

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Bakalářská práce

**Projektové řízení ve zvolené společnosti působící
v sektoru stomatologie a ortodoncie**

Sachkova Veronika

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Veronika Sachkova

Podnikání a administrativa

Název práce

Projektové řízení ve zvolené společnosti působící v sektoru stomatologie a ortodontie

Název anglicky

Project management in a selected company operating in the sector of dental medicine

Cíle práce

Cílem práce je na základě komparace projektového prostředí společnosti působící v sektoru stomatologie a ortodontie s mezinárodním procesním standardem představit návrhy na zlepšení vedení projektů.

Díličmi cíli práce jsou:

- 1) Analýza projektového prostředí zvolené společnosti;
- 2) Komparace projektového prostředí společnosti s mezinárodním procesním standardem;
- 3) Návrh zlepšení vedení projektů ve zvolené společnosti;
- 4) Odhad dopadu implementace představených návrhů na společnost.

Metodika

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku projektového řízení ve vybrané společnosti. Práce se soustředí zejména na zhodnocení využívání základních principů, procesů a metod projektového řízení ve vybrané společnosti.

V teoretické části práce je zpracována literární rešerše z oblasti projektového řízení pomocí studia odborných českých a zahraničních pramenů.

V praktické části práce je provedena analýza a zhodnocení aktuálně nastaveného procesu projektového řízení ve zvolené společnosti, a to pomocí strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti a pomocí SWOT analýzy projektového prostředí. Výstupem je zejména identifikace slabých míst procesu vedení projektů. Následně je provedena komparace projektových procesů se standardem Six Sigma. Navazujícím krokem je pak sestavení návrhů na zlepšení vedení projektů, které mají svou oporu jak ve výsledcích vlastního výzkumu, tak i v teoretické části práce. U každého z návrhů je proveden odhad dopadu implementace ve zvolené společnosti.

Doporučený rozsah práce

40 – 60 str.

Klíčová slova

mezinárodní standard Six Sigma, projekt, projektové řízení, žitovní cyklus projektu

Doporučené zdroje informací

- DOLEŽAL, J. – LACKO, B. – HÁJEK, M. – CINGL, O. – KRÁTKÝ, J. – HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Projektový management : komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
- PYZDEK, T. *The Six Sigma handbook : complete guide for green belts, black belts, and managers at all levels*. New York: McGraw-Hill, 2003.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
- TÖPFER, A. *Six Sigma : koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1766-8.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Rydval, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Projektové řízení ve zvolené společnosti působící v sektoru stomatologie a ortodoncie“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03.2022 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janu Rydvalovi, Ph. D., za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Projektové řízení ve zvolené společnosti působící v sektoru stomatologie a ortodontie

Abstrakt

Bakalářská práce je věnována projektovému řízení na příkladu zvoleného podniku. Zkoumaná oblast je zhodnocena pomocí literární rešerše a vlastního výzkumu. Cílem práce je na základě komparace projektového prostředí společnosti působící v sektoru řešení a technologií pro zubní lékaře a ortodontisty s mezinárodními standardy projektového řízení Six Sigma představit návrhy na zlepšení projektového řízení.

V první části práce je pozornost věnována vymezení oblasti projektu a projektového řízení, jednotlivým metodám, které najdou uplatnění v projektovém řízení, hlavním standardům projektového řízení v dnešní době a nakonec osobností projektového manažera a projektovému týmu.

V další části práce již proběhl výzkum projektového řízení na příkladu podniku působícího v sektoru stomatologie. Výzkum proběhl na základě řízeného rozhovoru a analýzy interní dokumentace. Hlavními závěry z výzkumu jsou následující: firma je na začátku své cesty pro vybudování Six Sigma, je však jasně určena osoba odpovědná za aplikaci standardů a vedení firmy výrazně podporuje zavedení Six Sigma. Problematické z pohledu Six Sigma se jeví jenom chybějící proces definování projektu a jeho zařazení do projektového řízení a také chybějící síť Champions.

Dále na základě těchto závěrů a se zohledněním teoretické části práce byly firmě navržena následující opatření: definovat projekt a kritéria jeho zařazení do projektového řízení, jasně vymežit požadavky na projektového manažera a jeho kompetence, umožnit vybraným zaměstnancům zajistit odborný růst v oboru projektového řízení a vyčlenit a zaškolit tým lidí v každém oddělení odpovědných za projektové řízení (tzv. Champions).

Klíčová slova: mezinárodní standard Six Sigma, projekt, projektové řízení, životní cyklus projektu.

Project management in a selected company operating in the sector of dental medicine

Abstract

The bachelor thesis is devoted to project management on the example of a selected company. The researched area is evaluated with the assistance of literary research and own research. The aim of the work is based on the comparison of the project environment of the company operating in the sector of solutions and technologies for dentists and orthodontists with the international standards of project management Six Sigma to present proposals for improving project management.

In the first part, attention is paid to defining the area of project and project management, the various methods that find application in project management, the main standards of project management today and finally the personalities of the project manager and project team.

In the next part of the work there was already a research of project management on the example of a company operating in the dental sector. The research was conducted on the basis of a controlled interview and analysis of internal documentation. The main conclusions of the research are as follows: the company is at the beginning of its journey to build Six Sigma, but the person responsible for the application of standards is clearly identified and the company's management strongly supports the implementation of Six Sigma. From the point of view of Six Sigma, only the missing process of defining the project and its inclusion in the project management and also the missing Champions network appear to be problematic.

Furthermore, based on these conclusions and taking into account the theoretical part of the work, the company proposed the following measures: define the project and its inclusion in project management, clearly define the requirements for the project manager and his competencies, enable selected employees to ensure professional growth in project management and allocate and train a team of people in each department responsible for project management (so-called Champions).

Keywords: Six Sigma international standard, project, project management, project life cycle.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika.....	12
3 Literární rešerše	14
3.1 Projekt	14
3.2 Životní cyklus projektu	15
3.3 Projektové řízení.....	16
3.3.1 Dějiny projektového řízení.....	16
3.3.2 Současný stav projektového řízení.....	18
3.3.3 Budoucnost projektového řízení	18
3.4 Metody projektového řízení	19
3.4.1 Síťová analýza.....	20
3.4.2 Ganttův diagram.....	21
3.4.3 Simulační analýza	22
3.5 Standardizace projektového řízení	23
3.5.1 Six Sigma	23
3.5.2 PMI	29
3.5.3 PRINCE2	30
3.5.4 ISO 10 006 a ISO 21500	32
3.6 Projektový manažer a projektový tým.....	33
3.6.1 Projektový manažer.....	33
3.6.2 Projektový tým.....	33
4 Vlastní výzkum	35
4.1 Představení podniku a projektového řízení	35
4.2 Pojetí projektové činnosti ve firmě	36
4.2.1 Projektové řízení ve firmě.....	36
4.2.2 Projektové řízení a strategie podniku ve firmě	37
4.2.3 Projektový manažer a projektový tým ve firmě.....	38
4.3 SWOT analýza projektového řízení	39
4.3.1 Silné stránky	40
4.3.2 Slabé stránky	40
4.3.3 Příležitosti	40
4.3.4 Hrozby.....	41
4.4 Návrhy na zlepšení	41
4.4.1 Definovat kritéria projektu a jeho zařazení do projektového řízení.....	41

4.4.2	Požadavky na projektového manažera a jeho kompetence.....	42
4.4.3	Odborný růst v oboru projektového řízení.....	43
4.4.4	Vytvoření sítě Champions	43
4.5	Odhad dopadu implementace navrhovaných změn na společnost.....	44
4.5.1	Definování jasných kritérií projektu a jeho zařazení do projektového řízení.....	44
4.5.2	Uvedení jasných požadavků na projektového manažera	44
4.5.3	Odborný růst v oboru projektového řízení.....	45
4.5.4	Vytvoření sítě Champions	45
5	Diskuze	47
6	Závěr	48
7	Seznam použitých zdrojů	50
Přílohy		53
	Polostrukturovaný rozhovor.....	53
	Odpovědi manažera.....	54

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1. Posloupnost kroků v procesním řízení.....	15
Obrázek 2. Vzor Ganttova diagramu	22
Obrázek 3. DMAIC.....	25
Obrázek 4. SIPOC.....	26
Obrázek 5. CTQ.....	27
Tabulka 1. SWOT analýza projektového řízení.....	40

1 Úvod

Tématem bakalářské práce je oblast projektového řízení. Zvolená oblast je bezesporu zajímavá a klíčová pro jakoukoliv společnost. Aplikace vhodného projektového řízení umožňuje vyřešit složité a nestandardní projekty efektivním způsobem, a to takovým způsobem, aby bylo dosaženo požadovaného cíle.

Vznik projektového řízení v moderním pojetí je datován poválečným obdobím a rozvojem podnikatelských aktivit v západních zemích a hlavně v USA. První poznatky o projektovém řízení jsou ale mnohem starší – nejznámější metoda Ganttova diagramu byla například vytvořena už na začátku 20. století Henry Laurence Ganttem. Přitom je nutné uvést, že původní verze daného diagramu byla vytvořena Karolem Adamieckim.

Důvodem rozvoje projektového řízení je zejména růst konkurence, a to v mezinárodním měřítku. Firmy si již nemohly dovolit řídit nové činnosti pomocí metody pokusu a omylu, bylo nutné využít zcela nové techniky více vyhovující moderní době. Nelze se ale domnívat, že projektové řízení je pouze o technikách a metodách, jedná se spíše o určitý způsob myšlení a organizace práce. Jde se o novou koncepci řízení podniku založené na vytvoření efektivně fungující firmy.

Pro účely zajištění standardizace výstupů projektového řízení je využívána celá řada metod a mezinárodních standardů, kam je zařazen např. ICB od IPMA, NSK, Six Sigma, PRINCE2 a mnoho dalších. Jedná se o přístupy, které poskytnou jasnou a přehlednou metodiku pro řízení projektů ve všech sférách – bankovníctví, stavebnictví, letectví, školství nebo i ve státní, potažmo veřejné správě.

Je nutné říct, že projektové řízení je v dnešní době zcela běžnou součástí výuky na ekonomických vysokých školách, což vypovídá o významu tématu i pro akademickou sféru. Již při vysokoškolském studiu se lze seznámit se základy projektového řízení.

Kromě toho výběr daného tématu byl podmíněn i osobním zájmem autorky. Po dokončení svého bakalářského studia bych se chtěla profesně věnovat právě dané problematice. Vytvoření bakalářské práce se jeví jako vhodný krok v daném směru.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je na základě komparace projektového prostředí společnosti působící v sektoru stomatologie a ortodontie s mezinárodním procesním standardem představit návrhy na zlepšení vedení projektů.

Díličními cíli práce jsou:

- Analýza projektového prostředí zvolené společnosti,
- Komparace projektového prostředí společnosti s mezinárodním procesním standardem,
- Návrh zlepšení projektového řízení a vedení projektů ve zvolené společnosti,
- Odhad dopadu implementace představených návrhů na společnost.

První dílčí cíl poslouží k identifikaci projektového řízení, osob za ně odpovědných, hierarchie projektového týmu a rozdělení úkolů, analýza nástrojů využívaných při projektovém řízení a přispěje k pochopení aktuálního stavu, což je prvotní krok pro tvorbu doporučení.

Aktuálně existující projektové řízení v organizaci je porovnáno s mezinárodním standardem projektového řízení Six Sigma. Proto je další dílčí cíl nutný pro možnost identifikace odchylek od daného mezinárodního standardu, který je jedním z nejvíce uplatnitelných přístupů k projektovému a procesnímu řízení ve zkoumané firmě. Navíc důvodem výběru daného standardu je jeho univerzalita a transparentní interpretovatelnost. Six Sigma může být uplatněna jak pro střední, tak i pro velké projekty. K tomu je nutné dodat, že Six Sigma již není o metodologii nebo best practice nápadech, jedná se v dnešní době o spíše filosofii v celkovém přístupu k řízení podniku. Následně bude možné takto identifikované odchylky použít pro tvorbu doporučení.

Návrh zlepšení je metodický krok, který má bezesporu největší přidanou hodnotu v dané práci, jelikož se jedná o výsledný cíl celého výzkumu směřující k dosažení zlepšení aktuálního stavu.

Poslední dílčí cíl je zaměřen na zhodnocení možného dopadu zavedených opatření na projektové řízení podniku.

2.2 Metodika

Metodika bakalářské práce podporuje výše uvedené dílčí cíle a rovněž i hlavní cíl zvolené práce.

Ze začátku je zpracována literární rešerše v oblasti projektového řízení, výstupem dané části práce je teoretické zhodnocení problematiky a vytvoření metodického základu pro navazující vlastní šetření. V dané části práce je použito studium odborných českých a zahraničních pramenů.

Ústředním bodem pozornosti celého výzkumu je aplikace Six Sigma jako přístupu, který má univerzální charakter. Zásadní v celém výzkumu je analýza celkového systému projektového řízení v podniku z pohledu daného mezinárodního standardu. Výzkum je zaměřen na problematiku projektového řízení, zhodnocení základních principů, procesů a metod.

Prvotním krokem v rámci vlastní metodiky je představení podniku a aktuálně existujícího projektového řízení. Jedná se o kapitolu mající podpůrný charakter a sloužící pro vstup do samotné analýzy. V této části práce je uveden obor podniku, důvody rozšíření jeho pozice na českém trhu, základní představení benefitů a uvedení do projektového řízení.

Největší prostor je v práci věnován zhodnocení aktuálně nastaveného procesu projektového řízení ve firmě. Daná část práce je založena na využití strukturovaných rozhovorů s projektovým manažerem. Jedná se o osobu, která nese primární odpovědnost za aktuální aplikaci standardů Six Sigma do zkoumané společnosti.

Zde je položeno manažerovi celkem 14 otázek otevřeného typu. Rozhovor s manažerem proběhl online prostřednictvím programu Skype. Otázky byly roztříděny do tří oblastí: projektové řízení ve firmě, projektové řízení a strategie podniku ve firmě a projektový manažer a projektový tým ve firmě.

