

ABSTRAKT

Abstrakt česky

V mé bakalářské práci se věnuji problematice projektového řízení v dnešní době a na základě kritické analýzy teoretických pramenů dokumentuji jeho nutnost a potřebu k realizaci podnikatelských aktivit. V oblasti využití projektového řízení dochází k posunu od neformálního řízení projektů ke komplexnímu přístupu. Původní inženýrská disciplína se přetváří v pracovní prostředí organizace. Samotné projektové řízení do sebe integruje stále více jiných manažerských disciplín.

V analytické části jsem se snažila analyzovat firmu GUMOTEX po stránce jejich řízení projektů. V první části jsem charakterizovala vnitřní a vnější prostředí společnosti. V druhé části jsem provedla dotazníková šetření ke zjištění míry aplikace metod projektového řízení ve firmě GUMOTEX s jejich hodnocením. A na závěr mé práce jsem uvedla některá doporučení plus návrhy na možné zlepšování a komplexnost tohoto řízení.

Abstrakt ve světovém jazyce

My bachelor's thesis is focused on the project management, I adjust the necessity and needs for the realization entrepreneurial activities based on the critical theoretic analysis. The project management is changing from the informal management project to complex access to the project management. The Original engineering science reforms to the working environment of organization. Project management itself includes the more and more other sciences of the management.

In the analytical part, I tried to analyze project management of company GUMOTEX. I described internal and external conditions of the company in the first part of my bachelor's thesis. I made the questionnaire inquiry to find out, how wide-spread is the project management and their methods of the company GUMOTEX. I recommended proposals for the improvement of the project management at the end of my bachelor's thesis.

Úvodem práce bych chtěla vyjádřit své poděkování vedoucí bakalářské práce, paní Ing. Kateřině Hrazdilové Bočkové, Ph.D., za odborné vedení mé práce, potřebné rady a připomínky.

Dále bych ráda poděkovala panu Ing. Vladimíru Chmelovi z firmy GUMOTEX za nezbytné poskytnutí materiálů a informací k vypracování mé bakalářské práce a v neposlední řadě za vstřícné jednání.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 HISTORIE PROJEKTŮ	10
2 PROJEKT	11
2.1 KLASIFIKACE PROJEKTŮ	12
2.2 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTŮ	13
3 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	15
3.1 MANAGEMENT PROJEKTU A PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	15
3.2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	16
3.3 IMPLEMENTACE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	17
4 METODY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	18
5 PROJEKTOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	19
5.1 KRITÉRIA PRO VOLBU NEJVHODNĚJŠÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	20
5.2 PODSTATNÉ VLASTNOSTI PROJEKTOVÉ ORGANIZACE	20
5.3 ZÁKLADNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY.....	20
5.3.1 Funkční organizační struktura	20
5.3.2 Čistě projektová organizační struktura	21
5.3.3 Maticová organizační struktura.....	22
5.3.4 Síťová organizační struktura	23
6 PROJEKTOVÝ MANAŽER.....	25
7 PROJEKTOVÝ TÝM.....	28
II. PRAKTICKÁ ČÁST	29
8 PŘEDSTAVENÍ FIRMY	30
8.1 OD MINULOSTI K SOUČASNOSTI.....	30
8.1.1 Novodobá historie	30
8.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	31
8.2.1 Poslání firmy a vize firmy	31
8.2.2 Významná ocenění a osvědčení	32
8.2.3 Organizační struktura firmy	32
9 ANALÝZA PROSTŘEDÍ FIRMY	35

9.1	EXTERNÍ ANALÝZA PROSTŘEDÍ.....	35
9.1.1	SWOT analýza – makroprostředí.....	35
9.2	INTERNÍ ANALÝZA FIRMY	37
9.2.1	SWOT analýza – mikroprostředí	37
9.3	ANALÝZA PROSTŘEDÍ – SOUHRN	42
10	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	44
10.1	PROJEKTOVÁ ORIENTACE PODNIKU GUMOTEX, A. S.....	44
10.2	STAV PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI GUMOTEX, A. S.....	47
10.3	ZHODNOCENÍ PŘEDNOSTÍ A NEDOSTATKŮ SOUČASNÉ PRAXE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	55
11	DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU.....	57
11.1	ZÁSADY POSTUPU PRO ZKVALITNĚNÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ VE FIRMĚ GUMOTEX, A. S.....	57
11.1.1	Realizace návrhu	61
	SUMMARY	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	66
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	70
	SEZNAM TABULEK.....	71
	SEZNAM PŘÍLOH.....	72

ÚVOD

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybrala téma Analýza metod projektového řízení v podniku GUMOTEX, a. s. Touto problematikou se zabývám, protože podle mého názoru v současné době neustále roste význam a důležitost projektového řízení.

Současná doba vyžaduje, abychom realizovali mnoho změn a velkých akcí ve velmi krátkých termínech, s limitovanými náklady a omezenými zdroji. Přitom rychlý běh života současné společnosti nám nedovoluje dosáhnout cílů mnoha opakovanými pokusy. Metoda pokusů a chyb (Trials and Errors) je v tržním konkurenčním prostředí téměř nepoužitelná, protože tržní ekonomika nám většinou neposkytne další příležitost k následnému pokusu, byť i lepšímu.

