služeb. Obě opatření jsou koncipována na pomezí projekt-proces a mají danou strukturu. Ve vztahu k problému bude posuzován prioritně projekt Service excellence II. Jeho rozsah a způsob provedení je nařízen centrálně a je popsán jako technologie řízení. Pro zvládnutí byl vypracován specifický systém řízení, postavený na platformě v organizaci známého a používaného dvanáctiprvkového systému řízení EH&S. Jakým způsobem byly využity organizací známé prvky řízení je zřetelné z Obrázku 2 Systém řízení SE II.

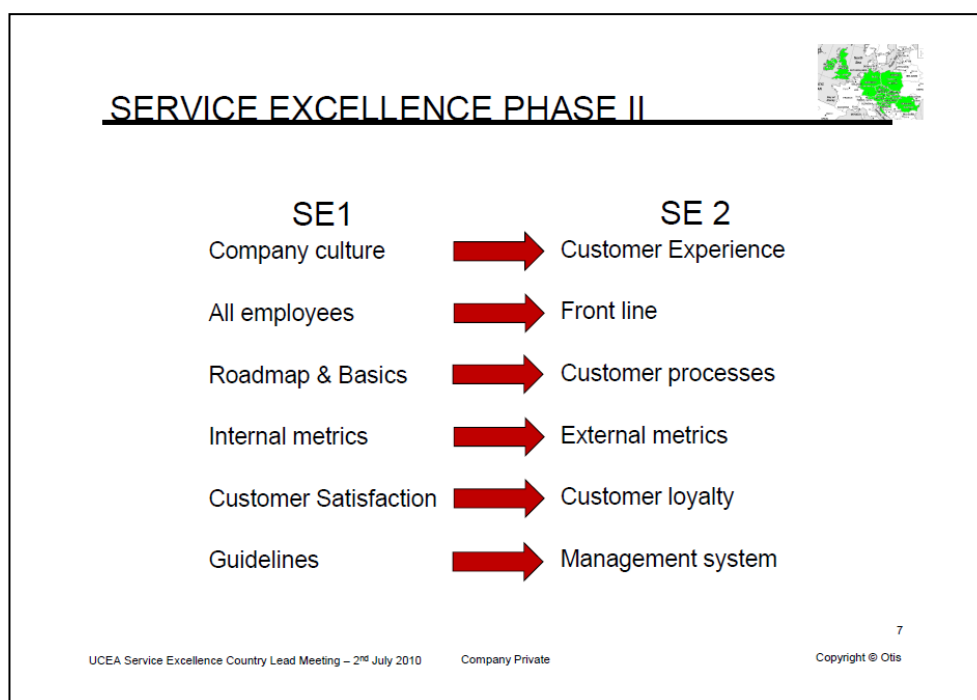
Obrázek 2 Systém řízení SE II



Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.

Projekt navazuje na předchozí verzi Service excellence I, od kterého se odlišuje, jak je popsáno na Obrázku 3 Návaznosti SE I a SE II. Z uvedených podkladů je zřejmé, že je předpokládána znalost předchozího systému a tím i schopnost osob, které budou nový systém na základě projektu zavádět, vysvětlit personálu požadované rozdíly v přístupu. Z vnitropodnikových údajů vyplynulo, že znalost zásad opouštěného systému Service excellence I v organizaci existuje, i když jeho účinnost byla měřitelná jen obtížně.

Obrázek 3 Návaznosti SE I a SE II



Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.

Metoda „kritického řetězu“ a její aplikace by měla pomoci odhalit možné slabiny puristického roubování technologií do existujícího prostředí. Pro organizační změny, rozvoj a inovace platí: „*Organizace musejí být spíše ochotny používat technologie ke změně svých systémů, než jen být spokojeny se starými způsoby podnikání. Ponechat stávající procesy beze změny a pouze použít technologie k jejich urychlení znamená nezabývat se základními nedostatky pracovního výkonu.*“<sup>20</sup>

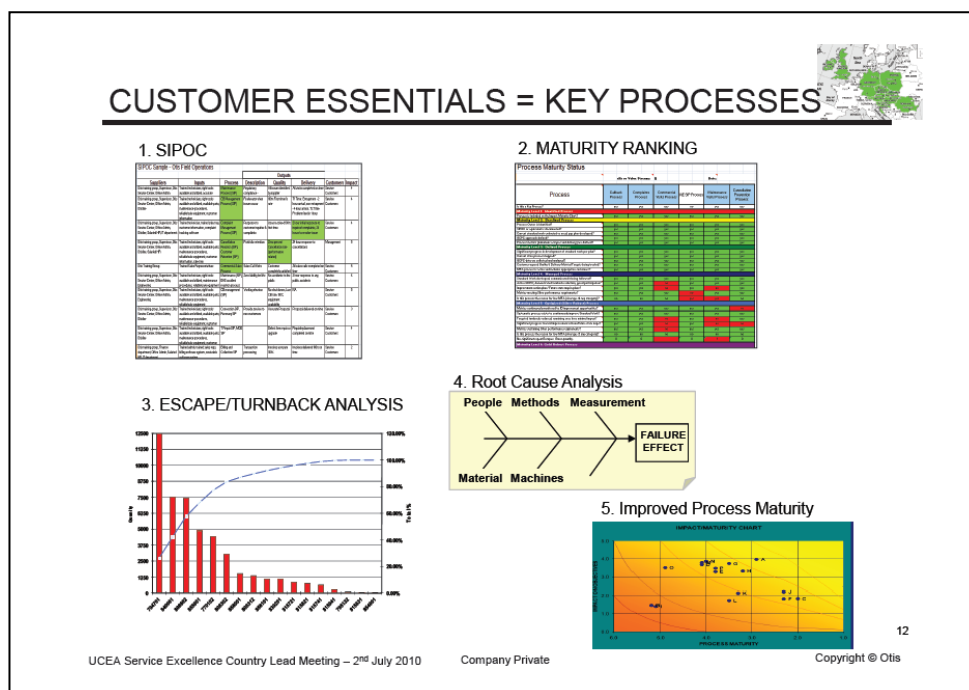
<sup>20</sup> DONNELLY, J.H., Jr., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. *Management*. 1. vyd. dot. 2008. Praha : Grada, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3, str.: 616.

Obdržené negativní odezvy zákazníků na poskytované služby a organizací deklarovaná vize poskytovat dokonalé služby jsou v přímém rozporu. Jestli tento rozpor ukazuje na nevhodné technologie nebo na nedostatky v oblasti pracovního výkonu je otázkou, která po předběžném zkoumání přesahuje rozměr této práce.

Nadnárodní korporace, která rozhodla o zavedení uvedeného opatření, předpokládá, že k zavedení budou použity dílčí metody projektového řízení, popsané ve vnitropodnikovém standardu Achieving competitive excellence, zkráceně pojmenovaného ACE. Ten je vlastně kuchařkou projektového řízení pro celou organizaci United technologies company, kam přezkoumávaná operační jednotka patří.

Povinnost používat metody ACE je dána přímo v zadání projektu Service excellence II, jak je patrné z Obrázku 4 Nástroje ACE v SE II.

Obrázek 4 Nástroje ACE v SE II



Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.

Sipoc je nástroj popisující vazbu vstup-proces-výstup ve vztahu k dodavateli a zákazníkovi procesu a zároveň definující požadavek na měřitelnou jakost vstupu i výstupu. Dále určuje nepřijatelnou odchylku a hodnotí vliv procesu na celkový chod

organizace. Maturity ranking je standardním kontrolním seznam pro měření vyspělosti procesů. Escape/Turnback analysis je v podstatě aplikací Paretova principu na sesbíraná data o odchylkách. Root cause analysis je variace na Ishikawa diagram. Improved process maturity je grafickým znázorněním matice závažnost/vyspělost.