Veškeré otázky byly manažerovi poslány dopředu, aby mohl se na ně patřičným způsobem připravit. Odpovědi na otázky byly zaznamenány na papírový nosič a následně uloženy pro účely vytvoření praktické části práce. Výstupy jsou rovněž uvedeny v příloze k dané práci. Očekávaným výstupem daného kroku je zjištění kladných stránek procesu a rovněž identifikace míst pro zlepšení.

Kromě toho ve vybraném podniku je provedena i SWOT analýza projektového prostředí, a to na základě obdržených poznatků. Jedná se o zhodnocení projektového prostředí zvolené firmy z pohledu silných, slabých stránek, stejně jako i s přihlédnutím k příležitostem a hrozbám. Výstupy SWOT analýzy tak mohou posloužit k definování návrhů na zlepšení, jedná se o určité zpřehlednění získaných poznatků.

Navazujícím krokem je uvedení návrhů na zlepšení, které mají svou oporu jak ve výsledcích vlastního výzkumu, tak i v teoretické části práce. U každého z návrhů je provedeno vlastní zamýšlení se nad výhody plynoucí z jejich realizace. Kromě toho je provedeno základní zamýšlení se nad náklady souvisejícími s realizací daných opatření v hospodářské praxi podniku.

3 Literární rešerše

Oblast projektového řízení je bezesporu zajímavá a aktuální, a to kvůli tomu, že současný svět je plný činností, které je potřeba provést ihned a poté se již zabývat běžným provozem. Jinými slovy svět je plný činností, které nejsou rutinní, avšak aplikace kterých vyžaduje vstupu profesionálů, kteří se danou problematikou zabývají v praxi.

3.1 Projekt

Ze začátku je nutné určit definici projektu a jeho atributy. Projekt je časově omezenou pracovní činností, hlavním výstupem které je tvorba zcela jedinečného produktu, služby, popřípadě dosažení jiného výsledku (Bruckner, Voříšek, Buchalcevoová, 2012, s. 284).

Klíčové v dané definici, je to, že se jedná o určitou aktivitu, která je pouze dočasná a rovněž je nutné zdůraznit i specifickou a úzkou zacílenost projektu.

Dále je nutné zdůraznit, že projekt je aktivita, která se podle Doležala a Krátkého (2016, s. 16) je realizována jiným týmem lidí někdy pocházejících z různých částí organizace. Projektu rovněž patří podle autorů i výrazná rizikovitost.

Samotný projekt je možné poznat, pokud jsou splněny následující atributy: jedinečnost, vymezenost, různorodost, komplexnost a rizikovitost. Jedinečnost projektu je založena na to, že se jedná o zcela nový proces, nikoliv něco, co existovalo před tím. Vymezenost již vychází z toho, že projekt je jasně a přesně vymezen, je zde zřejmá vazba na výsledek a výstup, rovněž jsou k dispozici údaje o časovém finanční a jiných relevantních oblastech. Různorodost vychází z toho, že dosažení stanoveného cíle vyžaduje dovednosti různých lidí, a to někdy i v odlišných oborech. Komplexnost projektů vychází z toho, že samotné řešení projektů je relativně složitým jevem, nejedná se o činnost, kterou je možné vyřešit během jedné porady (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, s. 9).

Řešení projektů probíhá pomocí projektového řízení. Pod pojmem projektové řízení se rozumí „*Aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na činnosti v projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené. Zahrnuje plánování, organizování, monitorování a předávání zpráv o všech aspektech projektu a motivaci všech zúčastněných dosáhnout cílů projektu*“ (Hrazdilová Bočková, 2016, s. 26). Důležité je zdůraznit, že za projektové řízení nese odpovědnost jedna určitá osoba, jehož hlavním cílem je zdárné dokončení určitého projektu.

Je nutné zdůraznit, že cílem a hlavním výstupem projektového řízení je určitá změna, která musí být předem definována. Efektivita projektového řízení je výrazně podmíněna zájmem managementu o projektové řízení a rovněž i spoluprací mezi všemi zúčastněnými osobami. Projektové řízení se výrazně liší od ostatních druhů řízení dočasností trvání. Zpravidla po ukončení projektu zaměstnanec se vrací na svoje původní místo. Zcela běžně se stává, že projektový tým pracuje v nejistotě a jedná se o zcela unikátní práci, kdežto v rámci běžných pracovních činností převládá spíše rutina (Svozilová, 2016, s. 42).

3.2 Životní cyklus projektu

Celkově je možné projektové řízení rozdělit do následujících pěti na sebe navazujících kroků:

Obrázek 1. Posloupnost kroků v procesním řízení.



Zdroj: Jurová, 2016, s. 71

Prvotním krokem při identifikaci projektu je určení a sepsání projektového záměru. Jedná se o námět výsledku aplikace projektu. Jedná se o strukturu hlavních parametrů projektů. Daný záměr může být vhodným způsobem využit i při komunikaci s okolím (Doležal, Krátký a Cingl, 2013, s. 19).

Další fází je plánování. Zde je uveden detailní popis všech kroků nutných pro dosažení cíle. Rovněž je určena metodologie, odhad časů a nákladů nutných pro dokončení projektu. Sem je rovněž zahrnuto i zamýšlení se nad riziky (Jurová, 2016, s. 71).

Dále nastupuje samotné provádění projektu do života. Jedná se v podstatě o realizaci aktivit popsaných v předchozím kroce. Součástí daného procesu je i vhodná motivace zaměstnanců. Monitorování je fáze kontroly a porovnání dosažených výsledků s výsledky zmíněnými v prvotní fázi realizace projektu. Může se stát, že v dané fázi se dospěje k závěru, že je nutné aplikovat určité změny. Nakonec jsou zde ukončovací procesy, které jsou vrcholem projektového snažení. Sem rovněž patří i akceptace dodaných výsledků ze strany zákazníka (Jurová, 2016, s. 71).

Výše uvedená posloupnost kroků je určitým zjednodušením, pochopitelně v případě větších projektů počet mezikroků vedoucích k dosažení požadovaného výsledku je daleko rozsáhlejší.

Životní cyklus je možné představit i jinak – ve formě rozdělení na přípravnou, realizační a ukončovací fáze. Jedná se o fáze, které na sebe logicky navazují, přechod do další fáze je také podmíněn splněním fáze předchozí.

Navíc je nutné počítat s tím, že životní cyklus projektu je pouhou součástí celkového procesu. Zcela běžně se například stává, že projekt má předprojektovou fázi, ve které je zhodnoceno, jestli je projekt vůbec životaschopný a je možné nebo nutné jej realizovat.

Může se totiž stát, že není vůbec nutné se zabývat projektovým řízením a aktuální záležitosti je možné vyřešit běžnými provozním managementem. Nebo se třeba přijde na to, že problém vymezený na začátku již neplatí a není proto vůbec nutné se zabývat jeho řešením.

Nakonec vhodným dokončením projektového řízení je předání projektu do běžné provozní fáze. Jednou dokončený projekt je nutné zařadit do běžných pracovních záležitostí a nastavit procesy, které by třeba zamezily jejímu vzniku v budoucnosti.

3.3 Projektové řízení

Historický vývoj projektového řízení je představen ve formě historické posloupnosti – od začátku objevení nutnosti řídit aktivity pomocí projektovým řízením, přes jeho aktuální stav až k zamýšlení se nad stavem budoucím.

3.3.1 Dějiny projektového řízení

Projektové řízení je bezesporu fenoménem 20. - 21. století. Rozhodně ale nelze říct, že projektové řízení neexistovalo před tím. Takové aktivity jako výstavba pyramid v Egyptě rovněž mělo klasické rysy projektového řízení.

Až do 20. století projektové řízení nebylo výrazně zapotřebí. Od dob průmyslové revoluce ze začátku 19. století byl důraz na podnikání dán na sériovou (masovou) produkci, u níž převládala filosofie řízení zaměřena na centralizování a dobře organizovaný systém s jasnou hierarchickou strukturou. Daný směr rozvoje ekonomiky přinesl mimochodem dosud nevídaný rozvoj životní úrovně a růst blahobytu. Ukončení druhé světové války však přineslo výraznou změnu v podnikání. Trendem se stalo zrychlení změn, které již nebylo

možné řídit klasickou organizační strukturou, ale stalo se nutné spíše soustředit na reakce na změny v okolí (Hrazdilová a Vaničková, 2016, s. 10).

Projektové řízení v dnešním slova smyslu se zrodilo v 50. - 60. letech minulého století, a to v souvislosti s realizací různých logistických (DuPont) nebo výzkumně vývojových akcí (NASA), kde bylo nutné nalezení kritické cesty (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, s. 9).

V daném období projektové řízení bylo aplikováno pouze na řešení vysoce sofistikovaných a nákladných projektů. Menší projekty v tehdejší podnikatelské světě se řešily neformálním projektovým řízením založeným spíše na zkušenostech nežli na určité metodice (Hrazdilová Bočková, 2016, s. 21).

70. léta minulého století přinesla výraznou změnu a projektové řízení se začalo posouvat do jednoduššího podnikatelského prostředí. Samozřejmě řízení složitých projektů i nadále bylo provozováno metody projektového řízení (Hrazdilová Bočková, s. 21).

Ve stejnou dobu rovněž dochází i k růstu významu lidských zdrojů pro společnost. Lidé se stávají hlavním zdrojem konkurenční výhody pro organizaci. Rovněž ve stejném období dochází k růstu významu vůdcovství (Rektořík, Přírožek a Nová et al., 2015, s. 11).

V 80. letech dochází k masovému rozvoji projektového řízení. Daný styl řízení již začíná být uplatňován i na větší organizační celky. Jednalo se o období, kdy bylo nutné výrazně změnit paradigma podnikání směrem k flexibilitě a poskytnutí většího prostoru pro jednotlivé jednotky (Hrazdilová Bočková, 2016, s. 21).

Ve stejném období rovněž dochází i k rozsáhlému vstupu počítačových technologií, které vytváří sofistikované systémy pro podporu manažerského rozhodnutí. Od daného období ICT zaujímají klíčovou roli v podpoře řízení projektů (Rektořík, Přírožek a Nová et al., 2015, s. 12).

Další zlom v historickém vývoji projektového řízení je datován druhou polovinou 20. století, kdy projektový manažer začíná být vnímán jako profese. Dané období přináší další růst významu projektového řízení, tentokrát v oblasti větší standardizace (Hrazdilová Bočková, 2016, s. 20-22).

3.3.2 Současný stav projektového řízení

V dnešní době je projektové řízení uplatnitelné v celé řadě oborů, a to díky jasně popsaným metodám. Výhodou projektového řízení je to, že díky němu je možné výrazně posunout hranice podnikání (Hrazdilová Bočková, 2016, s. 24).

Kromě toho existuje celá řada projektů, která naprosto vyžaduje, nebo je založena jen na informačních systémech a kde je uplatnění projektového řízení více než vhodné. V současné době informační systém není jenom konkurenční výhodou podniku, jedná se doslova o nezbytnost na trhu, zejména když vezmeme v ohled objem nárůstu dat v současné společnosti. V dnešní době již není zas až tak důležité získat informaci, ale vhodným způsobem ji analyzovat.

Díky internetu máme přístup k obrovskému počtu informací, otázkou však zůstává, zda jsme ji schopni využít a nenechat se ovlivnit běžnými údaji, které nejsou pro nás relevantní. Právě v tom může napomocť projektové řízení, které se týká založení informačních systémů ve vybraných podnicích.

Podle názoru autorky dané práce v nejbližší době význam univerzálních informačních systémů ustoupí informačním systémům, které jsou přesně šit na míru danému typu klienta. Důvodem je to, že každý větší podnik se výrazně odlišuje od ostatních a není již možné vytvořit jeden systém pro podnik prodávající telefony, působící ve sféře gastronomie anebo v maloobchodě.

Tak či onak až 80 % amerických společností v dnešní době uplatňuje techniky projektového řízení. Pro velké firmy je dané číslo ještě větší a dosahuje až 90 % (Schwalbe, 2018, s. 30). Daný trend posiluje i mimo hranice USA.

Velkou roli v dnešním světě projektového řízení hraje standardizace a využití ověřených metod. Z hlavních světových standardů je nutné zmínit PMI, IPMA, PRINCE2 anebo ISO 10 006 (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 24).

3.3.3 Budoucnost projektového řízení

Bezesporu projektové řízení v oboru IS/IT je tím nejdynamičtěji se rozvíjejícím oborem v oblasti projektového řízení. Důvodem je to, že firmy budou potřebovat řešení v daném oboru určené jenom pro sebe. Z toho důvodu poptávka po projektových manažerech

působících v daném oboru bude relativně velká a bude neustále růst. To samé lze říct i o požadavcích na metodiku řešení daných projektů.

Kromě toho se má počítat s tím, že projektové řízení se velmi brzy dostane i do oblastí, které prozatím byly jím zanedbány – jedná se o sektor malých podniků, kde je uplatnění projektového managementu zatím minimální.

Prozatím malé podniky nepotřebují projektové řízení, avšak to neznamená, že se situace nezmění a v nejbližší době nedojde k tomu, že i daný segment zvýší svou poptávku po produkci projektových manažerů.

Zcela běžně dochází ke vzniku agilního řízení projektů. Daný přístup najde své uplatnění zejména v případě IT projektů. Jedná se o metodu, která je velmi flexibilní a která se rychle mění dle aktuálních požadavků. Agilní řízení projektů je možné uplatnit třeba v rámci realizace menších projektů anebo v případě doplňujících projektů. Dalším případem realizace dané metody jsou projekty, kde zákazník není schopen dát konkrétní požadavky na výstupy, aniž by viděl prvotní výstupy z projektu. Díky tomu vzniká větší customizace výstupů (Svozilová, 2016, s. 362).