Projektové řízení představuje pomoc při překonávání problémů, které dnes přináší klasická liniová hierarchická organizační struktura, která stále ještě převažuje jak u nás, tak v zahraničí. Jedná se o překonání takových problémů jako:

- dlouhé komunikační řetězce,
- časové ztráty při složité komunikaci,
- zkreslování při vnitrofiremní komunikaci,
- výskyt ping-pongového efektu.

Řízení projektů je vědou i uměním. Některé postupy se dají naučit z literatury, jiné je nutno si osvojit při reálném řízení projektů. Postupně se projevuje trend využívání projektů pro řízení firem, tzv. projektové řízení.

Řízení projektů má bohatou historii. Projektové řízení jakožto manažerská strategie projektově orientovaných firem poskytuje možnost bohaté budoucnosti.

Projektové řízení patří v západních zemích ke standardnímu způsobu práce úspěšných firem a západní management považuje znalosti projektového řízení za nedílnou součást dovednosti řídících i řadových pracovníků.

U nás je bohužel projektové řízení zatím poměrně málo známé. Proto řada důležitých akcí v našich podnicích probíhá neúspěšně. Navíc mají naše firmy potíže při komunikaci

a spolupráci se západními firmami, kde je projektové řízení velmi rozšířené a běžně používané.

Hlavním cílem mé práce je analyzovat poznatky o podstatě, významu a úrovni projektového řízení ve firmě GUMOTEX, a. s. a navrhnout možná zlepšení. Na základě vlastního pozorování, řízeného rozhovoru a důkladné analýzy přístupů zaměstnanců i zaměstnavatele zhodnotím úroveň projektového řízení ve firmě a navrhnu zásady pro zlepšení implementace projektového řízení ve společnosti GUMOTEX, a. s. Výsledkem mé práce bude návrh zlepšení současného stavu v oblasti projektového managementu a vyhodnocení ekonomické náročnosti navržených opatření a rizik jejich realizace



Obr. 1 Společnost GUMOTEX, a. s. [16]

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 HISTORIE PROJEKTŮ

Nejstarší historie řízení projektů bývá spojována se stavbou egyptských pyramid a Velké čínské zdi, kdy tyto obrovské a složité stavby vznikaly v koordinaci enormního pracovního úsilí bez dochované znalosti technik řízení. [1]

Termín projektové řízení se v takové formulaci objevil až ve 20. století (na konci 2. světové války), nicméně projektové řízení se vyskytuje paralelně po celou dobu existence lidské civilizace, kdy důkazem tomu mohou být egyptské pyramidy staré tisíce let, Velká čínská zeď, řecké chrámy a římské akvadukty. Po opuštění středověku se můžeme zmínit o projektu Manhattan (vývoj atomové bomby v USA), invaze do Normandie, projekt Apollo, Eurotunel, atd. Tato díla by nemohla vzniknout bez znalostí a zásad soudobého řízení, resp. projektového řízení. I v České republice je možno nalézt známé a velké projekty, které byly řízeny podle teorie projektového řízení, např. stavba metra v Praze, stavba elektrárny v Temelíně nebo stavba dálničního obchvatu Plzně. [1]

2 PROJEKT

Dominantním pojmem managementu projektu je projekt. Tento pojem vychází z anglosaského pojetí slova *project*, které označuje proces plánování a řízení rozsáhlých „operací“. Neoznačuje tedy „projektovou dokumentaci“, jak tomu je (a hlavně bylo) v češtině. [2]

Význam slova projekt se v dřívější projektové praxi ustálil ve smyslu námět, návrh, plán a komplexní vyřešení zamýšleného úkolu i vypracování jeho náležitostí včetně grafického znázornění (výkresů). Toto pojetí směřovalo k závěru, že jde o komplexní dokumentaci, sloužící k posouzení technickoekonomické úrovně a efektivnosti návrhu objektu i k jeho realizaci. [3]

V současnosti se vychází z anglosaského pojetí slova *project* jako *proces plánování a řízení rozsáhlých operací*. Nejde tedy jen o výsledek – projektovou dokumentaci, ale o tvůrčí *proces*. [3]

Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení. [3]

Z této definice vyplývá záměr, který má následující charakteristické znaky:

- sleduje konkrétní cíl,
- definuje strategii vedoucí k dosažení daného cíle,
- určuje nezbytně nutné zdroje a náklady včetně očekávaných přínosů z realizace záměru,
- vymezuje jeho začátek a konec. [3]

Projekt je vždy jedinečný (provádí se pouze jednou, jde o něco, co se dřív nedělalo), neopakovatelný (i jiný podobný projekt je vždy v něčem odlišný), dočasný (má začátek a konec) a téměř pokaždé se na jeho řešení podílí jiný tým projektantů.