Jak úspěšně budou metody použity, hodlá zadavatel opatření měřit až ex post, na základě výsledků. To může být ale pozdě, protože při slabém, nebo jen povrchním zavedení mohou nastat vnitřní skryté změny, které nebude snadné opravit. Reimplementace má vyšší náklady než první pokus, neboť musí překonávat dodatečné chyby a zvyky. Taková analýza ale zatím není možná, neboť projekt je stále zaváděn, a rozměrově navíc přesahuje rámec této práce.

Pro rozhodnutí o vhodné aplikaci metody Kritického řetězu na problém zatěžování zdrojů organizace při zavádění nových postupů je nutné ověřit, zda jsou zásady metody alespoň neřízeně v praxi používány.

### **3.2 Výsledky pozorování a vymezení problému**

Zdroje, které jsou rozhodující pro zavedení projektu Service excellence II, jsou mistři organizace. Zkoumaný problém je nutné prověřit v souvislosti s obvyklým chováním uvažovaných zdrojů uvnitř organizace. Pro účely srovnání byly zvoleny některé projekty, které měly nebo nějakým způsobem byly provedeny v organizaci v uplynulých 12-ti měsících a byly svým charakterem obdobné předmětu projektu Service excellence II. Prvním z nich je Nové JHA. Zkratka JHA znamená Job Hazard Analysis. Je to řízený postup, který provádějí mechanici při práci na výtazích a slouží jim k ohodnocení možných rizik a k stanovení vhodných opatření. Svým způsobem je velmi podobný principům Service excellence II.

Další z projektů, Total safety culture, je projekt mající ovlivnit způsob osamělého rozhodování mechaniků společnosti. Ti pracují často sami, zcela bez dozoru a vnějších vlivů na jejich práci. Total Safety culture mělo ovlivnit i mistry, aby při rozhodování o řízení a hodnocení práce svých lidí zvažovali i svoji roli a zodpovědnost, když budou příliš tolerantní.



Service Excellence II je přezkoumávaný projekt a je východiskem pro řešení problému v této práci. Má vztah ke všem ostatním projektům, jako jeden z prvků firemní kultury.

O portfolio management je oproti ostatním výše uvedeným více technicistní. Disponuje Centrálním řízením, osobou zodpovědnou za projekt, vyžaduje celou řadu zdrojů a součinností uvnitř společnosti. Je od ostatních odchylný v tom, že nezatěžuje jako primární zdroj mistry, ale spíše specialisty a obchodníky společnosti. Přesto do rozsahu zkoumání patří, protože běží ve stejném období a je pravidelně reportován stejně jako ostatní zaváděné nástroje řízení. Tak vytváří minimálně k ostatním projektům v jejich souvislostech kontext. Podrobnosti jsou uvedeny v tabulce Porovnání průběhu.

Tabulka 1 Porovnání průběhu

Projekt	Zahájen včas	Signály průběžného plnění	Dokončen včas	Jakost	Komentář
Tréning nové JHA	ANO	ANO	NE	NE	Pravděpodobně jen vykázáno
Zavedení nové JHA	NE	ANO	NE	NE	Ignorováno zadání, zkrslena komunikace
Total safety culture	NE	NE	NE	NE	Dodatečné zkrácení termínu
Service Excellence II	ANO	ANO	ANO	NE	probíhá, odhad
O portfolio management	ANO	ANO	NE	NE	probíhá, odhad, nezapojení žádaných osob

Zdroj: Zpracováno autorem z analýzy vnitropodniková dokumentace a záznamů z porad

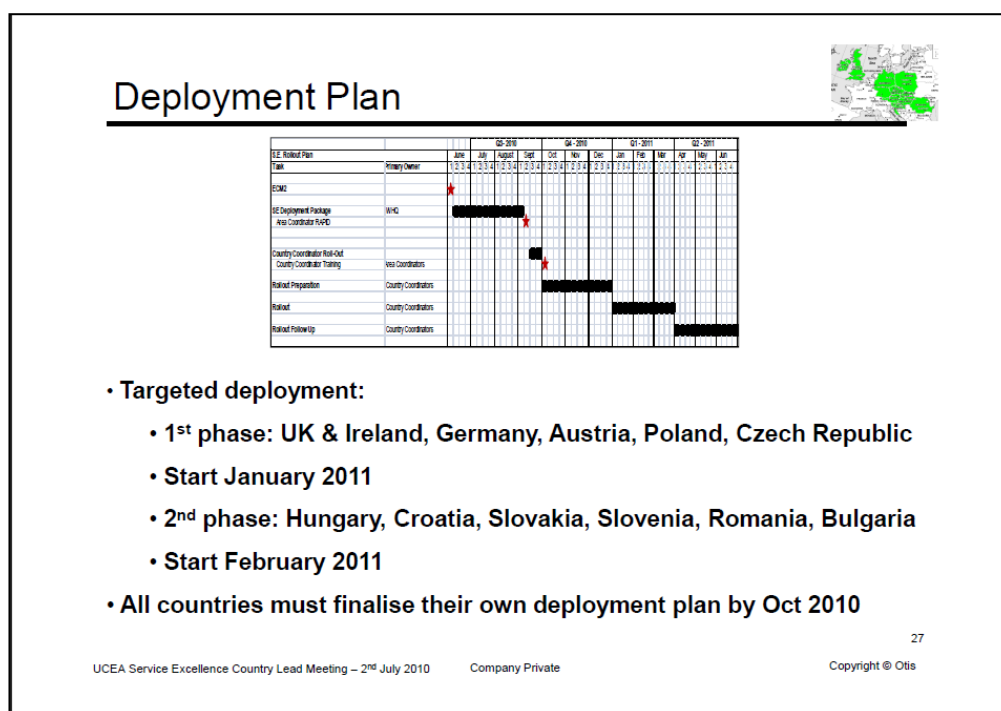
Všechny výše uvedené projekty mají přinést určitou změnu, mají dosáhnout posunu v tržním působení organizace. Získané podklady dávají zároveň odpověď na jednu z předběžných otázek. Ta zněla: Je zjištěný problém neplnění časových a jakostních požadavků při zavádění nových projektů ojedinělý?

Z porovnání získaných podkladů vyplývá, že problém neplnění časových a jakostních požadavků u Service Excellence II v porovnání s dalšími projekty nestojí osamoceně a ojedinělý není. Zda existuje mezi současným problémem a podobnými jevy z minulosti organizace spojitost je třeba přezkoumat dále hlouběji.

### 3.2.1 Struktura problému použití metody „kritického řetězu“ při plánování projektu

Pokud by byl projekt Service Excellence byl plánován v duchu metody Kritického řetězu, bylo by pravděpodobně možné identifikovat některé použití této metody. Pro toto ověření musí být porovnán způsob plánování a způsob dosažení výsledků činností. Plánování projektu Service Excellence II se odehrávalo formou porad a telekonferencí. Na nich byl v předstihu, řádově v měsících, stanoven plán činností. Celý plán byl navrhnout tak, aby se další kroky a události projektu odpočítávaly ode dne „nula“, to znamená dne zahájení projektu. Podrobnosti jsou na Obrázku 5 Plán zavádění SE II.