Z hlediska agilního řízení projektů bezesporu zaslouží pozornost metoda SCRUM. Daný přístup k řízení je uplatněn zejména v případě IT projektů. Tyto projekty je nesmírně složité, ba dokonce nemožné plánovat dopředu. Odlišností daného přístupu je v tom, že zde se využívají rozdělení projektu na kratší intervaly, dochází k neustále interakci se zákazníkem projektu a upřednostňuje se osobní interakce (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 191). Význam dané metodiky je ve zjednodušení postupů s procesů, díky tomu se dosahuje zrychlení vývojového cyklu daného procesu. Zde se důraz dává na rozložení projektu na dílčí celky.

3.4 Metody projektového řízení

V rámci kapitoly o metodách projektového řízení bude pojednáno o hlavních metodách analýzy projektů, které najdou svoje uplatnění u téměř každého projektu – jedná se o síťovou analýzu, Ganttův diagram a simulační analýzy. Samozřejmě přehled není vyčerpávající, avšak pokrývá neznámější metody projektového řízení.

3.4.1 Síťová analýza

Samozřejmě první a nejčastěji užívanou metodou řízení projektů je síťová analýza. Jedná se v podstatě o tvorbu jednoduchých závislostí mezi etapami v rámci daného projektu a určení konkrétních milníků a jejich propojením. Jak uvádí Mulačová a Mulač (2013, s. 198): „*tato metoda je primárně učena k úspoře času potřebného pro realizaci projektu, cílem analýzy je tedy minimalizace doby trvání projektu. Vedlejším produktem její aplikace je však zároveň úspora nákladů, jež vyplývá z celkové racionalizace a zefektivnění průběhu realizace projektu*“. Provedení síťové analýzy se skládá ze čtyř kroků: vymezení činností a jejich parametrů, znázornění pomocí síťového grafu a nakonec optimalizace pomocí vybrané metody (třeba CPM anebo PERT).

Zpravidla celý graf plyne zleva doprava. Na konci a na začátku jsou aktivity, které jsou klíčové pro daný projekt. Výhodou dané metody je to, že se jedná o metodu, která je velmi jednoduchá na tvorbu a interpretaci. Kromě toho celá řada běžných uživatelských programů ji podporuje.

Metoda kritické cesty (CPM - Critical path method)

Daná metoda má v angličtině název Critical Path Method, metoda je relativně jednoduchá a vychází z toho, že se nadefinují aktivity projektu a doba jejich trvání. Samozřejmě je i určení zdrojů nezbytných pro dokončení každé fáze.

Daná metoda je odlišná v tom, že „*jakékoliv zpoždění kterékoliv aktivity, jež je součástí kritické cesty, způsobí zpoždění projektu. Pokud musí být projekt dokončen dříve, hledá plánovač způsoby zkrácení aktivit kritické cesty*“ (Kotler a Keller, 2007, s. 697).

Samotná metoda je založena na analýze kritické cesty, což je „*nejdelší cesta v grafu po činnostech bez časových rezerv*“. Činnosti, které leží na dané cestě, jsou kritickými, proto nemají žádnou časovou rezervu. Zkrátit samotnou dobu trvání cesty je možné jenom tím, že se zkrátí samotná realizace jednotlivých činností (Němec, 2002, s. 84).

Zde se nepočítá se žádnými časovými rezervami a prostoji, což jsou hlavní minusy daného přístupu. Jeho výhodou je jednoduchost a snadné vysvětlení na všech úrovních řízení a potažmo i kontrolovatelnost (Duchoň, 2007, s. 242).

GERT (Graphical Evaluation and Review Technique)

Další metoda se zabývá především grafickým hodnocením a kontrolou projektu. Svozilová uvádí, že „*metoda síťových diagramů je podobná diagramu PERT s tím, že má určitá zdokonalení po větvení, smyčky a vícenásobné ukončení projektu*“. Výhodou dané metody je zajištění všech zcela nezbytných činností pro dosažení cíle projektu, dodržení harmonogramu a pohotovost v případě změn v okolí (Svozilová, 2016, s. 138).

PERT (Program Evaluation Review Technique)

PERT je metoda, která počítá s určitou prodlevou a zohledňuje především minimálně nutný čas pro dokončení určitého projektu. Daná metoda byla vyvinuta především v souvislosti s rozdělením činnosti do menších a lépe zvladatelných celků.

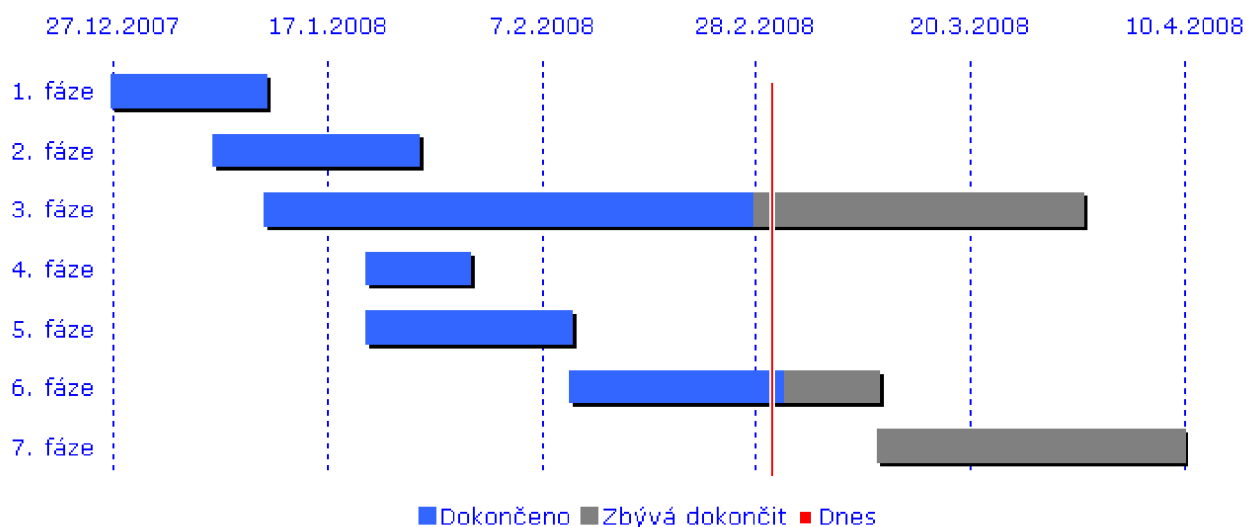
Duchoň danou metodu popisuje takto: „*PERT je metodou stochastickou a lze ji použít tam, kde existuje nejistota v časovém ohodnocení činností. Je proto vhodná pro projekty nebo procesy, které se skládají z činností, jejichž doba trvání je značně proměnlivá*“ (Duchoň, 2007, s. 251).

Výhodou dané metody oproti předchozím je to, že počítá s pravděpodobností výskytu dané situace. Zde se vychází ze třech možných odhadů: optimistický, pesimistický a nejpravděpodobnější. Posléze se určuje doba trvání a směrodatná odchylka. Výhodou metody je i to, že se jedná o relativně přesný způsob řízení projektů, na druhou stranu se má počítat s tím, že PERT je daleko složitější na výpočet a zde je nutné počítat s aspoň základní znalostí statistiky. Další nevýhodou metody je to, že se nepočítá s cykličností – třeba v případě, že kvalita výstupu je velmi daleko od požadavků. Nevýhodou je i to, že se nepočítá s náhodnými jevy (Šafránková, 2008, s. 327).

3.4.2 Ganttův diagram

Častým nástrojem projektového řízení je Ganttův diagram – viz obrázek č. 2. Jedná se o nástroj sloužící pro plánování činností nutných pro dodržení termínů. Jednotlivé plánovací aktivity jsou zobrazeny jako určité úsečky (Srpová, 2020, s. 218).

Obrázek 2. Vzor Ganttova diagramu



Zdroj: Lorenc, 2021

Daný diagram je považován za jeden z největších objevů v projektovém řízení, ačkoliv z grafického pohledu se jedná o sloupcový graf položený na stranu. Vhodnost diagramu je podmíněna jeho výbornou vizualizací.

3.4.3 Simulační analýza

Daný přístup odstraňuje minusy přechozích metod a to tím, že daleko volněji vychází z návaznosti jednotlivých etap. Simulační analýzy vychází i z toho, že v projektovém řízení dochází k náhodným výskytům jevů, které nelze předvídat.

Metoda je založena na tvorbě několika simulací, při kterých manažer posléze určí nejpravděpodobnější variantu. Nevýhodou metody je nutnost mít k dispozici celou řadu parametrů, které jsou nutné pro výpočet. Daná metoda se uplatní zejména u rozsáhlejších projektů.

Daná metoda se liší tím, že „*nebere v úvahu jednotlivé faktory izolovaně jako analýza citlivosti. Může respektovat různé kombinace faktorů a ukázat jejich působení ve vzájemné souvislosti*“ (Malý, 2002, s. 160).

Klasickým zástupcem metody analýzy scénářů je simulace Monte Carlo „*jejíž podstatou je generování velkého počtu scénářů (řádově stovek až desetitisíců) a propočet hodnot finančních kritérií pro každý scénář*“ (Hnilica a Fotr, 2014, s. 71).

Dalším příkladem je zátěžové testování. Jeho účelem je „sledovat dopad extrémních událostí včetně jejich vzájemných kombinací. Stress testing napomáhá odhalit příliš velké otevřené pozice vůči konkrétnímu riziku či skupině rizik“ (Vavrová, 2014, s. 69).

Dalším příkladem je třeba Markovova analýza. Daná analýza vychází z řetězce, přitom „používají se řetězce pro kvantitativní analýzu systémů, které je možné popsat množinou stavů, v nichž se systém nachází“. Příkladem uplatnění je třeba teorie her anebo řešení diferenciálních rovnic (Korecký a Trkovský, 2011, s. 308).

Tyto metody se uplatňují v projektovém řízení díky tomu, že se jedná o přístupy zohledňující rizika a nejistotu.

Samozřejmě existuje mnoho dalších metod zohledňujících další projektová hlediska, jako jsou například zdroje, náklady, kvalita, rizika nebo nejistota.

3.5 Standardizace projektového řízení

Existuje celá řada standardů projektového řízení, mezi klíčové z nich patří PMI, PRINCE2, ISO 10 006 a ISO 21500 a nakonec Six Sigma.

Jedná se o určité standardy, které pomáhají vylepšit aktuálně nastavené procesy a zároveň nabízí projektovému manažeru jasné a efektivní vodítko, jak toho dosáhnout nejrychleji a nejefektivněji.

Vzhledem k tomu, že daná bakalářská práce je zaměřena zejména na metodiku Six Sigma, je v dané kapitole věnována největší pozornost právě danému přístupu. Ostatní přístupy jsou zmíněny pouze okrajově a slouží pouze pro doplnění dané kapitoly.

3.5.1 Six Sigma

Daná metoda byla poprvé uplatněna v 80. letech ve společnosti Motorola (Veber, 2006, s. 185). Následně byla daná metoda výrazně rozpracována ve firmě GE. Díky růstu významu amerických firem po celém světě se daná metoda dostala i do zbytku světa.

Samotný název metody vychází z pravděpodobnosti výskytu chyb. Jedná se v podstatě o podíl počtu neshod na milion příležitostí. Samozřejmě čím je proces dokonalejší, tím je i lepší. Cílem daného přístupu je celková redukce variability na úroveň šesti sigma, což je 3,4 chyby na milion příležitostí (Žaludek, 2020, s. 131).

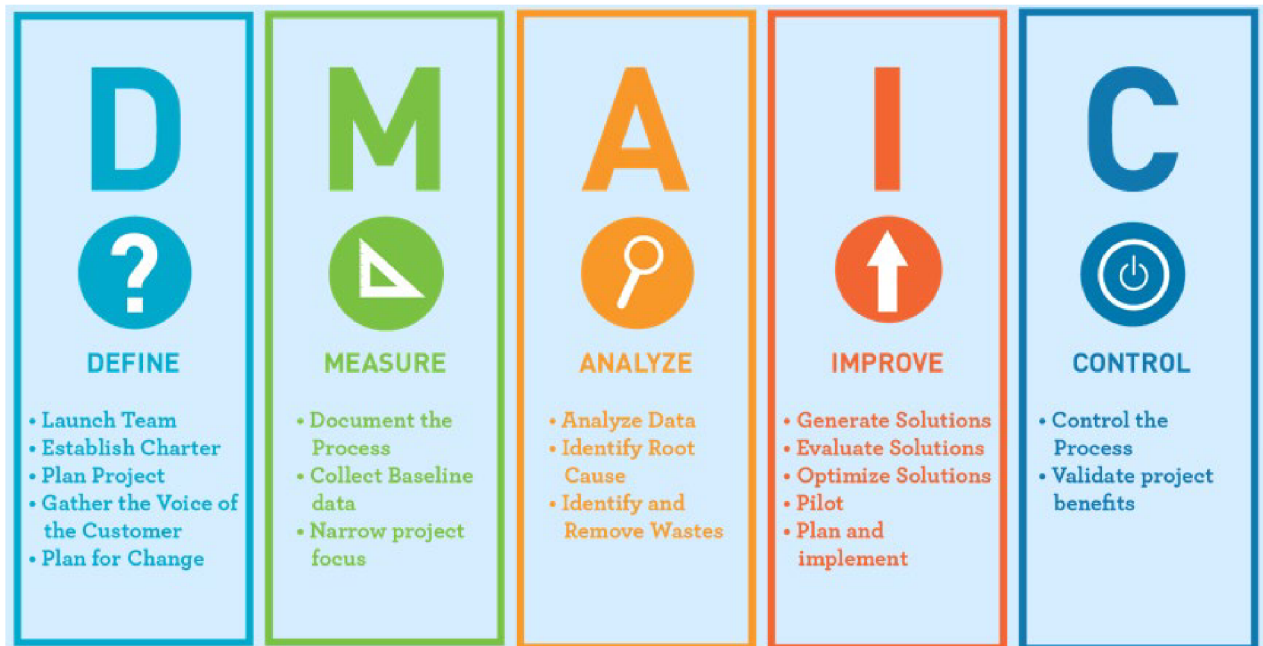
Lze to říct i jinak – sigma je písmeno řecké abecedy představující standardní odchylku ve statistice, šest sigma je tak maximálně přípustný počet směrodatných odchylek. Ve výsledku aplikace daného přístupu proces je schopen zajistit efektivitu na úrovni 99,9997 % (Hitpass, 2014, s. 56). Jinými slovy, šest sigma se zaměřuje nikoliv na průměrné hodnoty, ale spíše na omezení kolísavosti.