Projektem proto není periodicky se opakující činnosti, jako například každodenní rutinní práce oddělení, běžný zásobovací proces, příprava jídel v restauraci, opakovaná výroba, každodenní cesta do práce atd. [3]

Projekt je výsledek materiální nebo nemateriální povahy založený na strategickém plánu, navržený, organizovaný a realizovaný pod řízením někoho v zájmu vlastníka nebo zadavatele. [7]

Projekty mohou být velmi různorodé. Jako příklad lze uvést vybavení prodejny, přemístění kanceláří, zavedení změny v organizaci firmy, instalace nového počítačového systému, vývoj nového výrobku, zavedení nové výroby (případně včetně výstavby nových objektů), výstavba nové trasy metra apod. [3]

V současných českých ekonomických podmínkách je kladen důraz na procesní řízení projektu. Nelze dost dobře pominout definici projektu podle normy ISO 10 0006, která definuje projekt podle ISO 8402 takto: „*Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s dobou zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům včetně omezení daných časem, náklady, zdroji.*“ [4]

2.1 Klasifikace projektů

Projekty je možné rozdělovat z hlediska jejich rozsahu a druhovosti. Z hlediska druhů mohou být projekty investičního charakteru, organizační změny, humanitární akce, zavádění nových technologií, vývoj a zavedení výroby nových výrobků apod. [1]

Z tabulky (**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**) je zřejmé, že spektrum projektů je velmi rozmanité, jejich realizace může trvat několik dní, ale i desítky let. Ukazuje nám, že projekty se mohou týkat problémů jednoduchých, které zvládne jeden člověk, ale také velmi složitých, na nichž musí pracovat celé týmy projektantů různých profesí. Na všechny projekty však lze aplikovat prakticky shodné principy a metody řízení. [2]

Tab. 1 Kategorie projektů [6]

Kategorie projektu	Specifikace
Komplexní	Unikátní, jedinečný, neopakovatelný, dlouhodobý, mnoho činností, speciální organizační struktura, vysoké náklady, mnoho zdrojů, velký počet subprojektů
Speciální	Střednědobý, nižší rozsah činností, dočasné přiřazení pracovníků, větší organizační jednotka, dekompozice na subprojekty, odpovídající zdroje a náklady
Jednoduchý	Malý krátkodobý projekt, jednoduchý cíl, vyhotovitelný jedinou osobou, několik málo činností, využití standardizovaných postupů.

Další dělení projektů je podle toho, zda jsou určeny pro *vnější* či *vnitřní* potřebu:

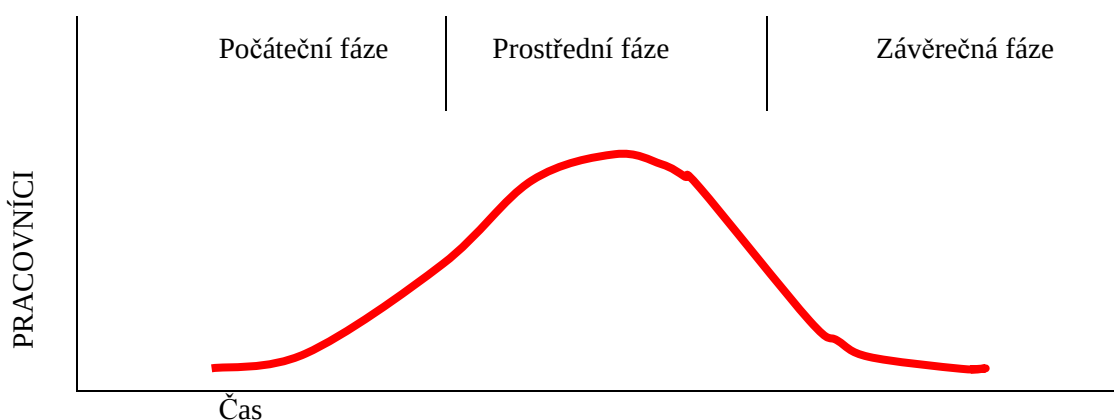
Vnější – typ produkčního systému pro neopakované vytváření produktu, který je určen pro zákazníka mimo vlastní firmu,

Vnitřní – pro zlepšování produktu a procesu ve vlastní firmě. [6]

2.2 Životní cyklus projektů

Projekt má definován svůj začátek a konec a v rámci svého životního cyklu prochází různými fázemi. Počet fází se může měnit podle podrobnosti členění. U každého projektu probíhají minimálně tři fáze životního cyklu projektu.

Životní cyklus projektu je znázorněn na (Obr. 2). Uvedené dělení na tři fáze je subjektivní, ale postačuje k tomu, aby ukázalo místo, kde se projektové činnosti mění v průběhu jakéhokoliv projektu. To se promítá do graficky znázorněného celkového počtu pracovníků a také z toho vyplývá, že v různých fázích projektu se musí měnit profesní struktura pracovníků. [3]



Obr. 2 Průběh projektu[3]

1. předinvestiční fáze:

- identifikace možností (studie možností),
- předběžný výběr projektu (předběžná studie proveditelnosti),
- formulace projektu (studie proveditelnosti, podpůrné a finanční studie),
- výsledné hodnocení a investiční rozhodnutí.

2. **investiční fáze:**

- jednání a smlouvy,
- projektová dokumentace, plány, výkresy, výstavba,
- výcvik a školení,
- uvedení do provozu.

3. **fáze provozu a vyhodnocení:**

- počáteční období po zahájení provozu,
- dlouhodobý běžný provoz.

3 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

3.1 Management projektu a projektový management

V odborné veřejnosti se často nedělá rozdíl mezi pojmem *řízení projektů* a pojmem *projektové řízení*. Pokládají se za synonyma, ale není to správné, jak se pokusíme dokázat. Je zřejmé, že každý projekt je potřeba naplánovat (včetně jeho vypracování) a posléze i řídit jeho realizaci. Souhrnně pro tuto činnost používáme pojem *řízení (management) projektu*.