Obrázek 5 Plán zavádění SE II

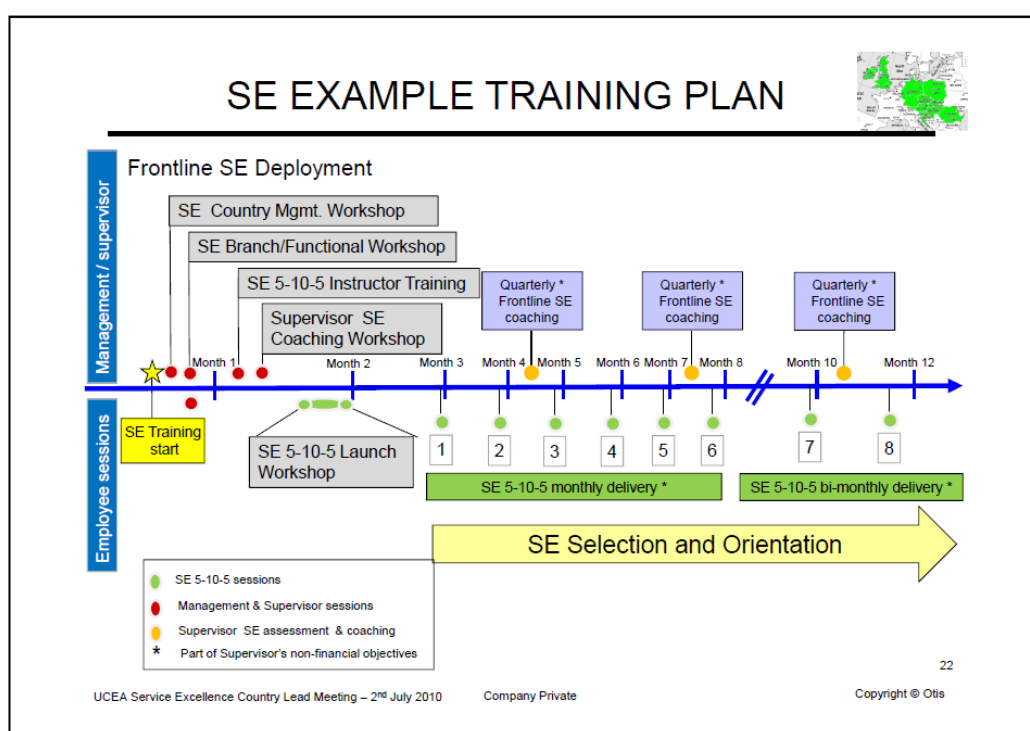


Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.

Z plánu zavádění je patrné, že klíčové bylo podle navrhovatelů projektu v první řadě zahájení, následně příprava detailního časového plánu pro jednotlivé země do konce října, provedení zahajovacích meetingů před zahájením 3 měsíčního školícího období a dokončení předaplikačních tréninků do konce března.

Zahájení bylo stanoveno na základě stavu příprav v jednotlivých zemích. To znamená, že byla ohodnocena výchozí schopnost země jako zdroje provést požadovanou činnost. Z obrázku 5 Plán zavádění SE II je patrné, že pro řízení sledu činností byl použit Ganttův diagram. Ten je ale uveden v publikovaných materiálech spíše jako ilustrace způsobu plánování, a hlavní informace je shrnuta na časové ose, které nemá vymezená přesná data. Ukazuje univerzálně, s jak dlouhou dobou může organizace počítat, než bude muset předložit hlášení o dosažení výsledku. Podrobnosti jsou na Obrázku 6 Tréningový plán.

Obrázek 6 Tréningový plán



Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.


Při porovnání plánu na zavádění projektu Service Excellence II s metodou kritického řetězu je rozpoznatelné, že navrhovatelé plánu nepočítali s možností souběhu činností a tím definovali řešení podobně jako průchod linkou jako jednu kritickou cestu.


Pro zkoumaný problém je rozhodující fáze nazvaná Supervisor SE coaching workshop. V ní musí mistři zvládnout jak svoje vlastní proškolení, tak osobně provést školení svých podřízených. Mistři jako kritický zdroj jsou odkázáni začátkem svého procesu na

konec předchozího kroku. Plánování bylo navrženo tak, aby byla na provedení dostatečná lhůta.

Z plánu vyplývá, že v tomto případě se projektový tým nezabýval vytvoření jakéhokoliv nárazníku a spoléhal se na to, že daný úkon bude vykonán ve stanovený čas. Všechny rezervy jsou ukryty uvnitř časových lhůt na provedení požadovaného úkolu. Z přezkoumaných podkladů není zřejmé, zda došlo k nějakému použití nástrojů pro určení kritické cesty, například PERT. Proto není možné ani určit, zda případné nárazníky byly umístěny na konci projektu nebo byly použity na ochranu uzlů. Podrobnosti jsou na Obrázku číslo 7 Tréningový plán – vývoj.

Obrázek 7 Tréningový plán - vývoj

SE DEPLOYMENT STATUS UPDATE 			
SE EDUCATION AND TRAINING PLAN - CZECH REPUBLIC			
Workshops	Starting Date	Completion Date	Target Participants
SE Country Pre-Workshop session	Dec 16, 2010		Country Management
<b>FOUNDATION TRAININGS</b>			
SE Country Workshop		Jan 13, 2011	Country / Branch Management
SE Workshop - Branch Management	Jan. 15, 2011	Jan. 31, 2011	Branch/supervisors
SE Workshop - Frontline	Feb. 1, 2011	Mar 31, 2011	All frontline employees including Otisline, Sales, Collection and other service business support employees
SE Workshop - Mechanics	Feb. 1, 2011	Mar 31, 2011	All service mechanics
<b>FOLLOW-UP TRAININGS</b>			
SE 5-10-5 Sessions	April, 2011	on-going	All service mechanics, sales, Otisline, supervisors

 Company Private Copyright © Otis **OTIS**

Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.

Z plánu pro aktivitu mistrů, SE Workshop – Frontline a SE Workshop – Mechanic je ale zřejmé, že k souběhu činností a tím i k tvorbě potenciálu pro ohrožení kritické cesty může dojít. Taková informace ale z informací, které jsou zřejmé z obrázku Tréningový plán uvedeném výše, nevyplývá. Oba obrázky nebyly ale prezentovány vedení vedle sebe, a tak snadno mohla být kritičnost obou kroků přehlédnuta.

Ze záznamů o provádění realizaci projektu vyčteme, že plánovaný souběh činností nevyhnutelně vede ke zkrácení lhůt na provedení jednotlivých kroků. Ze záznamů z porad nevyplývá, že by management uplatňoval k takto redukovaným časům námitku. Pozornost spíše věnoval zbytku doby, která mu zůstala na dokončení. Pouze jeden regionální ředitel, který se navíc potýká s nedostatkem provozního personálu, se dotazoval, zda nebylo možné začít s projekty SE II a TSC dříve. Podrobnosti o plnění plánu školení jsou na Obrázku 8 – Podrobnosti plánu školení.