Základním a nejdůležitějším bodem dané koncepce je přístup DMAIC, což je zkratka prvních anglických slov: define, measure, analyse, improve a control – viz obrázek č. 3. Postup začíná definicí problémů a očekávaného cíle, jedná se i o fázi plánování. Dále je fáze měření, která směřuje ke správnému odhadu chování zkoumané veličiny. Na základě plánu a měřených dat nastupuje fáze zlepšení, což je bezesporu hlavním výstupem six sigma. Nakonec metoda zdůrazňuje, že nestačí pouze provést zlepšení, ale má být zajištěna i kontrola jeho zavedení (Janišová a Křivánek, 2013, s. 164).

Pyzdek (2003, s. 147) ovšem uvádí, že DMAIC je možné uplatnit jenom v případě, že něco již existuje a je nutné jej podrobit analýze a následné sumarizace obdržených výsledků. Daný přístup je vhodný pro veškerá odvětví. Jde o celý strategický bod celého přístupu Six Sigma. Dle daného přístupu je řízena většina projektů. Singh (2015, s. 58) dokonce mluví o tom, že DMAIC je srdcem celého procesu Six Sigma.

DMAIC je v podstatě vylepšením původního PDCA přístupu. DMAIC zcela běžně pracuje s neustálým zdokonalováním. Fáze DMAIC je možné zcela běžně opakovat až do okamžiku dosažení požadovaného výsledku.

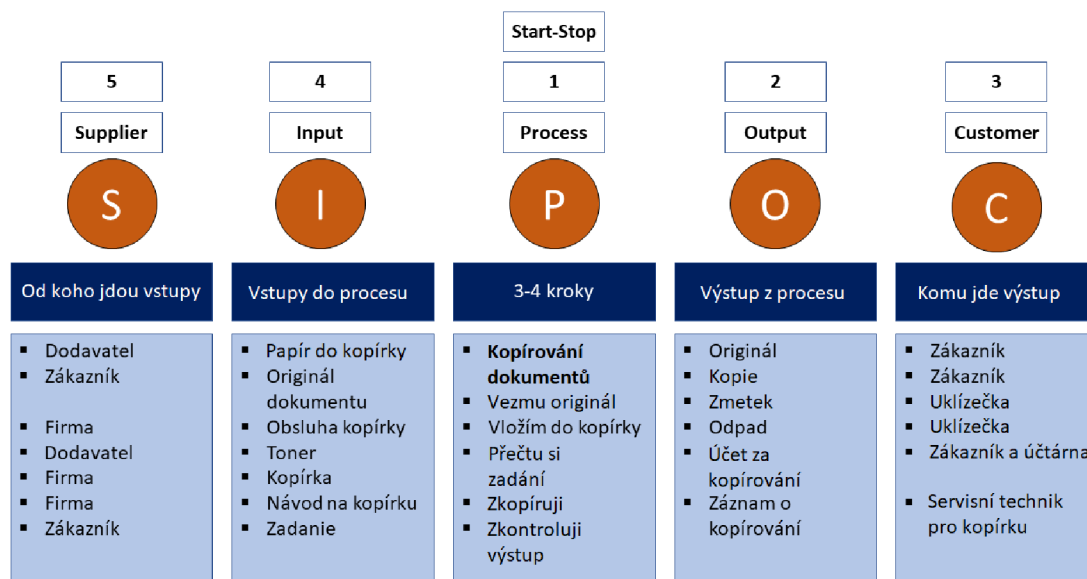
Obrázek 3. DMAIC



Zdroj: DMAIC, 2021

Dalším nástrojem šesti sigma je Ishikawa diagram, neboli diagram příčin a následků. Daný diagram slouží k identifikaci kořenových příčin problémů. Kromě toho nezastupitelným nástrojem šesti sigma je SIPOC, což je zkratka pocházející z angličtiny: supplier, input, process, output a customer – viz obrázek č. 4. Jedná se o zprůhlednění celkového procesu pomocí jeho rozdělení na klíčové oblasti. Supplier je ten, kdo proces vykonává, input je vstup, který se využívá pro daný proces. Process je samotný proces rozdělený do základních činností. Output je výstupy nebo někdy i výstupy z celkového procesu. Nakonec customer je zákazník, tedy osoba nebo oddělení, kvůli které daný proces probíhá (Pavlík, 2015, s. 38).

Obrázek 4. SIPOC



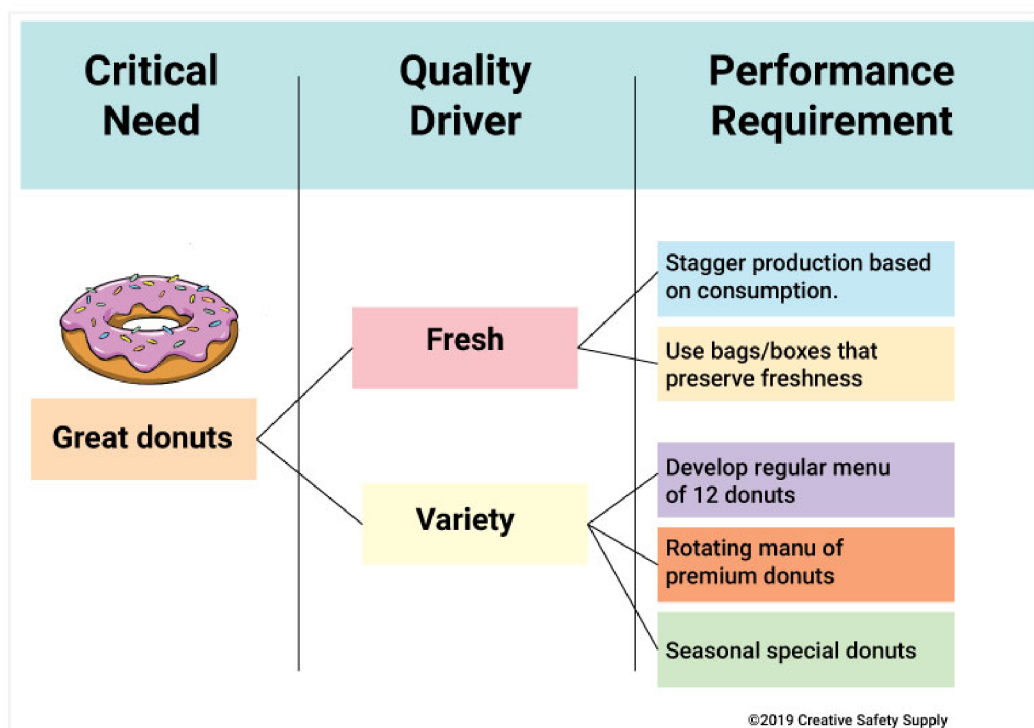
Zdroj: CEMS, 2021

Využití SIPOC je vhodné tam, kde je nutné jasně určit hranice projektu (Soleimannejed, 2004, s. 107). Jde o přístup, díky kterému je možné na projekt pohlížet v určité dynamice. Výhodou SIPOC je snadnost využití a jasná kontrola na celém procesem.

SIPOC slouží zejména pro prvotní identifikaci projektu v prvních fázích. Jedná se o fázi, kdy se projektový tým teprve seznamuje s projektem a kdy je nutné spíše vytvořit celkový obraz o projektu, nežli zjistit detaily (Gardner, 2004, s. 128). Teprve později se přistupuje k detailním způsobem zobrazení projektu – například flow chart.

Častým nástrojem uplatněným v rámci Six Sigma je CTQ, neboli Critical to Quality. Jedná se o rychle zpřehlednění požadavků finálního příjemce projektu a požadavků, které jsou k němu vztaženy (Gopalakrishan, 2012, s. 38). Jde o grafické zobrazení – viz obrázek č. 5.

Obrázek 5. CTQ



Zdroj: CTQ tree, 2021

Na výše uvedeném obrázku je vidět cíl, kterým je čerstvé pečivo, klíčové charakteristiky vedoucí k jeho dosažení a nakonec hlavní požadavky. Jedná se o příklad aplikace CTQ v praxi, kdy na začátku je uvedeno to, proč tu analýzu vůbec děláme, co je pro nás důležité.

CTQ může posloužit pro další účely řízení projektu pomocí Six Sigma – například pro nutnost určení klíčových indikátorů projektového řízení (Aized, 2012, s. 274).

Ve výsledku je možné výstup z CTQ použít pro porovnání dosaženého a plánovaného stavu. Kromě toho CTQ může být uplatněno i v po projektovém řízení jako jeden z požadovaných indikátorů – například maximální počet dosažených defektů.

Aplikace šesti sigma je ovšem podmíněna několika předpoklady, bez existence kterých je aplikace šesti sigma zcela bezvýznamná. Zaprvé je to důkladná orientace na potřeby zákazníka. Přitom se nemusí jednat o zákazníka ve smyslu koncového zákazníka firmy, který stojí mimo danou entitu. Může se jednat i o zákazníka, který stojí uvnitř organizace, příkladem může sloužit výrobní oddělení pro oddělení vývoje. Účelem vývojového oddělení je v tomto případě vyhovět především představám oddělení, které bude využívat výstupy práce vývojářů. Dalším předpokladem je existence silné a otevřené podnikové kultury, která je otevřena inovacím a zlepšení. Má se jednat o podnikovou kulturu, která je připravena

akceptovat změny a zlepšení. Nakonec je zde nutnost mít zájem a zapojení managementu. Musí existovat zjevný zájem manažerů o dosažení požadovaného výsledku, a to pomocí aplikace metod šest sigma. Samozřejmostí je provázání cílů projektů s cíli organizace (Svozilová, 2006, s. 67).

Výsledným krokem přístupu je neustálá péče o zlepšování, a to na základě řešení neshod a problémů v interních procesech. Šest sigma najde svoje uplatnění zejména v průmyslovém sektoru, avšak může být uplatněna i ve sféře služeb.

Metoda vychází z jasně definovaných cílů a měřitelných charakteristik, zde se předpokládá nadprůměrná znalost zejména statistických metod, jelikož základem pro danou metodu jsou přesně určené měřitelné parametry.

Six Sigma nabízí možnost obdržení certifikátů, jedná se o bílý, žlutý, zelený a černý pás, a to podle hierarchie úrovně znalosti jedince. Existují ještě šampion a master černý pás, jde ale spíše o výjimky. Pro obdržení certifikátu six sigma ovšem neexistuje jednotný učební plán – mnoho institucí nabízí své vlastní programy.

Zajímavé je, že principy shodné s šest sigma, byly již delší dobu uplatněny v japonském managementu, zde se ovšem daným principům říkalo kaizen. Danou metodu je možné do češtiny přeložit jako změnu k lepšímu nebo neustále zlepšování (Harvey, 2020, s. 3-5).

V souvislosti s Six Sigma se dále velmi často mluví o přístupu Lean, dokonce jsem se několikrát při psaní dané bakalářské práce setkala s pojmem lean six sigma, což je v podstatě sjednocení obou koncepcí. Snahou lean je zeštíhlování, tedy důraz na to, že pokud si firma přeje další rozvoj, měla by se zbavit všeho, co jí brání v daném rozvoji. Zeštíhlování zcela běžně pracuje s pojmem redukce – tedy eliminací podvodů, manka, škody, nadprodukce, iracionálních postupů či omezení případů plýtvání (Veber, 2006, s. 184).

Lean přístupy vycházejí z následujících bodů: identifikace hodnoty z pohledu zákazníka, identifikace činností přinášejících hodnotu, uvedení procesu do pohybu, řízení potřebami zákazníka, snaha o dosažení dokonalosti. Zaprvé lean vychází z hodnoty z pohledu zákazníka, nikoliv firmy. Jedná se o hodnotu, která pokrývá určitou potřebu a je poskytnuta zákazníkovi v čase, ceně a kvalitě, kterou si zákazník přeje. Zadruhé je to identifikace činností, které přinášejí hodnotu, cílem je redukce zbytečných procesů. Zatřetí je to uvedení procesů do pohybu, a to takovým způsobem, aby každý účastník přispěl k možnosti zlepšit daný proces. Dále je celkový proces řízen potřebami zákazníků, přitom procesy jsou

iniciovány konkrétním předmětem nebo konkrétní zakázkou. Nakonec je zde patrná snaha o dosažení dokonalosti, a to v podobě všeprostupujícího úsilí – času, nákladů, prostorů, omezení chyb, závad apod. (Svozilová, 2006, s. 32).

Mezi Lean a Six Sigma neexistuje jasně definovaná hranice, rozdíly jsou spíše nepatrné na první pohled. Lean usiluje o úspory nebo redukci, kdežto six sigma se snaží o lepší využití nebo zhodnocení.

3.5.2 PMI

PMI (Project Management Institute) pochází z prostředí neziskové organizace sdružující členy po celém světě. Jedná se o profesní sdružení firem a individuálních manažerů rozmístěných po celém světě. Původně vznikly standardy v rámci armády USA nebo NASA, avšak se rychle rozšířily do mimovojenské oblasti.

Hlavní standardy PMI vycházejí z PMBOK Guide (Project Management Body of Knowledge), kde jsou uvedeny jasně a přesně popsány postupy aplikovatelné na větších projektech. Odlišností daných standardů je práce s určitými typy procesů, celkově jde o 47 procesů, které jsou následně rozděleny do znalostních skupin (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 46-47).

PMBOK Guide je procesně orientovanou příručkou. Zde jsou uvedeny výstupy, vstupy a návody pro jejich provádění. Za klíčové se jeví velice vhodné rozdělení procesů a znalostních oblastí nutných pro jejich vládnutí.