V řízení projektu jsou uvedené manažerské činnosti specifické v tom, že jde o neopakovatelný proces vylučující rutinní přístup. Management projektu je specifickou metodikou plánování, tvorby a realizace projektu. **Jde o určitou filozofii přístupu k řízení projektu s jasně stanoveným cílem, který musí být dosažen v požadovaném čase, nákladech a kvalitě, při respektování určené strategie a při současném využití specifických projektových postupů, nástrojů a technik.** [3]

Ve větších podnicích (a zejména v projektových, poradenských a jiných dodavatelských firmách) se však často paralelně pracuje na více projektech, které je nutné vzájemně koordinovat, tedy také řídit. Řízení jednotlivých projektů a jejich organizování a koordinování pak souhrnně nazýváme *projektovým řízením* (managementem) – viz. Obr. 3. [3]

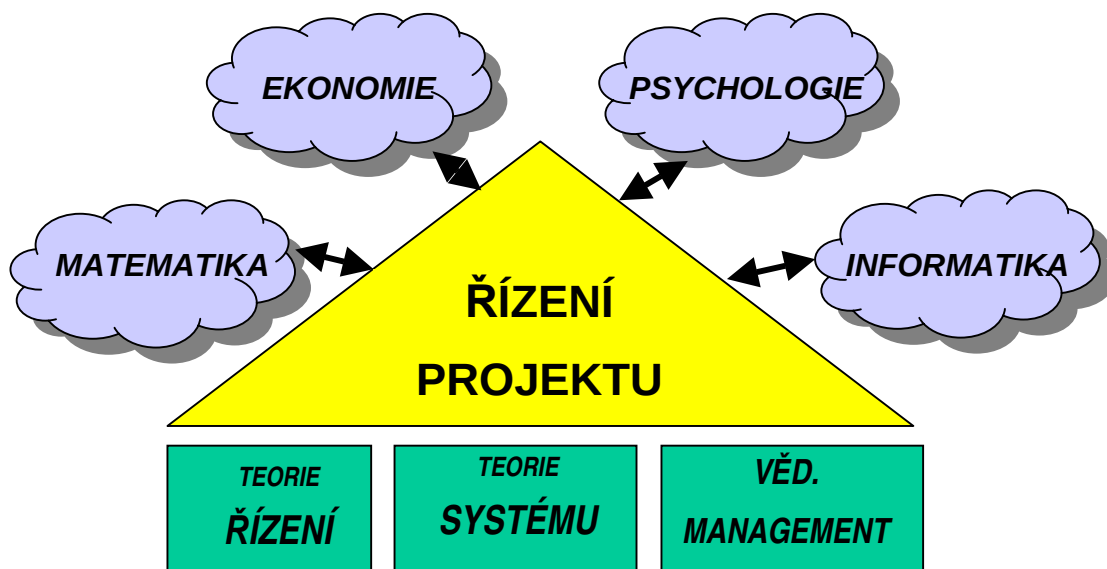


Obr. 3 Schéma projektového managementu [3]

3.2 Projektové řízení

Projektové řízení je způsob řízení pomocí projektů. Je to vysoce účinný nástroj řízení změn, komplexní koncepce efektivního dosahování projektových cílů, která umožňuje manažerům dosáhnout odpovídající kvality výstupu s minimálními nároky na čas a ostatní zdroje. Projektové řízení zahrnuje řízení jednotlivých projektů a vytvoření organizační struktury a koordinaci projektů z hlediska termínů a disponibilních zdrojů.

Oproti konvenčnímu řízení využívá projektové řízení řadu specifických nástrojů, technik a dovedností k dosažení stanovených cílů, které poskytují flexibilitu pro plánování, řízení a sledování projektů. Dávají možnost rychle a efektivně reagovat na nevyhnutelné změny projektů. [1]



Obr. 4 Zdroje a nástroje PM [4]

Projektové řízení slouží k rozplánování a realizaci složitých, zpravidla jednorázových akcí, které je potřeba uskutečnit v požadovaném termínu s plánovanými náklady tak, aby se dosáhlo stanovených cílů.. Stručně můžeme projektové řízení také charakterizovat jako účinné a efektivní dosahování změn. [5]

Cílem projektového řízení je zajistit naplánování a realizaci úspěšného projektu, kterým se rozumí případ, kdy v plánovaném čase a s plánovanými náklady bylo dosaženo cílů projektu.

Současné projektové řízení používá pro svou podporu specializované programy patřící do skupiny software CIP (Computer in Projects), které umožňují využít výpočetní možnosti současných počítačů k usnadnění aplikace metod projektového řízení. [5]

3.3 Implementace projektového řízení

Samozřejmě by mělo být projektové řízení zaváděno ve firmě jako projekt, správně připravený a dobře řízený. Velmi důležitá je zde podpora vrcholového vedení firmy, přesvědčení vedení firmy o účelnosti projektového řízení a odhodlání všech vedoucích úspěšně zavést projektové řízení ve firmě do každodenní praxe. Měli bychom dát přednost profesionálnímu přístupu k projektovému řízení před amatérským přístupem. Proto základem by mělo být vyškolení všech zaměstnanců firmy, ať vedoucích nebo řadových pracovníků, v certifikovaných kurzech, ve kterých by absolventi získali příslušné vědomosti. Zavedení projektového řízení je potřeba podpořit po stránce organizační (podniková směrnice o vyhlásování, navrhování a řízení firemních projektů a jejich dokumentování), materiální (zřízení místností pro práci týmů), publikační (účelové publikace, odborné časopisy), účastí na odborných kongresech, apod. Velmi významným krokem je zakoupení pečlivě vybraného počítačového produktu pro podporu projektového řízení, pro který je potřeba zorganizovat vyškolení všech uživatelů v jeho obsluze. Firma by měla účelně využít různých poradenských firem k překonání případných problémů a úskalí při zavádění a používání projektového řízení. [5]