Obrázek 8 Podrobnosti plánu školení

<b>PLÁN ŠKOLENÍ SERVICE EXCELLENCE - OTIS - ČESKÁ REPUBLIKA</b>					
<b>OTIS a.s. - ZÓNA</b>	<b>ZÁKLADNÍ ŠKOLENÍ + KOMUNIKAČNÍ MATERIÁLY</b>				
<b>Oblast/středisko/skupina zaměstnanců</b>	<b>Akce</b>	<b>Místo</b>	<b>Termín</b>	<b>Školitel/supervize</b>	<b>Plánovaný počet účastníků</b>
HQ Management + ředitelé oblastí (BM)	EC porada	Praha	čtv. 13.1.	PF	18
Obchodníci servisu a modernizaci - všichni, podpora T	plánovaná porada	Praha	pon. 7.2.	PF	24
Mistři servisu - všichni	plánovaná porada	Praha	stř. 16.2.	PF	15
HQ Praha = Otisline - všichni, Logistika-všichni, FOD-Michal Niebauer, HR - Jana Malá, EHS - Lucie Dufková	extra termín	Praha	út. 22.2.	PF	13
Obchodníci NE - všichni, Realizace NE/MOD-všichni, Inženýring-Zbyšek Haltuch	plánovaná porada	Konopiště	pá 11.3.	PF	49
Servisní mechanici, ekonomky	extra termín a místo konání stanoví příslušný mistr servisu/BM		do 31.3	mistr servisu/BM	157
Ostatní pracovníci-výše neuvedení (+ ti, kteří se nemohli účastnit ve výše uvedených termínech)	extra termín a místo konání stanoví příslušný vedoucí střediska/BM		do 31.3	vedoucí/BM	36
Břeclav - IT, FIN, HR, EHS	termíny stanoví management	Břeclav	do 31.3	vedoucí/PF	51

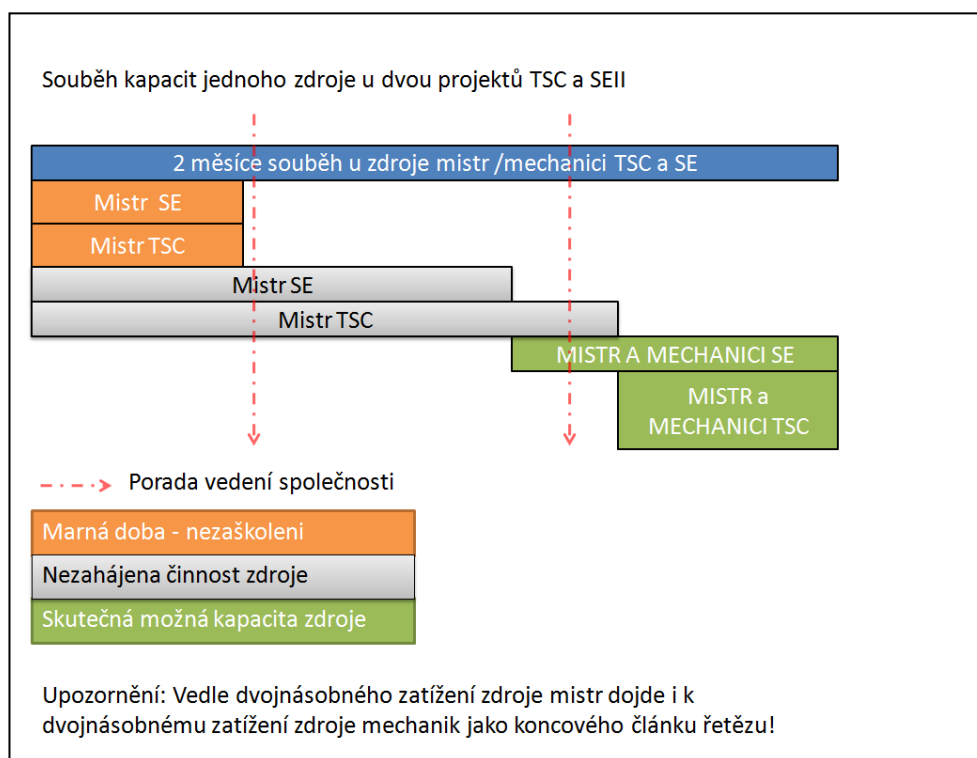
Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.

Ke zkrácení možné doby trvání nedochází jen u mistrů, kratší dobu na provedení činností měla i kategorie Ostatní pracovníci výše neuvedení. Ke zkrácení došlo podle tohoto přehledu v porovnání s plánem u všech, kteří byli „koncovými uživateli“ projektu.

Vedlejším vlivem, který je nutné zmínit, je souběžně probíhající projekt Total Safety Culture. Jeho vliv je velmi výrazný, neboť vyžaduje použití kapacit mistrů a ředitelů oblastí BM ve stejném období. Časový úsek, ve kterém musí být použito stejných zdrojů je zcela stejný jako u Service excellence II.

Potřebné informace pro provedení svého úkonu v Total safety culture dostali ředitelé oblastí ve stejný den jako v projektu Service excellence II mistři, tedy 16. 2. 2011. V tomto okamžiku už byla námitka uplatněna. Zaznělo sdělení, že úkol ukončí o měsíc později, než je žádáno. Taková změna nebyla ale odsouhlasena. Nesouhlas nebyl ale dobře zdokumentován, a tak někteří ředitelé projektové úkoly plnit nezačali. Nezahájili ani přípravy. Podrobnosti o vlivu plánování na skutečnost a možnosti časového plánu jsou na Obrázku číslo 9 Souběžné projekty a čas.

Obrázek 9 Souběžné projekty a čas



Zdroj: Zpracováno autorem z vnitropodniková dokumentace a záznamů z porad.

Ze shromážděných podkladů lze vyvodit, že události se nerozvíhají na začátku plánovaného období činnosti zdroje, ale až někdy v průběhu. Určitými okamžiky zvýšených aktivit zdrojů jsou období okolo termínu porad vedení společnosti. Podrobnostem k řízení zdrojů se věnuje další část této práce. Z rozboru vyplynulo, že plánovaná doba dvou měsíců, která se zdála na proškolení všech mechaniků pro každý z projektů v souběhu dostatečná, se snížila. U projektu Service Excellence II zůstalo k dispozici 20 kalendářních dní, což představuje přibližně třetinu časové kapacity.

Projekt TSC byl zasažen více, pro skutečné provedení úkonu, tréningu mechaniků, zůstalo k dispozici jen 15 dní. Zhruba tři čtvrtiny času byly spotřebovány a zdroj nezahájil činnost. Riziko souběhu potvrzuje fakt, že ředitelé musí mít dostatečnou kapacitu, aby se podíleli na školeních mistrů z SE II a z TSC. Kapacitu zdrojů ovlivní dostupnost mechaniků. Může se totiž stát, že nebudou všichni na jednom místě v daný čas. Důvody jsou reálné: nemoc, osobní překážky, pracovní pohotovost, vyprošťování z výtahů, jiná školení. Podrobnosti o kapacitách zdrojů jsou uvedeny v další části.

### 3.2.2 Struktura problému použití metody Kritického řetězu při řízení projektu

Zkoumání problému ve vzhledu použití metody Kritického řetězu při plánování projektu ukázalo, že je třeba samostatně ověřit způsob řízení. Bez toho není možné zformulovat odpověď na otázku z úvodu práce: Může mistr skutečně ovlivnit časový plán zavádění změny, aby stanovený cíl dokázal splnit? Zavádění Service excellence II se opírá o celou řadu tréninků. Při přípravě projektu jeho zpracovatelé pečlivě časovou náročnost jednotlivých etap odhadli, provedli i dekompozici projektu na jednotlivé dílčí činnosti. Podrobnosti jsou uvedeny na Obrázku 10 Časy potřebné pro zaškolení.