V rámci standardu PMI jsou definovány pět rodin procesů (zahájení, plánování, koordinace, kontrola a uzavření), devět znalostí (koordinace, rozsah, čas, finanční tok, kvalita, lidské zdroje, komunikace, projektová rizika a dodávky), procesy a jejich vzájemné vazby.

U procesů a procesních kroků jsou definovány výstupy, vstupy a nástroje vedoucí k jejich transformaci. Standardy jsou šířeny firmami, které je využívají – zcela běžně při vstupu na cizí trh dochází k automatické aplikaci standardů přímo z mateřské společnosti.

PMI je zaměřen podle Doležala (2016, s. 326) na životní cyklus, soulad programu se strategií organizace, řízení přínosů projektů a jeho správu a zapojování zainteresovaných stran. Důraz je tak kladen na správné porozumění požadavkům a potřebám stakeholderů. Kromě toho PMI relativně rozsáhlým způsobem upravuje i etickou oblast.

Pro zájemce existuje možnost získat certifikát PMI, a to v šesti různých druzích členěných dle úrovně náročnosti. Získání certifikátu je podmíněno délkou praxe, počtem odpracovaných hodin, vzděláváním apod. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 27).

3.5.3 PRINCE2

PRINCE2 (PROjects IN Controlled Environments) vznikl v prostředí veřejné správy, avšak se rychle rozšířil do dalších oblastí (Marks, 2012, s. 5). Jedná se o systém vzniklý z důvodu neuspokojivých a relativně proměnlivých výsledků realizace projektů v oblasti IT.

V podstatě prvotním impulzem pro vznik daného standardu projektového řízení je nutnost zavedení jasných a hlavně standardních postupů. Pokud chtěl subjekt získat státní zakázku, musel se prokázat certifikací dle daných standardů.

Daný přístup se vyvinul z metodiky zaměřené na řízení projektů z oblasti informační technologie. Právě proto je uplatnění daného přístupu zásadní pro IT projekty. Zcela běžně ale je možné PRINCE2 uplatnit i na jiné projekty.

Původně daný standard vznikl na britské půdě. Pochopitelně později díky významu britských firem se daný projekt rozšířil po celém světě. V dnešní době se jedná o jeden z nejvíce uplatnitelných světových standardů v rámci projektového řízení.

Výhodou daného přístupu je to, že jeho tvorba probíhá zdola nahoru, tedy veškeré přístupy zdůrazněné v rámci realizace PRINCE2 mají svůj původ přímo z praktických příkladů a byly ověřeny na skutečných praktických příkladech. V žádném případě nejde o všeobecná doporučení.

Standard vychází ze základních elementů:

- Principů,
- Témat,
- Procesů,
- Metodiky prostředí projektu.

Mezi principy patří:

- Zdůvodnění projektu,
- Učení se ze zkušeností,
- Definování rolí,

- Řízení pomocí etap,
- Dohled nad projektem na základě výjimek,
- Zaměření na produkty,
- Přizpůsobení PRINCE2 prostředí projektu.

Metodika rovněž zohledňuje i sedm procesů:

- Zahájení projektu,
- Nastavení projektu,
- Směřování projektu,
- Kontrola etapy,
- Řízení dodávky,
- Řízení přechodu mezi etapami,
- Ukončení.

Do oblasti témata patří:

- Zdůvodnění projektu,
- Organizace,
- Kvalita,
- Plány,
- Riziko,
- Změna,
- Progres.

Kromě vyložené soukromé sféry je navíc daný přístup zcela běžně uplatnitelný i ve sféře veřejné – například Evropská komise doporučila danou metodu pro řízení projektů podporovaných z finančních prostředků EU. Klasické uplatnění dané metody je možné najít zejména v případě veřejných zakázkách (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 84).

Jedná se o přístup, který má velmi rozsáhlý a detailně zpracovaný systém přípravy manažerů, a to včetně nejen akreditace trenérů, ale i samotných školících materiálů, které jsou využívány během školení (Hrazdilová Bočková a Vaníčková, 2016, s. 36). PRINCE2 umožňuje certifikaci zájemců.

3.5.4 ISO 10 006 a ISO 21500

Další skupina norem spadá pod ISO, což je International Organization for Standardization neboli jde o mezinárodní organizaci zabývající se tvorbou norem. Nejznámější jsou normy ISO 9001 určující systém řízení kvality.

Tyto normy slouží nejčastěji tím, že jsou standardem, který je v souladu s předpisy a dokáže splnit potřeby zákazníka. Jedná se o normy upravující celou řadu oblastí, kam patří například svařování, zdravotnictví nebo dokonce norma citování. Právě proto to, že norma je zařazena mezi ISO samo o sobě nic neříká, je nutné zkoumat konkrétní normu. Členem dané organizace je i Česká republika.

V případě ISO 10 006 se jedná o návod, jak by měl vypadat subsystém integrovaného manažerského systému, a to na základě mezinárodních standardů ISO. Přitom dané standardy jsou zaměřeny nikoliv na řízení konkrétního projektu, ale spíše na strohá doporučení jak by měla být nastavena pravidla v organizaci, která si přeje zvýšit kvalitu procesů.

Důvodem uplatnění daného standardu je to, že pokud organizace uplatňuje systém řízení jakosti kvality podle ISO 9000:2000, musí zároveň realizovat projektové řízení dle ISO 10 006 (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 26).

ISO 10 006 může být uplatněno na všechny projekty – jak malé, tak i velké bez ohledu na obor působení firmy. Jedná se o hlavní výhodu, ale zároveň i o hlavní slabinu. Sice daný standard je možné přizpůsobit na všechny projekty, avšak jeho aplikace je diskutabilní vzhledem k příliš velkému rozsahu. I naopak daný přístup je vhodné uplatnit v případě řízení kvality projektů.

ISO 21500 je všeobecný návod pro řízení projektů jak ve veřejném, tak i v soukromém sektoru. Daný přístup navazuje na předchozí ISO 10 006. Jedná se o správnou praxi pro realizaci projektů, a to bez ohledu na jejich velikost nebo složitost. Tedy nejde o filosofii řízení, ale spíše o jasně definovaná pravidla, která je vhodné dodržovat pro účely dosažení stanoveného cíle (Stellingwerf a Zandhuis, 2013, s. 25).

ISO 21500 není však o detailním návodu, který lze aktuálně využít k aktuálnímu řízení. Zde nejsou k nalezení zejména referenční prvky, vůči kterým je následně možné porovnávat aktuální situace a díky tomu se zaměřit na nalezení shody.

Právě z toho vyplývá, že organizace nemůže dostat žádný certifikát jakosti, jako je například ISO 9001. To samé platí i pro certifikaci fyzických osob – ta, na rozdíl od six sigma, PMI nebo PRINCE2 neexistuje. Jedná se bezesporu o významné omezení daného přístupu.

3.6 Projektový manažer a projektový tým

3.6.1 Projektový manažer

Projektový manažer je klíčovým subjektem v celém procesu projektového řízení. Jedná se o osobu, která má nejen patřičné vzdělání a praxi, ale disponuje i celou řadou dovedností měkkého charakteru a schopnosti vést za sebou lidi (Tichý, 2008, s. 26-27).

Jinými slovy, projektový manažer by měl nebyť sólovým hráčem, ale spíše být týmovým hráčem, který umí vyslechnout potřebám a přáním druhých lidí.

Práce projektového manažera je založena na správném zahájení projektu, určení postupů a metod, vedení projektů a nakonec správné zajištění předání výstupů z projektů, aby výsledky projektu byly převedeny do provozní fáze. Kromě toho se u projektového manažera očekává aspoň základní znalost projektového řízení.

Často se lze setkat s tím, že projektový manažer má projektový neboli realizační tým, který je odpovědný za realizaci daného projektu. Projektový tým je složen z osob, kteří zastupují určitou předem danou funkci. Jedná se o tým, který na rozdíl od běžného managementu nemá trvalý charakter, ale je založen s omezenou dobou životnosti, a to pro účely vyřešení konkrétního úkolu, po ukončení úkolu dochází k rozpuštění týmu.

Realizační tým zcela běžně zajišťuje výkon projektu spolu s výkonem své běžné práce a jenom část svého času věnuje práci nad projektem.

3.6.2 Projektový tým

Lidé zařazení v realizačním týmu by se měli vzájemně doplňovat a každý by měl být odpovědný za svou vymezenou oblast. Je vhodné rovněž se zamyslet nad možností zařazení do projektového týmu lidí, kteří budou následně realizovat daný projekt v provozní fázi, a to jak pro účely seznámení s projektem, tak i pro účely poskytnutí zpětné vazby.

Na rozdíl od běžného managementu, u projektového managementu je přesně a jasně dán cíl, doba a finanční rozpočet. Právě proto jsou na projektového manažera kladena celá řada

požadavků, hlavním z nich je schopnost jasně a v uvedeném termínu vyřešit stanovený problém, respektive předat projekt do běžné fáze provozu.

Úspěšnost a efektivnost pracovního týmu ovlivňuje především psychologický klimát, nad kterým musí pracovat projektový manažer. Přitom determinanty psychologického klimatu tvoří podle Hrazdilové Bočkové (2016, s. 326) velikost pracovní skupiny a jeho složení, systém komunikace a interakce uskutečňovaný v rámci skupiny a styl vedení lidí.

Dále je zde zastoupen sponzor projektu, což je osoba mající dostatečnou autoritu a kvalifikaci, která mu umožní rozhodovat o zásadních aspektech projektu. Zcela běžně se v rámci projektového managementu pracuje i s dotčenými stranami, kteří reprezentují zejména ostatní oddělení, kterých se zvolený projekt týká (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 49).

Lze se setkat s externím specialistou stojící mimo danou organizaci. Účelem daného specialisty je odborné zastoupení určité oblasti, ve které projektový tým má jisté mezery. Může se jednat rovněž i o zkušenou osobu v projektovém řízení, která by přidala projektu metodický rozměr - příkladem je práce držitele černého pásu six sigma. Účelem dané osoby by mělo být vedení projektu přesně podle metodiky šest sigma.

4 Vlastní výzkum

Navazující kapitola je věnována šetření v oboru projektového řízení ve zkoumaném podniku. Ze začátku je představena firma a stav projektového řízení a následně je proveden vlastní výzkum v daném oboru.

4.1 Představení podniku a projektového řízení

Zkoumaný podnik působící ve sféře technologií pro zubní lékaře a ortodontisty. V současné době nabízí firma více než třicet brandů z daného oboru. Celkově ve firmě pracuje přibližně 12 tisíc zaměstnanců, roční obrat je ve výši 2.3 mld. USD (50.6 mld. Kč).

Nejedná se o nově založený podnik, firma nedávno oslavila sto dvacet pět let od svého založení. V době psaní dané bakalářské práce firma působí ve sto dvaceti zemí světa (Interní materiály podniku).

Od roku 2020 má podnik v Praze centrum sdílených služeb soustředěný na evropské trhy. Jedná se o centrum zajišťující univerzální a standardní služby finančního charakteru pro státy spadající do geografické Evropy.

Důvodem vstupu na český trh, i v době pandemie je špičková kvalita místních lidí a vhodná geografická poloha českého státu. Firma se potkala s určitými problémy spojenými s nalezením zaměstnanců, jejich správným zařazením do celkového procesu vybudování centra služeb a nastavení práce na dálku, avšak dokázala vyřešit veškeré obtíže (Interní materiály podniku).

Šlo o strategický záměr firmy mít uspořádané a standardní služby na jednom místě. V předchozích dobách byly veškeré procesy nastaveny přímo na místě v jednotlivých zemích, kde firma působí. Podnik si ale uvědomil, že existuje celá řada služeb, které se dají provozovat z jednoho místa.

Ve výsledku firma nejen získá kompletní přehled o své činnosti na jednom místě, ale dokáže i výrazně ušetřit. Jde o zcela běžný celosvětový trend soustředění služeb do jednoho místa. Je ale nutné uvést, že se v žádném případě nejedná o soustředění veškerých finančních a účetních procesů do jednoho místa, ale těch, které je možné určitým způsobem standardizovat. Procesy, které jsou charakteristické pouze pro místní trhy nebo mající výraznou regionální specifiku, zůstaly v jednotlivých zemích.

V současné době je organizační struktura firmy ve fázi bouřlivého růstu. Lidé se stále nabírají a v době dané práce na portálech firma zveřejňuje desítky volných pracovních pozic.

Podnik nabízí celou řadu zajímavých benefitů, které směřují k lepší výkonnosti zaměstnanců, jedná se o peněžní bonusy, pracovní telefon, nadstandardní péči, příspěvek na dopravu a sport, stravenky, pět týdnů dovolené (jeden týden navíc v porovnání s českým právním řádem), vzdělávací kurzy, sick day také práci převážně z domova.

V současné době je projektové řízení firmy na samém začátku. Před několika měsíci byl do firmy přijat zaměstnanec, který by měl zajistit aplikaci projektového řízení v podniku. Jedná se o osobu, která má následně vést i následnou podporu projektového řízení.

O zavedení projektového řízení a existenci projektového manažera usilovalo nejvyšší vedení podniku, které má se zavedením projektového managementu pozitivní zkušenosti. Další šetření bude aplikováno pouze na pražskou pobočku podniku. Společnost si ovšem nepřeje uvádět jméno daného zaměstnance, proto jeho jméno není uvedeno.

Jak bylo vidět z předchozího popisu firmy a aktuální situaci, jedná se o naprosto vhodné místo a čas pro uplatnění principů projektového řízení, díky čemuž je možné mít standardní služby na jednom místě.

4.2 Pojetí projektové činnosti ve firmě

4.2.1 Projektové řízení ve firmě

První sada otázek se týká projektového řízení ve zkoumaném podniku. U každé otázky je uvedeno vlastní vyhodnocení obdržené odpovědi, samotné odpovědi jsou uvedeny v příloze k dané práci.

Jakým způsobem jsou projekty iniciovány?

Je evidentní, že v podniku chybí jasné nastavení projektového řízení. Projektový manažer sám hledá projekty, nikoliv má svou databázi již zavedených projektů. Je relativně špatně zajištěno i sledování celkového procesu.