Aplikace projektového řízení přináší pro praxi firem a institucí řadu přínosů:

- Zvýšení jistoty v dosahování cílů (snížení rizika neúspěchu při dosahování cílů).
- Snížení nákladů na firemní akce.
- Zkrácení termínů firemních akcí.
- Úsporu vynaložené námahy.
- Možnost lepšího dorozumění se západními firmami.
- Příležitost podílet se na zahraničních zakázkách a projektech.
- Zpřístupnění zahraničních půjček.

Připravit firmu na certifikaci z hlediska aplikace projektového řízení. [5]

4 METODY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Základním nástrojem pro plánování a řízení projektů je síťová analýza, konkrétně metody CPM (Critical Path Method), PERT (Program Evaluation and Review Technique) a MPM (Metra Potential Method). [5]

Metody síťové analýzy slouží k plánování času, nákladů a zdrojů. V poslední době se prosazuje nová metoda kritického řetězce (Critical Chain) prof. Goldratta, založená na teorii omezení. Pro zahajování projektů je často používána metoda logického rámce (Logical Frame Method) a technika řízení podle cílů MBO (Management by Objectives). Při navrhování, ale hlavně k prezentaci časového průběhu činností projektu se používají Ganttovy diagramy. Ke zjištění potenciálních překážek úspěšnosti projektu se aplikují vybrané postupy pro analýzu rizik z rizikového inženýrství (Risk Engineering) např. RIPRAN (Risk Project Analysis) a pro zjištění podpory úspěšnosti projektu se aplikuje metoda analýzy kritických faktorů úspěchu CSFA (Critical Success Factor Analysis) a technika Ishikawových diagramů. [5]

K vyhodnocování stavu projektu a k sestavení predikce jejich vývoje se používá metoda analýzy dosažené hodnoty (Earned Value Analysis) nebo metoda SSD grafů (Structure-Status-Deviation). Ke snížení nákladů na projekty se používají různé modifikace hodnotové analýzy (Value Analysis) a nákladového controllingu. Pro úspěšné zvládnutí týmové práce se používají různé formy porad (walkthroughs), metody skupinového řešení problémů (brainstorming, Dehphi, Occam's Razor). Výčet není a nemůže být úplný, protože projektové týmy používají řadu speciálních metod pro řešení specifických problémů. [5]

Kromě základních metod projektového řízení je samozřejmě používána celá řada dalších metod systémové a operační analýzy: metody pro podporu rozhodování, procesní modelování, počítačová simulace projektů, apod. [5]

Téměř všechny metody jsou dnes podporovány počítačovými programy s relativně snadnou obsluhou a s rozsáhlými možnostmi rozličných grafických výstupů pro potřeby pracovníků projektového týmu a dalších účastníků prací na projektu. Velmi rozšířené jsou takové produkty jako PROJECT PLANNER od firmy Primavera, MS Project firmy Microsoft, Super Project firmy Computer Associates, Power Project od firmy Asta Development, TIME LINE od firmy Symantec a další. [5]

5 PROJEKTOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Aby jakákoliv organizace mohla pracovat formou projektu, je třeba, aby vytvořila organizační strukturu splňující požadavky takové formy řízení a s tím související kultury organizace.

Začlenění projektového managementu do organizační struktury firmy je úkolem vrcholového managementu. Ten musí zabezpečit:

- vytvoření vhodného organizačního prostředí pro dosažení projektových cílů a realizaci projektových plánů,
- vypracování zásad a forem koordinace projektů,
- racionální delegování pravomocí a zodpovědností,
- podmínky přesunů pracovníků z liniových pracovišť do projektového týmu a do týmu spolupracovníků,
- vytváření vhodného sociálního klimatu pro projektové pracovníky,
- pravidla komunikace s liniovými pracovníky,
- pravidla vedení projektové administrativy a archivace dokumentů,
- podmínky pro samostatné sledování nákladů a výnosů spojených s realizací projektu.

Na vypracování návrhů na řešení uvedených problémů se má manažer projektu samozřejmě podílet, protože tím může napomoci k odstranění budoucích rozporů.

Realizace řetězových změn klade na organizační strukturu vysoké požadavky z hlediska její flexibility a její adaptability. Organizační struktura by měla umožnit efektivně realizovat projektové procesy. Běžné funkcionální liniové organizační struktury bývají pro efektivní dosahování projektových cílů nevhodné. Pro organizační uspořádání projektového managementu neexistuje žádná forma, ale nejčastěji se uplatňuje útvarová (funkční), projektová a maticová struktura. [3]

Organizační struktury pro řízení projektů zachycují vztahy mezi účastníky projektu s ohledem na jejich povinnosti a pravomoci. Vzhledem k dynamické podstatě projektů je možné uvažovat několik organizačních struktur, které se mohou během životního cyklu

projektu měnit. Pro výběr nejvhodnější organizační struktury je možno uvažovat řadu kritérií. [6]