Obrázek 10 Časy potřebné pro zaškolení

	Service Mechanic	Service Sales Rep.	Otisine	Accounts Receivable	Supervisor	Branch/ Service Sales Manager
<b>Foundation Training</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•SE Workshop for Mechanics 2 hrs basic or 3 hrs. w/ case exercises</li> <li>• Customer Interaction Workshop* 8 hour workshop or 11 modules 10 min each</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•SE Workshop for Non- tech Frontline Employees 2 hrs basic or 3 hrs. w/ case exercises</li> <li>• Customer Interaction Workshop* 8 hour workshop or 11 modules 10 min each</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SE Workshop for Non- tech Frontline Employees 2 hrs basic or 3 hrs. w/ case exercises</li> <li>• Customer Interaction Workshop* 8 hour workshop or 11 modules 10 min each</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•SE Workshop for Non- tech Frontline Employees 2 hrs basic or 3 hrs. w/ case exercises</li> <li>• Customer Interaction Workshop* 8 hour workshop or 11 modules 10 min each</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•SE Mgmt. Workshop 4 hrs</li> <li>• Customer Interaction Workshop* 8 hour workshop or 11 modules 10 min each</li> <li>•SE Coaching Workshop 1 hr. online prework, and in-person workshop 4 hrs to 6hr. based on group size</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•SE Mgmt. Workshop 4 hrs</li> <li>• Customer Interaction Workshop* 8 hour workshop or 11 modules 10 min each</li> <li>• SE Coaching Online Instructor Guide 2 hrs.</li> </ul>
<b>Ongoing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SE Case Sessions (SE 5-10-5) 10 cases 20 mins. each</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SE Case Sessions (SE 5-10-5) 10 cases 20 mins. each</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SE Case Sessions (SE 5-10-5) 5 cases 20 mins. each</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•SE Case Sessions (SE 5-10-5) 5 cases 20 mins. each</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•SE 5-10-5 Instructor Guide 12 mins. online</li> <li>• SE Coaching Scenarios 3-4 cases 30 mins. each</li> </ul>	
<b>Updated SE Selection &amp; Orientation Process</b>						

\* Workshop for those ee's who have not previously attended. Online modules could be used on-going as refreshers, as needed.

Zdroj: Vnitropodniková dokumentace

Nejdůležitější údaje jsou ve sloupečku Service Mechanic a Supervisor. Řízení času na vlastní práci a řízení času mechaniků je jedna z nejdůležitějších činností mistra.

Pro každou skupinu mechaniků musí mistr počítat, že potřebuje na provedení tréningu alespoň dvě hodiny na jejich základní trénink a dalších 110 minut čistého času na 11 desetiminutových intenzivních modulů. To znamená, že musí být výtečně připraven, aby sám udržel pozornost, dokázal reagovat a přenést požadované informace požadovaným způsobem, účelně a účinně.

K tomu musí mistr počítat s tím, že jeho vlastní příprava mu spotřebuje zajímavou část měsíčního fondu pracovní doby. Podle předpokladů stanovených projektovým týmem se po mistrovi žádá, aby vynaložil z pracovního času ještě 4 hodiny na SE management workshop, a dalších čtyři až šest hodin na SE Coaching Workshop. Uváděné časy jsou bez ztrát na dopravu. To je důležitá položka, neboť společnost poskytuje služby plošně a vždy, na každé školení, na každou poradu, se musí mistři dopravit ze svých středisek na jedno místo.

Při velmi hrubém shrnutí časových potřeb, které musí mistr zajistit pro sebe a pro své podřízené z přezkoumání vyplynulo, že požadovat jeden den času mechaniků a dva dny času mistra je pravděpodobně optimistický odhad, neboť nezapočítává žádnou dobu na přípravu, dopravu, a technickou podporu a její přípravu.

Aby bylo možné zodpovědět předběžné otázky vytyčené v úvodu práce, musel zpracovatel připravit podklady pro vyhodnocení časových možností mistrů. Metoda časového snímku dne nepřipadala v úvahu, neboť vlivem regionálních odlišností se práce mistrů v různých částech země velmi liší. Nakonec bylo rozhodnuto připravit podklad pro přezkoumání možností řízení času zdroje v souvislosti s dalšími úkoly formou pohovorů s mistry. Ty se uskutečnily v období listopad 2010 až březen 2011. Informace byly v neřízených pohovorech sbírány od 2 mistrů z Ostravska a od 3 mistrů působících v Praze a Středočeském kraji. Uvažované oblasti dávají dobrý mix informací z pohledu dopravní náročnosti a struktury středisek. To znamená od středisek, která musí pracovat s podstavem mechaniků až po střediska, kde je mechaniků více než je potřeba, vzhledem k servisnímu portfoliu.

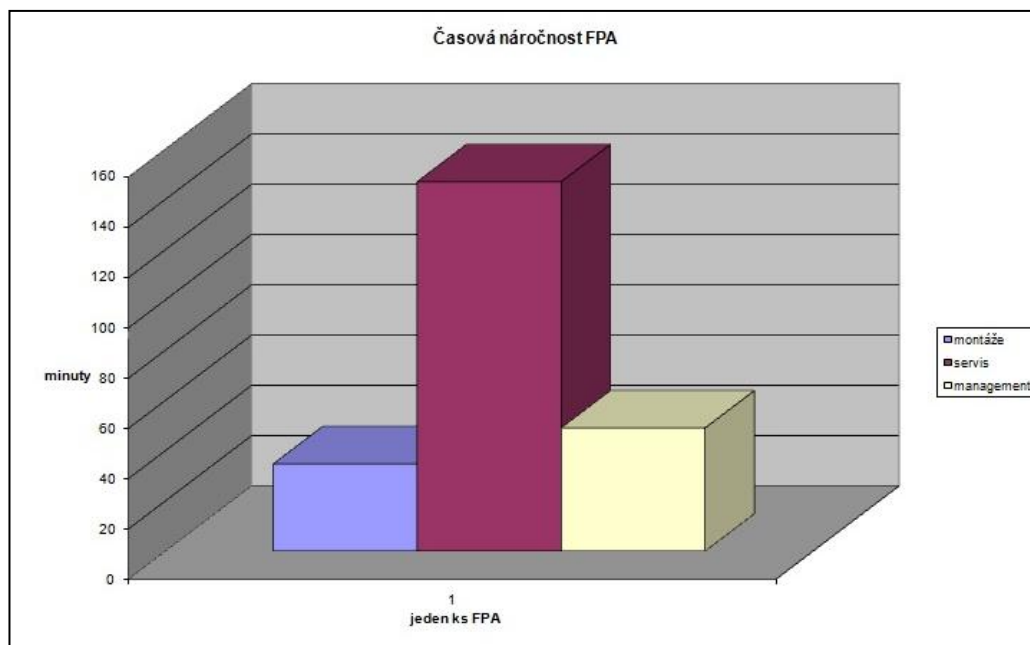
Před samotným ohodnocením časových potřeb jednotlivých činností řízení, které ovlivňují časové možnosti zdroje vynakládat úsilí na dosažení cílů stanovených



projektem, je třeba určit, s jakou spolehlivostí lze s daty získanými během pohovorů nakládat.

Jako vzorek byl zvolen jeden z typů standardních kontrolních nástrojů. Ten se jmenuje Fatality preventive audit. Nástroj slouží pro výkon kontrolní činnosti v oblasti bezpečného chování na pracovištích. Dostupný je i mechanikům, kteří vědí jaký typ chování je požadován. Používají jej jak mistři servisu, tak mistři montáží i manažeři. Pro ohodnocení spolehlivosti údajů získaných pohovory může být použit snadno, a je k dispozici dostatek zkušeností s jeho používáním ověřených v praxi. Ze zkoumání na vzorku obsahujícím 5 servisních mistrů, 10 montážních mistrů a 4 manažery vyplynulo, že každá skupina počítá do skutečného výkonu inspekční a kontrolní činnosti jiné události. Přesto je ale možné považovat údaj získaný od servisních mistrů za relevantní, neboť koresponduje, přibližně, s údaji získanými v pohovorech a zásadně je nepopírá. Výsledek zkoumání skutečné doby potřebné na splnění základní kontrolní a inspekční činnosti na pracovištích je uveden v Grafu 1 Časová náročnost FPA.

Graf 1 Časová náročnost FPA



Zdroj: Zpracováno na základě podkladů zjištěných šetřením autorem práce.