Jak byste popsal typický projekt a jeho fáze v rámci projektového řízení?

Projektové řízení probíhá ve firmě v souladu s doporučenou metodologií DMAIC. Soulad s dodržáním standardů Six Sigma je rozhodně dodržen.

Jak je zjištěno převedení projektového řízení do provozní fáze?

Převedení projektu do projektové fáze se odehrává přesně podle souladu s metodikou – člověk, který bude aplikovat daný projekt je součástí projektového týmu. Oddělení, kterých se změna týká, mají možnost se vyjádřit k projektu. Dalším pozitivním zjištěním je to, že oddělení, kterých se změna týká, mají možnost se k tomu vyjádřit.

Jaké metody a nástroje projektového řízení jsou nejčastěji užívány a proč?

Z výsledků odpovědí vyplývá, že podnik využívá většinu běžných nástrojů uplatněných v Six Sigma modelu.

Jak je zajištěna softwarová podpora projektového řízení?

Je evidentní, že softwarová podpora projektového řízení je zajištěna. Projektový manažer má možnost pracovat nejen s běžnými software (Excel, Word), ale má přístup ke specializovanému statistickému programu (Minitab). Kromě toho má přístup ke programu, který je schopen zajistit vhodnou digitalizaci dat (Visio).

4.2.2 Projektové řízení a strategie podniku ve firmě

Dále je možné prozkoumat nastavení projektového řízení z pohledu vedení firmy. Ve fázi výzkumu je nutné se ujistit, že vedení firmy aktivně podporuje zavedení Six Sigma ve firmě, v opačném případě zavedení Six Sigma se může potkat s výraznými obtížemi.

Jaké požadavky má vedení podniku na projektové řízení?

Vedení podniku má jasně určený požadavek na projektové řízení. Je rovněž nutné pozitivně upozornit na to, že snahou je mít projektové řízení plně pod kontrolou svých zaměstnanců,

nikoliv využít externích firem. Ve výsledku firma nečelí možné hrozbě ztráty citlivých informací.

Jakým způsobem je projektové řízení zakomponováno do strategie firmy?

Vhodnost implementace strategie je v české pobočce na určité úrovni zjednodušeno tím, že se jedná o teprve vznikající organizační strukturu, proto místní vedení může již od začátku vybudovat projektové řízení v souladu s mezinárodními standardy.

Jakou dostáváte podporu od vedení společnosti v rámci projektového řízení?

Ze slov manažera vyplynulo, že vedení podniku jemu poskytuje vhodnou podporu. Problém se stává spíše s realizací, kde se manažer setkává s odporem zaměstnanců. Jde ale o zcela přirozenou reakci lidí, většina osoba si nepřeje měnit „zavedené koleje“. Dřív nebo později ale dojde k přijetí projektového manažera jako součástí podnikového řízení.

4.2.3 Projektový manažer a projektový tým ve firmě

Poslední oblastí pro zhodnocení je zjištění pozice projektového manažera a projektového týmu ve zkoumaném podniku.

Jak je podle Vás vnímána role projektového manažera ve společnosti?

Daná otázka přinesla zajímavé výsledky, v podstatě ve firmě existují dva protipóly týkající se vnímání projektového řízení. Právě proto je možné hovořit o tom, že kromě klasické funkce projektového manažera, dotyčná osoba má zajistit i určitou edukační funkci ve svém podniku o výhodách a přínosech projektového řízení.

Jaké jsou klíčové kompetence projektového manažera ve společnosti? Jsou tyto kompetence a znalosti někde vymezeny?

Zjištění je zásadní – chybí klíčové požadavky na projektového manažera. Sice projektové řízení ve firmě se teprve zavádí, avšak je nutné počítat, že firma je ve významném ohrožení v případě odchodu daného zaměstnance.

Který teoretický přístup k projektovému řízení upřednostňujete a proč?

Odpověď manažera je jasná a jednoznačná. Jedná se o světovou metodiku Six Sigma. Navíc jde o osobu, která dosáhla nejvyšší hierarchie v dané metodice.

Jakým způsobem je ve firmě zajištěn odborný růst zaměstnanců v oblasti projektového řízení?

Zjištění je opravu zásadní – jde o to, že zájemcům o projektové řízení ve firmě není umožněno se odborně rozvíjet. Zde je nutné vytvoření návrhu na zlepšení.

Jakým způsobem je sestaven projektový tým?

Projektový tým je sestaven pouze se souhlasem bezprostředního nadřízeného dané osoby, což je velice pozitivní. Rovněž pozitivním zjištěním je to, že se bere v potaz předchozí spolupráce s členem projektového týmu.

Jakým způsobem je řízen projektový tým?

Řízení projektového týmu je v souladu s tím, co bylo uvedeno v teoretické části práce. Jedná se o dočasnou organizační jednotku vedenou projektovým manažerem. Po dosažení cíle projektu je jednotka rozpuštěna.

4.3 SWOT analýza projektového řízení

Nakonec na základě provedené analýzy je možné vytvořit SWOT tabulku týkající se projektové řízení a celkového projektového prostředí v podniku – viz tabulka č. 1.

Tabulka 1. SWOT analýza projektového řízení

<p>Silné stránky Zkušený projektový manažer Podpora ze strany vedení podniku Nástroje Vedení má jasný cíl</p>	<p>Slabé stránky Nízké povědomí o projektovém řízení v podniku Není definován projekt a jeho zařazení do projektového řízení</p>
<p>Příležitosti Možný zájem kmenových zaměstnanců Sdílení zkušeností z jiných poboček Systém může být vybudován od začátku</p>	<p>Hrozby Nezájem kmenových zaměstnanců Odchod projektového manažera</p>

Zdroj: vlastní analýza

4.3.1 Silné stránky

Zprv z výsledků rozhovoru zcela jasně vyplynulo, že projektový manažer odpovědný za nastolení projektového řízení v podniku má vhodnou praxi a zkušenosti v oboru, díky čemuž je vytvořen pevný základ pro uplatnění projektového řízení v podniku. Lidský faktor je klíčový pro projektové řízení.

Projektový manažer má silnou podporu ze strany vedení podniku, díky čemuž je usnadněna aplikace standardů v praxi firmy. Kromě toho má k dispozici i veškeré nutné nástroje pro svou práci.

Silnou stránkou je i to, že vedení podniku má zcela jasno v projektovém řízení a vybralo jeden standard, nikoliv vybírá z nabídky.

4.3.2 Slabé stránky

Ze slabých stránek je možné zdůraznit nízké povědomí o projektovém řízení v organizaci, což může výrazně zpomalit aplikaci projektového řízení v podniku. Dále bohužel není definován projekt a jeho zařazení do projektového řízení, což může výrazně znesnadnit jeho aplikaci v praxi.

4.3.3 Příležitosti

Hlavní příležitostí je možný zájem o projektové řízení ze strany kmenových zaměstnanců. V podniku pracují lidé s odpovídající praxi a ambicemi, proto je možné, že i aplikace standardů Six Sigma jim přijde jako více než vhodné a zajímavé pro další kariéru.

Příležitostí může být i možné sdílení zkušeností s aplikací Six Sigma z jiných poboček podniku – jedná se o mezinárodní společnosti, proto je zde možné se spojit s jinými pobočkami a využít jejich zkušeností.

Vhodnou příležitostí je i to, že samotný systém projektového řízení může být v podniku vybudován od samého začátku, což je daleko lehčí nežli oprava nesprávně fungujícího systému.

4.3.4 Hrozby

Je možné se ale setkat i s tím, že zaměstnanci firmy nebudou mít zájem o rozšíření svých znalostí na obor Six Sigma a naopak jej budou vnímat jako zcela zbytečnou věc, které je nutné se vyhnout.

Výraznou hrozbou pro celý systém aplikace Six Sigma je možný odchod projektového manažera, což doslova zastaví celý proces aplikace projektového řízení v praxi. K tomu je nutné dodat, že v podniku neexistují jasné požadavky na danou osobu, což může vyvolat částečnou nejistotu v případě jeho odchodu.

4.4 Návrhy na zlepšení

Na základě provedené analýzy projektového prostředí zkoumané společnosti je možné představit následující návrhy na zlepšení:

- Definovat kritéria projektu a jeho zařazení do projektového řízení,
- Jasně vymezit požadavky na projektového manažera a jeho kompetence,
- Umožnit vybraným zaměstnancům zajistit odborný růst v oboru projektového řízení,
- Vyčlenit a zaškolit tým lidí v každém oddělení odpovědných za projektové řízení (tzv. Champions).

4.4.1 Definovat kritéria projektu a jeho zařazení do projektového řízení

Ve zkoumané firmě bohužel není uvedeno, co je přesně projekt a jakým způsobem je možné jej zařadit do projektového řízení. V tom neexistuje žádný systém. Je možné navrhnout následující posloupnost kroků.

Definování projektu a jeho zařazení je možné uskutečnit pomocí dvou kroků – fáze iniciace a fáze rozhodování o zařazení. Prvním krokem je iniciace projektu, za kterou mohou mít odpovědnost manažeři, projektový manažer podniku nebo jednotlivé Champions (bude popsáno v dalším doporučení – jedná se o určení lidí majících základní znalosti o projektovém řízení).

Dalším krokem v rámci fáze iniciace je detailní popis projektu. Zde je nutné se vyvarovat příliš velkého rozsahu a naopak příliš malého rozsahu. Jinými slovy, je nutné definovat problém, který nelze řešit pomocí obyčejného provozního managementu, avšak nesmí se jednat o problém příliš velkého rozsahu, kde nelze uplatnit metodologii Six Sigma – příkladem jsou politická rizika. Jde o příklad business case.

Dále je nutné definovat ideální stav, neboli stav požadovaný, a to přesně podle číselných charakteristik – hodin, peněz, člověkohodin apod. Posléze je nutné identifikovat procesy zasahující do daného problému a přínosy, které vyplynou po vyřešení daného problému.

Navazujícím krokem je rozhodnutí o zařazení problému do projektového řízení. O jeho zařazení rozhoduje projektový manažer a rovněž střední management oddělení, kterých se daný problém týká. Je nutné podotknout, že se nejedná o oblast pozornosti provozního managementu.

4.4.2 Požadavky na projektového manažera a jeho kompetence

Ve zkoumaném podniku existuje jedna osoba, která má odpovědnost za projektové řízení. Bohužel ale chybí transparentní požadavky na danou osobu. Právě proto je vhodné vymezit klíčové kompetence dané osoby:

- Black Belt Six Sigma,
- Technické nebo ekonomické vysokoškolské vzdělání,
- Prokazatelné zkušenosti s vedením projektů,
- Angličtina na úrovni C1-C2,
- Analytické schopnosti,
- Iniciativa a samostatnost,
- Umění pracovat ve stresových situacích a diplomacie.

Výše uvedené požadavky mají začínat tím, že projektový manažer ve firmě má mít certifikaci Six Sigma, a to na úrovni Black Belt. Jedná se o naprosto nutný předpoklad pro zajištění projektového řízení dle dané metodiky.

Dalším požadavkem je odpovídající technické nebo vysokoškolské vzdělání. Nejlépe se na danou pozici hodí kandidát s technickým nebo ekonomickým diplomem. Nesmírně důležitá je předchozí zkušenost na pozici a úspěšné vedené několika velkých projektů. Zde je vhodné

doporučit aspoň pětiletou dobu zkušenosti. Lze to snadno ověřit pomocí referencí nebo přímým oslovením předchozího zaměstnavatele.

Samozřejmostí je angličtina na velmi vysoké úrovni, a to jak mluvená, tak i psaná. Danou kompetenci je možné snadno ověřit testem a osobním pohovorem. Dále se u projektového manažera předpokládají analytické schopnosti spolu s iniciativou a samostatností, které lze ověřit tím, že manažerovi se nabídne pracovní situace a manažerovi je nabídnut prostor pro možné řešení.

S výše uvedeným úzce souvisí schopnost pracovat ve stresu a mít základy diplomatického styku s lidmi. Zcela běžně se projektový manažer setkává s ne moc pozitivně naladěnými lidmi, což bylo popsáno v předchozí kapitole. Danou kompetenci je také možné ověřit pomocí nabídnutí uchazeči možnosti vyřešit aktuální situaci.

4.4.3 Odborný růst v oboru projektového řízení

Další doporučení je možné rozdělit do dvou menších oblastí. Je vhodné, aby projektový manažer v pravidelných intervalech poskytoval prezentace o tom, co je projektové řízení, co je jeho obsahem, co je projekt apod. V podstatě jde o úroveň White Belt v hierarchii Six Sigma. Školení je možné provádět jednou za rok.

V podstatě očekávaným výstupem daného školení jsou dva. Jednak je to lepší seznámení všech zaměstnanců s tím, co je projektové řízení ve firmě a jak probíhá, díky čemuž dojde ke zvýšení povědomí zaměstnanců o projektovém řízení.

Druhým výstupem je identifikace osob, kteří by měli zájem o další prohloubení znalostí v oboru. Zde by se jevila možnost zajištění odborných školení externí firmou – šlo by například o Gemba Academy, která poskytuje školení v oboru formou online lekcí.

Zde se jeví jako naprosto vhodné školení pro účely obdržení Yellow nebo dokonce Green Belt. V podstatě jde o vyšší než White Belt úroveň, kde se již nepředpokládají pouze základní znalosti o projektovém řízení, ale jde o znalosti umožňující vhodnou orientaci v projektovém řízení a zároveň i možnost vést menší projekty.

4.4.4 Vytvoření sítě Champions

Navazujícím krokem na dané doporučení by se jevilo vybudování sítě Champions, a to v souladu s celkovým přístupem Six Sigma. Česky bychom mohli dané pojetí přeložit jako

„styčný důstojník“, což je osoba pracující v daném oddělení, která by byla hlavním kontaktním bodem pro projektové řízení.

Každé oddělení by mělo mít jednu až dvě osoby, kteří by byli hlavním místem pro kontakt ze strany projektového manažera. Právě výše uvedené online školení se zaměřením na certifikaci na úrovni Yellow, popřípadě Green Belt by se mělo vztahovat na ně.