5.1 Kritéria pro volbu nejvhodnější organizační struktury

- struktura a rozsah projektu,
- způsob zapojení organizační struktury účastníků projektu,
- míra ochoty a schopnosti spolupráce účastníků projektu,
- úroveň informačního systému účastníků projektu,
- míra institucionalizace subjektu projektového řízení,
- právní, ekonomická a další omezení. [6]

5.2 Podstatné vlastnosti projektové organizace

plochá – malý počet hierarchických úrovní,

otevřená – její složení se mění během životního cyklu projektu,

neautoritativní – je založena týmové spolupráci,

dočasná – působí po dobu životního cyklu projektu. [6]

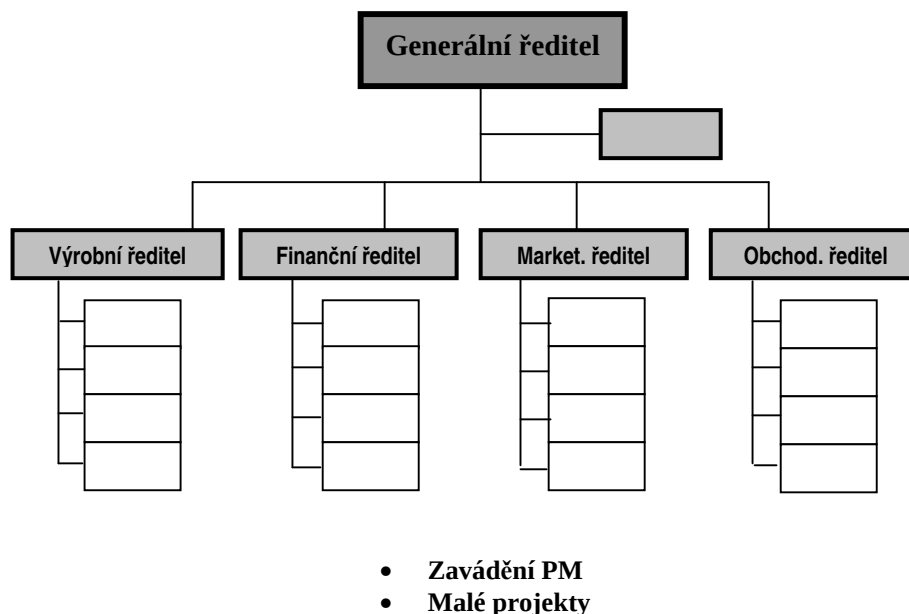
5.3 Základní organizační struktury

- funkční organizační struktura,
- čistě projektová organizační struktura,
- maticová organizační struktura,
- síťová organizační struktura. [1]

5.3.1 Funkční organizační struktura

Jedná se o tradiční organizační strukturu s útvary podle jednotlivých funkcí jako jsou finance, výroba, marketing atd. Tato organizační forma je vhodná pro řízení jednoduchých projektů nebo pro případ, že se ve firmě projektový management zavádí. Spočívá v tom, že manažer projektu je vybrán z odborného útvaru, který je obvykle začleněn do úseku

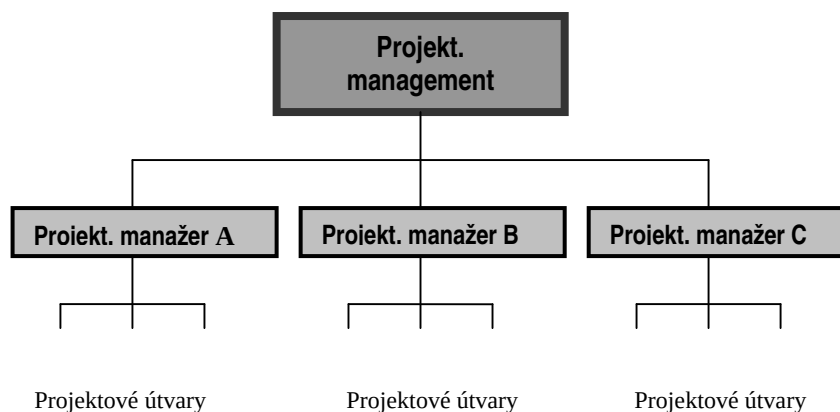
technického náměstka a řeší záležitosti přípravy výroby a nových projektů. Manažera koordinuje dozor projektů ze štábního útvaru ředitele. [2]



Obr. 5 Funkční organizační struktura[2]

5.3.2 Čistě projektová organizační struktura

Tato forma projektového managementu je zvláště vhodná pro řízení menšího počtu rozsáhlých a dlouhodobých projektů s potřebou mnoha specialistů, uvolněných z liniových útvarů. Zde se z liniové struktury vyčlení nezávislé oddělení projektového managementu, které obsahuje jeden i více projektových týmů, řešících jednotlivé projekty. Jednotliví členové týmů jsou po celou dobu trvání projektů zcela uvolněni ze svých stálých míst v liniových útvarech a po skončení úkolů se na ně vrací. [2]