Z pohledu metody Kritického řetězu je kapacita zdroje potřebná na účelné a účinné splnění projektového úkolu pro Service excellence II vystavena značné konkurenci celé

řady dalších činností. Mistři si některé z nich mohou přesunout a svoji kapacitu úplně uvolnit na provedení požadovaných školení. V Tabulce 2 Úkony mistra lze zjistit, že mistr je vystaven kolizi mezi množstvím úkolů potřebných k splnění jeho povinností a rámcem pracovní doby. Některé z úkolů musí plnit mimo kancelář. Práce na projektech je pro mistry dalším úkolem, který není chápán jako nadstandardní. Práce na projektu má být zařazena mezi jejich nefinanční osobní cíle. To vyplývá z pokynů ve školicích materiálech. Informaci lze najít pod označením hvězdičkou na Obrázku 5 Tréningový plán v této práci. Jejich finanční ohodnocení v pohyblivé složce mzdy je v současnosti nastaveno na splnění měsíčního plánu v oblasti služeb fakturovaných zákazníkům.

Tabulka 2 Úkony mistra

	Činnost	denně	týdně	měsíčně	Vlastní vliv úkon	odhad doby	% z fondu	riziko vlivu	Komentář
1	Příprava nabídek		x		100%	4	10,67%	1	Kancelář
2	Objednávání dílů	x			100%	1	13,33%	1	Kancelář
3	Přebírání dílů	x			50%	0,5	6,67%	1	Lze mimo kancelář
4	Výdej dílů	x			100%	0,5	6,67%	1	Lze mimo kancelář
5	Kontrola výkazů		x		100%	1	2,67%	2	Kancelář
6	Stížnosti zákazníků	x			0%	0,5	6,67%	3	Lze mimo kancelář
7	Vedení porady		x		50%	1	2,67%	2	Lze mimo kancelář
8	Účast na poradě			x	0%	4	2,67%	2	Lze mimo kancelář
9	Účast na školení			x	0%	8	5,33%	2	Lze mimo kancelář
10	Provádění školení			x	50%	2	1,33%	2	Lze mimo kancelář
11	Inspekce a kontroly			x	100%	3	2,00%	3	Lze mimo kancelář
12	Návštěvy zákazníků	x			50%	1	13,33%	1	Lze mimo kancelář
13	Předávání oprav		x		0%	3	8,00%	1	Lze mimo kancelář
14	Urcování práce	x			75%	1	13,33%	1	Lze mimo kancelář
15	Vedení záznamů		x		100%	4	10,67%	2	Kancelář
16	Elektronická pošta	x			100%	0,5	6,67%	1	Kancelář
17	Telefonování	x			25%	0,5	6,67%	1	Lze mimo kancelář
	Celkem (hodiny)	5,5	13	17		hod.			
	Celkem měsíčně (20 dní)	132	52	17	fond 150 hodin	201	134%		pozorování a pohovory

Zdroj: Zpracováno na základě rozboru záznamů z pozorování a pohovorů autorem práce.

Pomocí sesbíraných údajů už lze najít odpověď na otázku: Může mistr skutečně ovlivnit časový plán zavádění změny, aby stanovený cíl dokázal splnit? První skutečnost, která z tabulky vyplývá, že mistři si jsou vědomi vlastní kapacity jako zdroje. Pokud jde o časové ohodnocení činností, pozorování nepotvrdilo, že by v pohovorech nějak nadsazovali počty hodin. Z jejich údajů vyplynulo, že náročnost jednotlivých druhů činností je v jednotlivých regionech a střediscích různá. Příkladem jsou činnosti popsané ve sloupci Komentář Tabulky 2 Úkony mistra. Označení Kancelář znamená, že mistr potřebuje být připojen na firemní počítačovou síť. Ovšem rychlost a spolehlivost

počítačové sítě je jiná v Praze, a jiná v Ostravě. To je ohodnoceno ve sloupci riziko vlivu. Hodnocení 1 znamená, že se jedná o standardní činnost, a rutinu, a mistři podle stanoviska zpracovatele této práce nepředpokládají, že může dojít k nějakému neobvyklému zhoršení podmínek pro dosažení požadovaného úkolu. Hodnocení 2 už ukazuje na skutečnost, že mistři mají zkušenosti s reálnou hrozbou komplikací a se stresem spojeným se snížením šancí splnit úkol. Příkladem je vydání nového formuláře některým oddělením, který má nedostatky. Mistři ale musí reportingu dokončit, a tak zpracovávají úkol opakovaně a ubírají si kapacitu na plnění jiných požadavků. Toto lze vyčíst z řádku 14 tabulky, který je označen jako vedení záznamů.

Riziko vlivu označené stupněm 3 znamená, že pokud taková událost nastane, vždy naruší mistrům jejich řízení práce natolik, že je splnění úkolů ohroženo a musí nasadit dodatečný čas na vyřešení vzniklých nežádoucích jevů. Takovými událostmi jsou jakékoliv dodatečné požadavky v popsáných skupinách činností. Příkladem jsou různé mimořádné inspekce a kontroly nebo komplikované stížnosti zákazníků, které neumí mistři sami napoprvé, nebo vůbec, vyřešit. Odpovědí na otázku položenou v úvodu na základě přezkoumaných činností mistrů je, že většinu činností dokáže ovlivnit, ale časový plán zavádění změny svým řízením ovlivnit dokáže jen tehdy, pokud o něm má dostatečné informace, má je včas a plán není narušen nežádoucími odchylkami a změnami v průběhu plnění projektu. Takovými odchylkami mohou být například na poslední chvíli svolané porady a narychlo organizovaná školení. Zkoumání potvrdilo příčinnou souvislost mezi slabými plány a jejich důsledkem na řízení projektů tak, jak je to popsáno v metodě Kritického řetězu.

### **3.3 Návrh na řešení problému použití metody Kritického řetězu ve službách**

Přezkoumávaný problém a jeho dopad na schopnost plnění úkolů organizace by na základě poznatků získaných při zpracovávání této práce mohl být omezen pro začátek dvěma různými jednoduchými nástroji.

První návrh je využití standardních elektronických plánovacích nástrojů. Organizace vlastní licence na použití nástroje Microsoft Outlook 2007. Ten obsahuje nástroj na

správu úkolů, na plánování času. Je v něm možné použít časovou osu, sledovat plnění úkolu v procentech, nastavit připomenutí po dnech či hodinách za jak dlouho lhůta na splnění úkolu vyprší.

Podle zjištěných skutečností má organizace problémy na začátku řetězců, a tak by musela zapracovat do vlastních projektových plánů kontrolní body, které musí zodpovědní manažeři u svých podřízených projít a kontrolu vykonat. Možnost rychlé, jednoduché a zaručené kontroly je opět možná pomocí elektronické komunikace. Manažer nařídí svým podřízeným, aby se ihned jak se připojí v kanceláři na síť, podívali do svého plánovacího kalendáře, otevřeli ho a provedli „print screen“. Obrázek obrazovky zašlou manažerovi. Ten řídí většinou mezi dvěma a čtyřmi mistry, tak by to neměl být pro něj nevládnutelný administrativní problém. Obrázky obrazovek následně uloží na určené místo na sdílených serverech, a přidá obrázek svůj o provedené kontrole. Tak se k datům dostane i vrcholové vedení. Pokud ovšem nebude systém fungovat spolehlivě na základě osobního rozhodnutí jednotlivců stanovený úkol ve stanovený čas stanoveným způsobem nevykonat, nelze se na administrativní nekázeň dívat jako na věc, kterou je možné v organizaci přecházet bez povšimnutí.