Jinými slovy, pod pojmem síť Champions se má na mysli vytvoření určité vrstvy pracovníků firmy, kteří by měli odpovídající vzdělání v oboru Six Sigma, které by jim umožňovalo nejen identifikovat problémy, které lze identifikovat jako projekty a následně iniciovat jejich zařazení do projektového řízení, ale aktivně se podílet na jejich řešení. Samozřejmě za předpokladu zachování stávajícího zaměstnání.

4.5 Odhad dopadu implementace navrhovaných změn na společnost

Samozřejmě nejsem odborně zdatná na to, abych mohla uvést detailní odhad dopadu zavedení daných opatření do praxe zkoumaného podniku, proto uvedu aspoň rámcový dopad včetně zamýšlení se nad jeho přínosy.

4.5.1 Definování jasných kritérií projektu a jeho zařazení do projektového řízení

Definování jasných kritérií projektu a jeho zařazení do projektového řízení přinese zprůhlednění celého projektového řízení. Ve výsledku jak Champions, tak i řadové zaměstnanci budou mít jasné informace. Kromě toho dojde i k ušetření času nutného pro zabývání se administrativou.

Dané definování by nemělo projektovému manažeru zabrat více než jeden jeho pracovní den. Následně je nutné daná kritéria přednést vedení firmy a následně od nich obdržet připomínky a posléze je zpracovat. Celková doba aplikace daného doporučení by neměla přesáhnout jeden měsíc.

Ve výsledku ale dojde k výraznému zprůhlednění celkového procesu, což zvýší jeho efektivitu, v podniku v podstatě bude jasný manuál pro definování projektu.

4.5.2 Uvedení jasných požadavků na projektového manažera

Uvedení jasných požadavků na projektového manažera a jeho kompetence rovněž přinese větší transparentnost celého procesu projektového řízení. Navíc v případě odchodu

aktuálního projektového manažera vedení firmy bude mít jasné podmínky pro nalezení jeho náhrady.

Požadavky na projektového manažera jsou již rozpracovány v dané bakalářské práci, proto manažer nebude muset je vytvářet od začátku, díky čemuž ušetří minimálně jeden den své práce. Následně je nutné dané požadavky přednést vedení a získat od nich případné připomínky.

Kritéria by měla následně být součástí vnitřní dokumentace týkající se vedení a výběru personálu. Výhodou aplikace daného doporučení je vyhnutí se nejasné situaci v případě odchodu aktuálního projektového manažera z firmy.

4.5.3 Odborný růst v oboru projektového řízení

Odborný růst v oboru projektového řízení zajistí zlepšení povědomí o projektovém řízení v podniku a zároveň poukáže na možné zájemce o projektové řízení. Ve výsledku aktuální projektový manažer bude mít větší skupinu lidí, kteří projeví zájem o projektové řízení.

Dané doporučení je nejsložitější a nejpracnější z pohledu jeho aplikace. Projektový manažer má zaprvé vytvořit prezentaci o projektovém řízení, což mu zabere až jeden týden. Následně jednou za rok je nutné danou prezentaci přednést zájemcům.

Pro nutnost oslovení a účasti větší skupiny je možné nabídnout několik termínů školení. Následně je nutné počítat i s možnými otázkami směřujícími na něj.

Celkově aplikace daného opatření by měla zabrat projektovému manažerovi několik týdnů jeho roční práce. Jde ale o klíčové doporučení, které má zajistit trvalý růst výkonnosti lidí.

4.5.4 Vytvoření sítě Champions

Vytvoření sítě Champions přímo pomůže projektovému manažerovi zavést Six Sigma do podnikové praxe. Jedná se o hlavní doporučení, které přinese výrazné zefektivnění celého procesu řízení firmy.

Dané doporučení by mělo být realizované spolu s předchozím. Pro vybrané zaměstnance je možné využít služeb externích firem, které jsou schopny prohloubit znalostí vybraných lidí v projektovém řízení.

Náklady na jednu osobu by se měly pohybovat na úrovni 20-30 tisíc Kč. Je možné využít služeb jak vyloženě českých podniků (např. ICG-Capability), tak i mezinárodních firem (např. Gemba Academy).

Dopad daného doporučení je ale největší – jedná se o celkové zefektivnění procesního řízení v podniku.

5 Diskuze

Po provedení analýzy a tvorby doporučení je možné se věnovat odborné diskuzi obdržených poznatků. V rámci výzkumu se dospělo k závěru, že aplikace Six Sigma v podniku je založeno na DMAIC. Realizace probíhá pod zajištěním odborné metodické podpory ze strany Black Belt specialisty a s účastí řadových zaměstnanců. Dané zjištění je v souladu s odbornými doporučení týkajícími se zavedení mezinárodních standardů Six Sigma (Váchal a Vochozka, 2013, s. 520).

Kromě vyloženě řešení problému pomocí Six Sigma metodologie firma nezapomíná i na převedení projektu do provozní fáze. Je nutné pozitivně hodnotit, že lidé, kteří budou využívat výstupy z projektového řízení, jsou součástí projektového týmu a mají tak reálnou možnost mít vliv na výstupy projektu, nikoliv tedy přebírat výstupy projektového týmu. Ve výsledku je dosaženo souladu nejen s výkonem projektu podle mezinárodních standardů, ale je řešena i oblast předání projektu (Nenadál, 2018, s 324).

Z pohledu celkového přístupu Six Sigma, je evidentní, že podnik využívá oba dva strategické směry – jak vyloženě Lean, tak i Six Sigma. Důvod spočívá v tom, že výsledným cílem projektového řízení bývá jak zkrácení doby trvání procesu, tak i jejich uniformita. Firma pro uplatnění Six Sigma se tak jak snaží snížit variabilitu proměnných a unifikovat procesy, které přebírá ze svých různých poboček, tak i pracuje nad poklesem člověkohodin. To samé se týká i pohledu na cykličnost projektu – nejedná se o klasický PDCA v Lean, ale i přímý DMAIC, který je využíván hlavně v Six Sigma (Svozilová, 2006, s. 49).

Projektový manažer je opravdovým specialistou ve svém oboru a je schopen nastavit mezinárodní standardy v podniku. Navíc se jedná o osobu, která má dostatečnou softwarovou podporu své práce. Vedení podniku aktivně podporuje veškeré aktivity v oblasti zavedení mezinárodních standardů a má povědomí o jeho přínosech. Samozřejmě v současné době aplikace mezinárodních standardů procesního řízení se potkává s určitými problémy, které lze vysvětlit tím, že organizační pobočka v Praze byla teprve založena. S určitým odstupem času se situacelepší.

6 Závěr

Bakalářská práce byla věnována tématu, které je zajímavé v dnešním turbulentním prostředí, jde o projektové řízení ve zkoumané firmě. Cílem práce bylo na základě komparace projektového prostředí společnosti působící v sektoru stomatologie a ortodoncie s mezinárodním standardem Six Sigma představit návrhy na zlepšení vedení projektů.

Prvním dílčím cílem práce bylo provedení analýzy projektového prostředí zvolené společnosti. Zde je nutné upozornit na to, že aktuálně nastavený systém projektového řízení ve firmě je ve svých začátcích. Podnik teprve otevřel pobočku v České republice, čemuž odpovídají i aktuální projektové řízení. Je však nutné upozornit, že jde o otevření centra sdílených služeb, prodejci podniku působili v České republice již dříve. V současné době je hlavním realizátorem projektového řízení projektový manažer, který má zajistit nastavení veškerých procesů. Bohužel ve firmě chybí velice důležitý krok – jasné nastavení toho, že problém má být řešen projektovým řízením. Z hlediska využitých nástrojů a metod, jedná se však o klasický způsob aplikace Six Sigma. Důvodem je to, že projektový manažer je právě Black Belt specialistou. Problematické se jeví i relativně špatné definování kompetence projektového manažera, což by mohl být problém v případě odchodu aktuálního projektového manažera. Problémem se také jeví relativně malé povědomí zaměstnanců o projektovém řízení a neexistující síť proškolených Champions.

Dalším dílčím cílem byla komparace projektového prostředí společnosti s mezinárodním procesním standardem. Projektové řízení je v podniku realizováno v souladu s metodikou Six Sigma. Problematické z pohledu Six Sigma se jeví jenom chybějící proces definování projektu a jeho zařazení do projektového řízení a také chybějící síť Champions.

Následujícím dílčím cílem bylo uvedení návrhů zlepšení projektového řízení a vedení projektů ve zvolené společnosti. Zde byly zkoumané firmě doporučeno následující: definovat projekt a kritéria jeho zařazení do projektového řízení, jasně vymezit požadavky na projektového manažera a jeho kompetence, umožnit vybraným zaměstnancům zajistit odborný růst v oboru projektového řízení a vyčlenit a zaškolit tým lidí v každém oddělení odpovědných za projektové řízení (tzv. Champions). Veškerá doporučení přímo vyplývají z provedeného výzkumu. Projektový manažer byl seznámen se všemi doporučeními, avšak v době vytvoření dané práce nejsou k dispozici údaje o možném zavedení opatření. Dle slov

manažera se jeví jako nejvíce pravděpodobné začlenění posledního doporučení do podnikové praxe.

Nakonec posledním dílčím cílem bylo uvedení odhadu dopadu implementace představených návrhů na společnost. Definování jasných kritérií projektu a jeho zařazení do projektového řízení stejně jako uvedení jasných požadavků na projektového manažera a jeho kompetence přinese zprůhlednění celého projektového řízení. Odborný růst v oboru projektového řízení zajistí zlepšení povědomí o projektovém řízení v podniku a zároveň poukáže na možné zájemce o projektové řízení. Vytvoření sítě Champions přímo pomůže projektovému manažerovi zavést Six Sigma do podnikové praxe.

Doporučení vyplývající z výzkumu mohou být přímo a bezproblémově aplikovány v podniku. Výstupy z předložené bakalářské práce navíc mohou být využity i v jiných firmách. V současné době je Česká republika jedním ze světových center pro založení center sdílených služeb, takže poptávka po nastavení projektového řízení je opravdu velká. Důvod spočívá v tom, že zejména metodika Six Sigma umožní jasně a rychle nastavit procesy v takových firmách. Právě proto se lze domnívat, že výstupy z dané práce mohou být uplatněny i v dalších podnicích.

Daná bakalářská práce má ovšem omezení v tom, co se týká rozsahu zkoumaných dat. Výzkum byl zaměřen pouze na jeden podnik. Samozřejmě by bylo vhodnější provést komparaci nastavení projektového řízení ve více firmách a následně je porovnat. Kromě toho středem pozornosti dané bakalářské práce je metodika Six Sigma, ačkoliv v projektovém řízení existují i jiné, ne méně efektivní metody řízení projektů. Další výzkumy v daném směru mohou být zaměřeny právě do těchto dvou oblastí.

7 Seznam použitých zdrojů

AIZED, T. *Total Quality Management and Six Sigma*. Rijeka: Intechopen, 2012. 310 s. ISBN 978-9535106883.

BRUCKNER, T. VOŘÍŠEK, J. BUCHALCEVOVÁ, A. *Tvorba informačních systémů: Principy, metodiky, architektury*. Praha: Grada Publishing, 2012. 360 s. ISBN 978-80-247-4153-6.

CEMS. [online]. [2021-11-02]. Dostupné z: <<https://www.cems-cz.com/blog/232-sipoc-analyza>>

CTQ Tree. [online]. [2021-11-02]. Dostupné z: <<https://www.creativesafetysupply.com/glossary/ctq-tree/>>

DMAIC. [online]. [2021-11-02]. Dostupné z: <<https://goproductivity.ca/blog/6187/what-is-dmaic/>>

DOLEŽAL, J. KRÁTKÝ, J. CINGL, O. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada Publishing, 2013. 192 s. ISBN 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, J. KRÁTKÝ, J. *Projektový management v praxi: Naučte se řídit projekty!* Praha: Grada Publishing, 2016. 176 s. 978-80-247-5693-6.

DOLEŽAL, J. MÁCHAL, P. LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DOLEŽAL, J. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

DUCHOŇ, B. *Inženýrská ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2007. 288 s. ISBN 978-80-7179-736-0.

GARDNER, D. *Supply Chain Vector: Methods for Linking the Execution of Global Business Models with Financial Performance*. Boca Raton: J. Ross Publishing, 2004. 272 s. ISBN 978-1932159233.

GOPALAKRISHNAN, N. *SIMPLIFIED SIX SIGMA: METHODOLOGY, TOOLS AND IMPLEMENTATION*. New Delhi: PHI, 2012. 489 s. ISBN 978-8120345287.

HARVEY, S. *Kaizen: The Japanese Secret to Lasting Change Small Steps to Big Goals*. New York: The Experiment, 2020. 272 s. ISBN 978-1615196579.

HITPASS, B. *Business Process Management (BPM): Concepts, and How to Apply and Integrate it with IT*. Chile: BPM Center, 2014. 308 s. ISBN 978-956-353-814-4.

HNILICA, J. FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika - ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2014. 304 s. ISBN 978-80-247-5104-7.

HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Projektové řízení: Učebnice*. Praha: E-knihy, 2016. 470 s. ISBN 978-80-7512-431-9.

HRAZDILOVÁ, K. VANÍČKOVÁ, R. *Projektové řízení pro projektové manažery: Průvodce projektovým řízením pro projektové manažery*. Praha: E-knihy, 2016. 240 s. ISBN 999-00-016-1686-1.