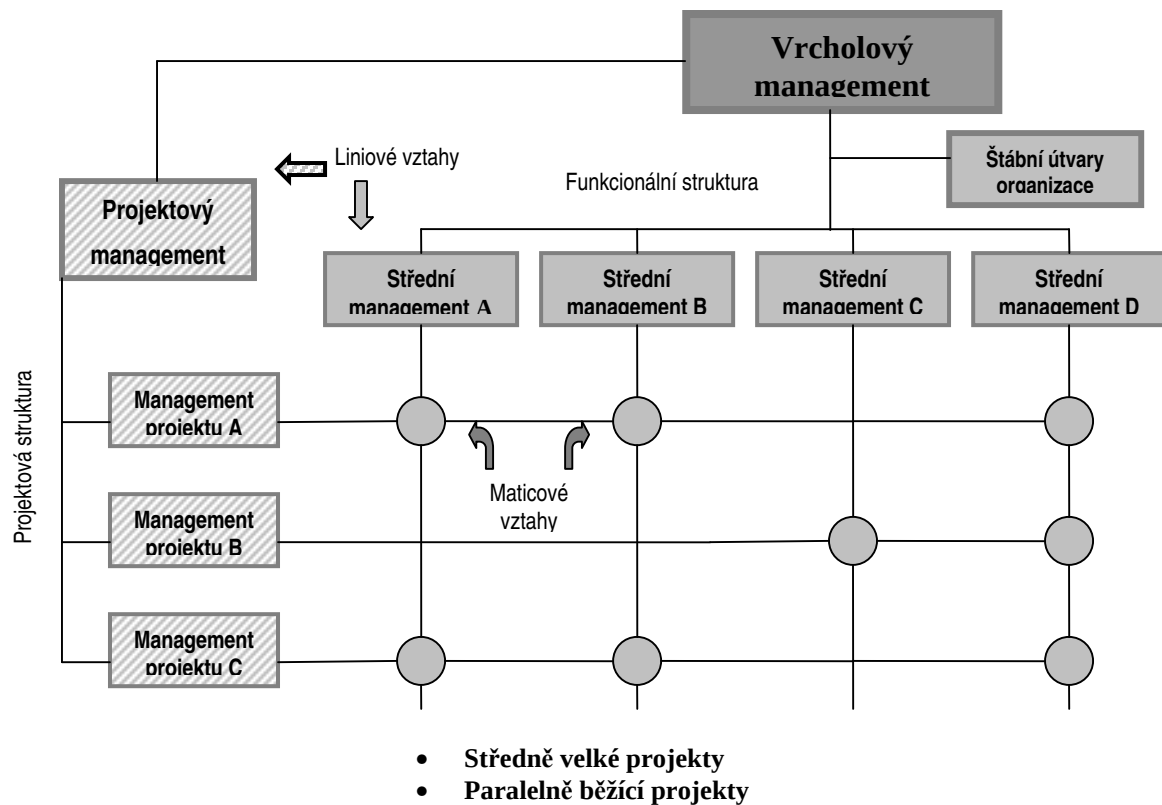
- Malý počet projektů
- Rozsáhlé projekty
- Mnoho specialistů

Obr. 6 Čistě projektová organizační struktura [2]

5.3.3 Maticová organizační struktura

Maticová organizační struktura je vhodná pro realizaci mnoha středně velkých a paralelně běžících projektů, které vyžadují společné disponibilní lidské zdroje. Klade však vysoké nároky na komunikační a koordinační schopnosti projektových i liniových manažerů.

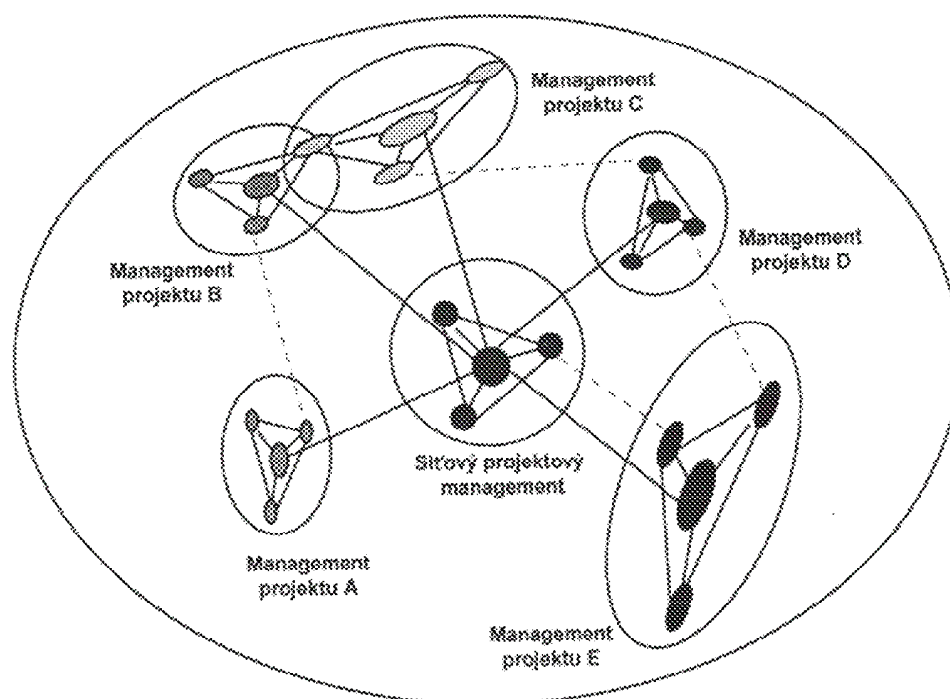
Vzniká tak, že stávající liniová funkcionální struktura se doplní o další nevelký úsek – o útvar projektového managementu, jehož šéf je postaven na úroveň ostatních náměstků. Členy útvaru jsou hlavní manažeři jednotlivých projektů a projektoví manažeři zodpovědní za koordinaci řešení projektových úkolů v ostatních liniových útvarech. Ostatní členové projektových týmů zůstávají na svých stálých funkčních místech, na kterých plní jak běžné, tak projektové úkoly. [3]