Výše uvedený krok je v souvislostech metody kritického řetězu kontrolou na straně výnosů. Inspiraci pro podporu takového opatření lze dohledat i v literatuře. „*Nejlepší vojevůdce dbá o mravní řád a neodhaluje se ničím od metody a kázně. Tak je v jeho silách dosáhnout vítězství.*“<sup>21</sup>

Druhé opatření spočívá ve změně způsobu zavádění požadovaných změn. Zkoumání ukázalo, že fáze přípravy projektu není zvládnutá. Není uvažováno organizaci jako multiprojektovém prostředí se sdílenými zdroji v pojetí projektového řízení.

Organizace má přitom zavedené formální procesy na řízení projektu, jedním z nich je takzvaný mandát projektu uvedený na Obrázku 11 Mandát projektu. Jeho využití je ale povrchní, sporné, nedostatečné a neúčelné. To vyplynulo z přezkoumání vyplněných projektových mandátů uložených v knihovně záznamů organizace. Projektové mandáty jsou vyplněny nesprávně, neúplně, nejsou aktuální. Otázku stanovení příčin nevhodného

---

<sup>21</sup> SUN-C' *Umění války.*, 1. vyd. Brno : b4u publishing, 2008. 100 s. ISBN 978-80-903850-6-1, str.: 28.

provedení úkonů souvisejících s řízením vnitropodnikových ACE projektů se autor rozhodl vyjmout z dalšího rozboru a analýz v rámci této práce s tím, že jeho záměrem je se k tomuto tématu vrátit v rámci jeho další činnosti v organizaci.

Obrázek 11 Mandát projektu

 <b>PROCESNÍ MANDÁT</b>			
Název procesu			
Název projektu			
Manager procesu		Majitel procesu	
Hlavní problémy procesu			
Bod zahájení procesu		Bod ukončení procesu	
Vnořený proces (podproces)		Vyloučený proces (nezahrnutý podproces)	
Vstupní data procesu	Zdroj vstupních dat		
Hlášení 5S	Administrátoři		
Dokumentace TPM	Piloti		
Dokumentace o procesech	QCPC týmy		
	Manažeři procesů		
Výstupy z procesu	Zákazník procesu		
Zveřejnění a uložení dokumentu	Branch mng., mistři montáže / servisu, Piloti, Administrátoři		
Feddback o uložení dokumentu	Piloti, Branch manag.,		
Stránka 1			
Datum schůzky			
Body k projednání (dle požadavků a očekávání účastníků)			
Tým			
Cíle zlepšování procesu			
Měřítko procesu:	Baseline datum:	Cíle zlepšení:	Datum splnění:
Majitel projektu		Oddělení	
ACE pilot		Datum	
FOD Manager OTIS a. s.			

Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.

Chaos je i v názvosloví, kde organizace pojmy proces a projekt zavedla nesrozumitelně a volně je používá. Vzhledem k množství chyb a nesprávných návyků spojených s použitím tohoto nástroje se jeví jako lepší řešení jeho opuštění a nahrazení novým formulářem nebo jiným způsobem řízení projektu a jeho komunikace. Tento názor vychází z poznání výše uvedené síly kontextu a je potvrzen v literatuře i jinde: „Z toho je pak možné odvodit, jak to činí většina psychologů, že povaha a meze lidského poznání stejně jako způsob našeho skutečného chování, jsou zcela determinovány naším okolím a že mezi námi a zvířaty neexistuje žádný podstatný rozdíl.“<sup>22</sup> Chybné návyky vyplývají ze způsobu zavedení některých prvků projektového řízení v organizaci v rámci ACE. Z přezkoumání výše uvedených argumentů je abstrahováno, že se skutečně vyplatí provést další změnu a některé „standards“ formálních procesů opustit a tím napomoci změně jednání jedinců uvnitř firmy. To je podmínka, bez které je uvažované zavedení metody Kritického řetězu v organizaci jen dalším zatěžujícím formálním opatřením. Další popis takové změny souvisí s organizační kulturou a řízením lidských zdrojů a překračuje rozsah této práce.

Pro účely použití metody Kritického řetězu je podmínkou, aby byl projekt dekomponován a přezkoumán, minimálně v duchu Work/Object Breakdown structure. Diskuse a schválení W/OBS by mohla pomoci odstranit nesrozumitelnost zadání a důsledků návrhů časového plánu a mohla by pomoci managementu ujasnit si, jak vlastně chce projekt řídit. To je podstatou druhého navrhovaného opatření.

Jeho součástí by mělo být i rozhodnutí, zda organizace nezřídí skutečnou projektovou kancelář, která bude multiprojektové prostředí ovlivňovat a pokusí se koordinovat práci managementu při distribuci zdrojů tak, jak je vzorově popsáno například v Projektovém managementu podle IPMA uvedeném v přehledu literatury. Navrhované opatření je na straně nákladů projektů. Opatření má čelit interpretační chybě, která je daná systémově a po přezkoumání byla určena jako starší závada, zděděná ze začátků zavádění systému řízení a nejspíše souvisí s chybnou praktickou politikou společnosti. Pokud by byla provedena dalším zkoumáním nad rámec této práce identifikace důvodu chybného používání firemní politiky, bylo by možné v budoucnu lépe zacílit projekty zaměřené na

---

<sup>22</sup> JOHNSON, P. *Nepřátelé společnosti*. 1. vyd. Praha: Rozmluvy, 1999. 242 s. ISBN 80-853336-33-2, str.: 112.

zavedení nápravných opatření. Ta se zatím soustřeďují v oblasti formalit projektového řízení na symptomy a ne na příčiny.<sup>23</sup>

## 4 Závěr

Metoda Kritického řetězu je postavená na plánování od konce, tedy od ukončení projektu, a projektových úkolů. Organizace svými zpožděnými začátky spotřebovává svoje rezervy ještě dříve, než začala jednat.

První otázka řešená v této práci, zda mistr dokáže rozpoznat nebezpečí nedosažení stanoveného termínu při zavádění nových projektů, souvisela s hypotézou, že mistr jako zdroj má problémy s identifikací svých kapacit. Pohovory s mistry ukázaly, že si jsou vědomi omezení ve svých kapacitách. Rozbor v analytické části práce potvrdil, že jsou schopní rozpoznat jevy, které pro jejich organizační činnost představují riziko. V souvislostech metody Kritického řetězu to znamená, že mistři dokáží identifikovat omezení. Identifikace je první z důležitých podmínek metody Kritického řetězu. Samostatnou otázkou, která přesahuje rozsah této práce, je motivace zdroje – mistra určená omezení překonávat. Důležitost motivace vzhledem ke kapacitě zdroje je zřetelná například z práce Hledání dokonalosti, zaměřené na zkoumání organizací, které dosahují při řízení a využívání zdrojů neobyčejné výkonnosti: *„Zoufale potřebujeme smysl života a obětujeme mnoho těm institucím, které nám ho poskytnou. Zároveň potřebujeme nezávislost, cítit, že jsme pány svých osudů, že máme schopnost vynikat.“*<sup>24</sup> Na toto shrnutí navazuje další ze závěrů této práce.

Ten odpovídá na otázku: Může mistr skutečně ovlivnit časový plán zavádění změny, aby stanovený cíl dokázal splnit? Jednoduchá odpověď zní, že může, ale:

- Musí mít podporu ve zvládnání svého plánování;
- Musí mít zázemí, které bude schopné dodat potřebné posílení;

---

<sup>23</sup> Poznámka: To potvrzují výsledky auditů zaměřených na schopnost organizace řídit projektové prostředí, v nichž je přezkoumávaná společnost hodnocena v porovnání s ostatními velmi vysoko, v porovnání se zjištěními obsaženými v této práci.