- JANIŠOVÁ, D. KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing, 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- JUROVÁ, M. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. 264 s. ISBN 978-80-247-5717-9.
- KORECKÝ, M. TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů*. Praha: Grada Publishing, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- LORENC, M. Ganttův diagram. [online]. [2021-11-02]. Dostupné z: <<https://lorenc.info/3MA381/ganttuv-diagram.htm>>
- MÁCHAL, P. KOPEČKOVÁ, M. PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2015. 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.
- MALÝ, J. *Obchod nehmotnými statky: patenty, vynálezy, know-how, ochranné známky*. Praha: C, H. Beck, 2002. 257 s. ISBN 80-7179-320-5.
- MARKS, T. *20:20 Project Management: How to Deliver on Time, on Budget and on Spec*. London: KoganPage, 2012. 307 s. ISBN 978-7494-6608.
- MULAČOVÁ, V. MULAČ, P. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
- NENADÁL, J. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. 366 s. ISBN 978-80-7261-561-2.
- PAVLÍK, M. *Jak úspěšně řídit obec a region: Čile, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5256-3.
- PYZDEK, T. *The Six Sigma handbook: complete guide for green belts, black belts at all levels*. New York: McGraw Hill, 2003. 690 s. ISBN 978-0071840538.
- REKTOŘÍK, J. PIROŽEK, P. NOVÁ, J. POČ, D. *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita, 2015. 180 s. ISBN 978-80-210-7995-3.
- SCHWALBE, K. *Information Technology Project Management*. Boston: Cengage Learning, 2018. 672 s. ISBN 978-1337101356.
- SINGH, K. *WRAP THE SCRAP WITH DMAIC: Strategic Deployment of Six Sigma in Indian Foundry SMEs*. Hamburg: Anchor Academic Publishing, 2015. 212 s. ISBN 978-3954893959.
- SOLEIMANNEJED, F. *Six Sigma, Basic Steps & Implementation*. Bloomington: AuthorHouse, 2004. 248 s. ISBN 978-1418448011.
- SRPOVÁ, J. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2020. 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.
- STELLINGWERF, R. ZANDHUIS, A. *ISO 21500 Guidance on project management – A Pocket Guide*. Amersfoort: Van Haren Publishing, 2013. 96 s. ISBN 978-9087538095.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.

SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing, 2006. 265 s. ISBN 802-471-2814.

ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. 392 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

TICHÝ, M. *Projekty a zakázky ve výstavbě*. Praha: C. H. Beck, 2008. 342 s. ISBN 978-80-7400-009-6.

TOPFER, A. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. Brno: Computer Press, 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.

VÁCHAL, J. VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VÁVROVÁ, E. *Finanční řízení komerčních pojišťoven*. Praha: Grada Publishing, 2014. 192 s. ISBN 978-80-247-4662-3.

VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1

ŽALUDEK, A. *Management kvality a rizik psychiatrické péče*. Praha: Grada Publishing, 2020. 248 s. ISBN 978-80-271-2275-2.

Přílohy

Polostrukturovaný rozhovor

Projektové řízení ve firmě

- 1 Jakým způsobem jsou projekty iniciovány?
- 2 Jak byste popsal typický projekt a jeho fáze v rámci projektového řízení?
- 3 Jak je zjištěno převedení projektového řízení do provozní fáze?
- 4 Jaké metody a nástroje projektového řízení jsou nejčastěji užívány a proč?
- 5 Jak je zajištěna softwarová podpora projektového řízení?

Projektové řízení a strategie podniku ve firmě

- 6 Jaké požadavky má vedení podniku na projektové řízení?
- 7 Jakým způsobem je projektové řízení zakomponováno do strategie firmy?
- 8 Jakou dostáváte podporu od vedení společnosti v rámci projektového řízení?

Projektový manažer a projektový tým ve firmě

- 9 Jak je podle Vás vnímána role projektového manažera ve společnosti?
- 10 Jaké jsou klíčové kompetence projektového manažera ve společnosti? Jsou tyto kompetence a znalosti někde vymezeny?
- 11 Který teoretický přístup k projektovému řízení upřednostňujete a proč?
- 12 Jakým způsobem je ve firmě zajištěn odborný růst zaměstnanců v oblasti projektového řízení?
- 13 Jakým způsobem je sestaven projektový tým?
- 14 Jakým způsobem je řízen projektový tým?

Odpovědi manažera

Jakým způsobem jsou projekty iniciovány?

Odpověď manažera

Prozatím proces iniciace není přesně nastaven. V podstatě projektový manažer sám oslovuje odpovědné zaměstnance a snaží se s nimi navazovat kontakt. Ve výsledku daného kontaktu identifikuje projekty.

Jak byste popsal typický projekt a jeho fáze v rámci projektového řízení?

Odpověď manažera

Typický projekt ve firmě je zaměřen na standardizaci postupů. Centrum v Praze je zřízen za účelem „sbírání“ jednotlivých procesů ze všech poboček rozmístěných v Evropě a následném soustředění prací do jednoho místa. Z toho důvodu vyplývají požadavky na projektové řízení zaměřené na soustředění projektů do jednoho místa. Zároveň jde podle manažera o kořenové příčiny všech problémů – činnosti prováděné v jednotlivých zemích mají své odlišnosti a je zapotřebí je sjednotit. Každý projekt se řídí DMAIC metodou. Ze začátku je projekt definován (fáze Define), a to pomocí Ganttova diagramu, kde jsou uvedeny jednotlivé fáze. Dále Stakeholder Matrix, kde jsou vidět dotčené týmy a rovněž týmy, které dodávají informaci. Posléze je zde Risk matrix se všemi riziky projekty, SIPOC a CTQ Tree popisující projekt z procesního hlediska. Následující fází je Measure, kde je zobrazen Data Collection Plan, doplňující grafy popisující chování klíčových parametrů a Procesní model. Jedná se o fázi, která je založena na sběru informace. Poté následuje fáze Analyze, kde pomocí Ishikawa diagramu a 5Whys jsou definovány kořenové příčiny vzniku nesouladu, a to pro účely následného řešení. Předposlední fází je Improve, což je fáze založena na splnění Improvement Plan a pravidelného sledování Improvement status. Nakonec poslední fáze je kontrola, a to pomocí předem daného kontrolního plánu. Posléze již probíhá předání hotového projektu do provozní fáze.

Jak je zjištěno převedení projektového řízení do provozní fáze?

Odpověď manažera

Převedení projektu do provozní fáze se odehrává na konci, kdy je projekt uskutečněn a schválen osobou zajišťující jeho strategické řízení (customer). Za převedení do projektové fáze odpovídá pracovník, kterého se dané zavedení týká. Jedná se o člověka, který je součástí projektového týmu a tak má možnost ovlivňovat celý chod a dodávat připomínky. Samozřejmostí je zapracování veškerých připomínek všech dotčených oddělení. Podle projektového manažera se jedná spíše o formální připomínky, jelikož jeho snahou je ještě v rámci přípravy a plánování posbírat všechny požadavky zaměstnanců a dotčených oddělení. Projektový manažer má v tom poradenskou funkci, jeho hlavním účelem je ujistit se, že projekt přestoupil do běžného provozu. Těžištěm práce projektového manažera je v aktivní fáze projektového řízení.

Jaké metody a nástroje projektového řízení jsou nejčastěji užívány a proč?

Odpověď manažera

Vzhledem k tomu, že projektový manažer je přívržencem metody Six Sigma, ve své praxi uplatňuje právě nástroje z daného metodologického přístupu, jedná se o DMAIC, Project Charter, Control Impact Matrix, SIPOC, CTQ Tree, Ishikawa diagram a 5Whys metodu. Samotný projekt je řízen pomocí metodiky DMAIC, která je zcela běžnou metodikou pro oblast projektového řízení. Je zde využíván Project Charter sloužící pro popsání projektu, cíle, omezení, benefitů, definování klíčových ukazatelů popisu projektového týmu. Dále je využívána Control Impact Matrix, což je nástroj sloužící k zobrazení rizik v podobě matice rozdělené do čtyř oblastí dle dvou kritérií – dopad rizika a možnost kontroly ze strany projektového týmu. SIPOC je využíván pro detailní popis projektu – kdo jsou dodavatelé projektu, jaké jsou vstupní údaje, jak probíhá proces, výstup z projektu a kdo je zákazníkem projektu. Navíc firma do SIPOC zařazuje klíčové požadavky týkající se daného projektu. V rámci CTQ Tree projektový tým ukazuje původní požadavek na projekt, kritické charakteristiky projektu a výsledný cíl. Ishikawa diagram firma využívá k identifikaci příčin vedoucích k nežádoucímu stavu, následně je projektový tým zaměřen na odstranění těchto příčin. Daný diagram firma využívá pro identifikaci těchto oblastí: Material, Method, Tools, People, Measurement a Environment. Podnik také využívá 5Whys metodu, která vychází z toho, že jakýkoliv problém nebo jeho kořenové příčiny mohou být řešeny pomocí zodpovězení pěti otázek.

Jak je zajištěna softwarová podpora projektového řízení?

Odpověď manažera

Manažer využívá následující nástroje: Excel a Word, Visio a Minitab. Excel a Word jsou běžné kancelářské programy nainstalované na jakémkoliv počítači ve firmě. Excel manažer využívá jenom pro rychlé výpočty či vytvoření přehledných grafů. Word je využíván pro úpravu textů a prezentaci výsledků managementu podniku. Visio manažer využívá zejména pro tvorbu diagramů – například Ganttova diagramu. Nakonec Minitab je statistický program určený pro analýzu dat. Výhodou programu je podle manažera možnost využít kdekoliv na světě, jelikož lze je využívat v cloudové verzi s možností ukládání dat na Google nebo na One Drive. I uživatelská podpora je zajištěna včetně možnosti zaškolení od firmy poskytující přístup. Jedná se o software nabízející řešení pro všechny úrovně znalostí. Manažer osobně je využívá pro účely obdržení regresní analýzy, Pareto diagramu, testování hypotéz a faktorové analýzy (vysvětlení rozptylu hodnot).

Jaké požadavky má vedení podniku na projektové řízení?

Odpověď manažera

Hlavním požadavkem vedení podniku na projektové řízení je vytvoření projektového řízení v souladu s metodikou Six Sigma, stejně jak je tomu v zahraničních pobočkách firmy. Zadaný cíl má primární odpovědnost generální ředitel pobočky v České republice a najatý projektový manažer. Strategickou snahou firmy je vybudovat si uplatnění Six Sigma inertními zaměstnanci, nikoliv využívat služeb outsourcingových firem. Konečným cílem projektového řízení v podniku je vybudování standardních služeb uplatněných po všem zemích spadajícím do regionu Evropa. Projektový manažer má pravidelné měsíční porady s vedením firmy ohledně aktualizace nastavení projektového řízení v podniku, kde se diskutuje aktuální stav, problémy a výzvy.

Jakým způsobem je projektové řízení zakomponováno do strategie firmy?

Odpověď manažera

Projektové řízení je podle manažera zakomponováno v nejvyšší strategii firmy, kde se vedení firmy přihlásilo k nutnosti vybudovat aplikaci Six Sigma v praxi. Následně ve všech pobočkách firmy proběhla implementace. Pražská pobočka je pozadu v daném procesu,

jelikož se jedná o organizační složku, která teprve vznikla. V předchozích letech Česká republika byla zajímavá pro firmu pouze z pohledu trhu odbytu.

Jakou dostáváte podporu od vedení společnosti v rámci projektového řízení?

Odpověď manažera

V současné době vedení firmy má vhodnou podporu pro realizaci projektového řízení. Prozatím ale jedná o relativně novinku v českém prostředí, právě proto podle projektového manažera se někdy lze setkat s problémy spojené s realizací. Ne všichni zaměstnanci vnímají jeho práci pozitivně a někdy mívají pocit, že je jim pouze „uměle přidána“ práce ve formě účasti v projektových týmech.

Jak je podle Vás vnímána role projektového manažera ve společnosti?

Odpověď manažera

Dle projektového manažera je možné mluvit o dvou zcela odlišných rovinách vnímání – těmi je nejvyšší vedení společnosti a management taktické úrovně a pak řadoví zaměstnanci a provozní management. Nejvyšší vedení podniku správně chápe zařazení projektového managementu ve firmě a jeho přínosy pro všechny zúčastněné strany. Na rozdíl od toho manažer se setkal s nepochopením nebo dokonce i negativním postojem ze strany řadových zaměstnanců a provozního managementu. Dle jeho názoru tito zaměstnanci nevnímají správně postavení projektového řízení, nebo jej vnímají jako zcela zbytečnou činnost.

Jaké jsou klíčové kompetence projektového manažera ve společnosti? Jsou tyto kompetence a znalosti někde vymezeny?

Odpověď manažera

Kompetence nejsou nikdy vymezeny. Osoba začala pracovat ve firmě teprve před několika měsíci. Proto je projektové řízení ve firmě teprve ve svých začátcích.

Který teoretický přístup k projektovému řízení upřednostňujete a proč?

Odpověď manažera

Manažer jednoznačně upřednostňuje projektové řízení Six Sigma, a to kvůli jeho univerzálnímu využití. Navíc se jedná o osobu, která má nejvyšší úroveň v hierarchii Six Sigma, jde o držitele Black Beltu.

Jakým způsobem je ve firmě zajištěn odborný růst zaměstnanců v oblasti projektového řízení?

Odpověď manažera

Prozatím růst není zajištěn. Pochopitelně projektový manažer má možnost se zúčastňovat vzdělávacích akcích a prohlubovat svoje znalosti, avšak pro řadové zaměstnance něco takového neexistuje.

Jakým způsobem je sestaven projektový tým?

Odpověď manažera

Projektový tým je sestaven na základě jednání projektového manažera s manažery jednotlivých oddělení, které jsou dotčeny daným projektem. Právě manažer rozhoduje o tom, jestli přidělit zaměstnance na projekt či nikoliv. Bere se v potaz ale i předchozí úroveň spolupráce s danou osobou.

Jakým způsobem je řízen projektový tým?

Odpověď manažera

Projektový tým je řízen zpravidla projektovým manažerem, který nese odpovědnost za řízení týmu a prezentace výsledků vedení firmy. Projektový manažer je v tomto směru určitým mediátorem, který využívá poznatky od členů svého týmu. Po dosažení účelu je projektový tým rozpuštěn. Projektový manažer uvedl, že se snaží ve vybrané firmě pracovat s lidmi, kteří se mu osvědčili, proto se zcela běžně stává, že se lidé u něj opakují na různých projektech.