<sup>24</sup> PETERS, T.J., WATERMAN, R.H., Jr. *Hledání dokonalosti*. 1. vyd. Praha: Svoboda- Libertas, 1993. 294 s. ISBN 80-205-0313-7, str.: 69.

- Musí mít dobrou představu o požadavku, který má za úkol rozpracovat a vyřešit;
- Musí být schopen určit, kde jsou omezení lidských zdrojů za která on odpovídá. Nejde o snadno řešitelná omezení kvalifikační, ale o kapacitní deficit.

Ohrožení kapacity zdroje nepřekonatelné plánováním z důvodu jeho slabosti vyplynulo při pohovorech s ředitelem oblasti a mistry v Branchi Praha. Ta potvrzuje výjimku, která určila, že mistr může časový plán zavádění ovlivnit jen tehdy, pokud jsou jeho činnosti jako zdroje pro ostatní požadované aktivity pokryty alespoň tak, že existuje reálná možnost splnění ostatních cílů mimo dodatečné požadavky na účast v projektu. Tady bylo identifikováno podle metody Kritického řetězu úzké hrdlo, které omezí následně celý řetěz organizace a tam, kde působí, je zároveň identifikována kritická cesta, protože požadavek ve stanoveném termínu nemůže splnit. Zároveň byla navržena v aplikační části opatření, která by mohla pomoci uvedené omezení posílit. Posílení je další součástí metody Kritického řetězu.

Třetí předběžná otázka hodnocená v závěru práce zněla: Je zjištěný problém neplnění časových a jakostních požadavků při zavádění nových projektů ojedinělý? Měla potvrdit hypotézu, že nedostatky v řízení a plánování projektů jsou chronické. Odpověď zní, že neplnění časových a jakostních požadavků při zavádění nových projektů je obecným jevem, a nejedná se ve zkoumané organizaci o exces. To je zdánlivě nejzávažnější zjištění, které vyplynulo ze zkoumání. Překvapivé by ale pro nikoho v organizaci být nemělo. Opakované posouvání termínů, plnění na poslední chvíli nebo v nedostatečné kvalitě se neprojevuje ani tak navenek organizace, a zůstává skryto uvnitř. Problém přesahuje rozsah této práce, ale musí být stejně alespoň v základní rovině popsán. Důvodem je identifikace omezení, která způsobují úzká místa. Metodou, která může být velmi úspěšná pro rychlé zlepšení výsledků a umožnění (změna je podmínkou) použití metody Kritického řetězu, je diferenciací. V tomto případě se nejedná o pojem diferenciací v souvislosti s marketingovou strategií organizace, ale o diferenciaci důležitosti zdrojů pro kritickou cestu a tím i Kritický řetěz. Pro takovou diferenciaci odvozenou od té, která je uvedena v manažerské literatuře Rovnou k věci, by bylo



nutné přezkoumat pečlivě záznamy organizace o způsobu práce jednotlivých zdrojů, jejich schopnosti plnit termíny v dlouhém období.<sup>25</sup> A potom se soustředit na nejhorších deset procent.

S tím souvisí i poslední otázka. Je mezi současným problémem a podobnými jevy z minulosti organizace spojitost? Z pohovorů a z analogií s ostatními souběžně plněnými projekty vyplynulo, že souvislost existuje. To potvrdilo opět důležitost pochopení širších souvislostí ilustrovaných na pokusu provedeném v úvodu bakalářské práce. V problému popsaném v otázce byl zkoumáním nalezen podmět jevu. Mistři jako zdroje dokáží identifikovat svoje úzká místa, ale návrhem akceptovatelného řešení nepřicházejí. Z pozorování provedených na poradách bylo zjištěno, že očekávají takzvané jasné zadání, které má jejich potíže vyřešit. Způsobu kladení otázek chybí struktura, která by překonala úskalí popsané v metodě Kritického řetězu, a to snahu o vyplnění všech činností masivními rezervami a odmítání změn jako zátěže navíc, které podle mistrů jako zdrojů již nejde zvládnout. Struktura předkládání návrhů by mohla být následující:

- V čem je problém?;
- Co tento problém způsobilo?;
- Jaká jsou všechna možná řešení problému?;
- Které řešení navrhuji?<sup>26</sup>

První dvě odrážky nedělají mistrům problém, a druhé dvě nejsou vyžadovány. To je úzké místo, které musí být překonáno, aby organizace mohla o nasazení principů metody Kritického řetězu uvažovat. Přičemž strategicky důležitější je odrážka třetí.

Závěrem lze tedy shrnout, že organizace cílevědomě metodu Kritického řetězu nepoužívá, i když jednotlivé součásti metody, jako je identifikace omezení nebo posílení zdroje podle získaných podkladů a jejich analýzy na stabilizaci poruch nasazuje.

---

<sup>25</sup> BYRNE, J., WELCH, J., *Rovnou k věci*. 1. vyd. českého překladu. Praha : Pragma, 2006. 498 s. ISBN 80-7205-214-4, str.:185.

<sup>26</sup> Zpracováno podle: CARNEGIE, D., *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 9. vyd. českého překladu, dot. Praha : 1997. 262 s. ISBN . ISBN 80-85609-12-6, str.: 61-63.

Ze zkoumání provedeného v této práci vyplynulo, že metoda Kritického řetězu je pro plánování a řízení projektů v oblasti služeb využitelná.

# Literatura

## Monografie

BYRNE, J., WELCH, J. *Rovnou k věci*. 1. vyd. českého překladu. Praha : Pragma, 2006. 498 s. ISBN 80-7205-214-4.

COLLINS, J. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. 1.vyd. Praha : Grada, 2008. 304 s. ISBN 978-80-247-2545-1.

BOOHER, D. *Komunikujte s jistotou*. 1. vyd. českého překladu. Praha : Computer press, 1999. 336 s. ISBN 80-7226-335-8.

CARNEGIE, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 9. vyd. českého překladu, dot. Praha : 1997. 262 s. ISBN 80-85609-12-6.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. roz. přep. vyd. Praha : Grada, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V., NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada. 376 s. ISBN 80-7169-287-5.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. dot. 2010. Praha : Grada, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

DONNELLY, J.H., Jr., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. *Management*. 1. vyd. dot. 2008. Praha : Grada, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

GLADWELL, M. *Bod zlomu*. 3.vydání v českém jazyce. Praha : Dokořán, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7363-199-4.

GOLDRATT, E.M. *Kritický řetěz*. 1. vyd. Praha : InterQuality,1999. 199 s. ISBN 80-902770-0-4.

JOHNSON, P. *Nepřátelé společnosti*. 1. vyd. Praha: Rozmluvy, 1999. 242 s. ISBN 80-853336-33-2.

KOVÁŘ, F., KRCHOVÁ, H. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 178 s. ISBN 978-80-86730-29-5.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*, 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura*, 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

PETERS, T.J., WATERMAN, R.H., Jr. *Hledání dokonalosti*. 1. vyd. Praha: Svoboda- Libertas, 1993. 294 s. ISBN 80-205-0313-7.

PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Vyd. neuv. Praha: Victoria publishing, rok neuv. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

SUN-C'. *Umění války*. 1. vyd. Brno : b4u publishing, 2008. 100 s. ISBN 978-80-903850-6-1.

### **Internetové zdroje**

FARTHING, D.W., University of Glamorgan, Dave W. Farthing: *Software Project Management*, University of Glamorgan 2001-2010, [přístup ze dne 28.11.2010]. Dostupné z WWW: < <http://www.comp.glam.ac.uk/staff/dwfarthi/projman.htm> >

## **Přílohy**

Bez příloh.