Obr. 7 Maticová organizační struktura [3]

5.3.4 Síťová organizační struktura

Síťová organizační struktura se používá pro současné řešení několika projektů. Je to dynamická organizační struktura, která kombinuje maticové a čistě projektové organizační struktury. Tento model má vysoký stupeň flexibility, který umožňuje vyřešit složité projektové problémy v požadovaném čase, kvalitě a při minimálních nákladech. [3]



- **Velké množství paralelně běžících projektů**

Obr. 8 Síťová organizační struktura [2]

6 PROJEKTOVÝ MANAŽER

Na práci na projektech – zejména na projektech speciálních a komplexních – se podílí řada specialistů různé kvalifikace. Tito vybraní lidé tvoří *projektový tým*, v jehož čele je *manažer projektu*. Ten je vybrán vrcholovým managementem podniku (zadavatelem projektu) a jeho úkolem je být vedoucím, plánovačem, organizátorem, koordinátorem práce v týmu, kontrolorem a vyjednávačem v jedné osobě. Musí být zkušeným projektantem, který práce v týmu řídí, ale sám je nevykonává! Pokud se takový člověk ve vlastním podniku nevyskytuje, je nutné ho vyhledat v některé projektové či poradenské firmě a navázat s ním smluvní vztah. [3]

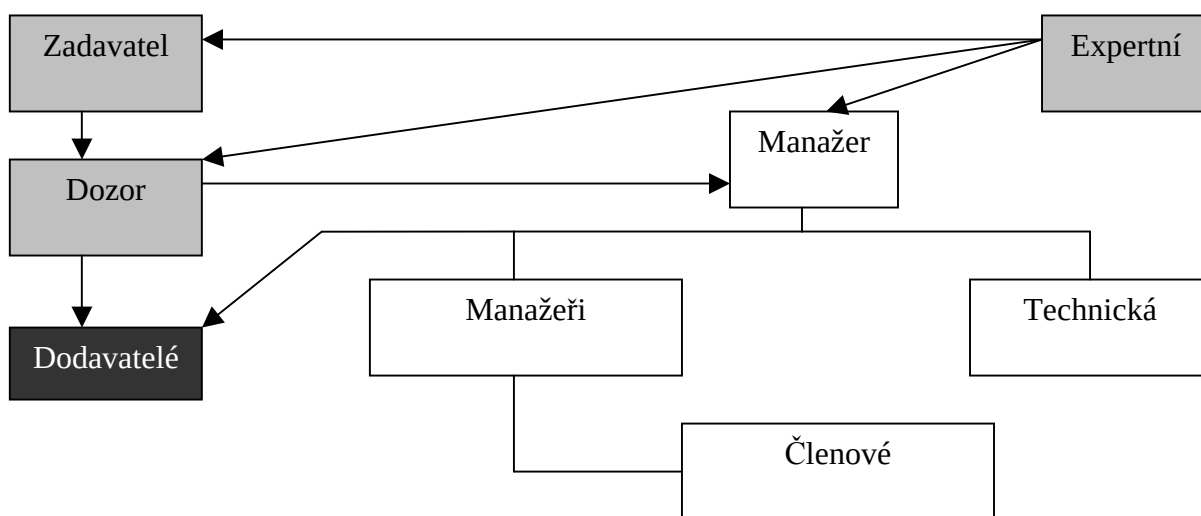
Projektovým manažerem se člověk nestává, protože vystudoval daný obor na vysoké škole, ale teprve tehdy, pokud má odborné znalosti daného oboru, ve kterém se chce jako projektový manažer realizovat (stavebnictví, strojírenství, IT, ..) a současně má znalosti problematiky projektového řízení společně se schopnostmi ostatní členy projektových týmů vést, řídit, komunikovat s nimi, motivovat je. Přesto všechno je třeba neustále se vzdělávat a prohlubovat své znalosti a zkušenost, neboť osobnost projektového manažera, jeho dovednosti a schopnosti velice výraznou měrou ovlivňují chod a úspěšnost podniku, organizace či firmy. Manažer musí znát a také ovládat hlavní etické standardy své společnosti. Měl by se umět orientovat i v etických standardech jiných společností, hlavně pak těch, se kterými je v kontaktu či obchodním styku, nebo se kterými teprve obchodní kontakt naváže. Mezi základní předpoklady, které by každý manažer měl mít, patří předpoklady plánovací, které představují předvídání vývoje prostředí, a to zahrnuje hlavně předpovědi a prognózy. [5]

Třebaže je manažer projektu zapojen do všech aspektů projektu a je maximálně zodpovědný za splnění cíle, jeho součinnost s projektovým týmem je klíčová pro vedení a řízení lidí. Mimořádně důležitá je schopnost manažera projektu ovlivňovat ostatní členy týmu. Jeho schopnost vést závisí spíše na umění motivovat než na pravomocích, bez ohledu na to, do jaké míry jsou mu členové projektového týmu podřízeni. Protože projekty nejsou rutinní záležitostí, manažeři projektů jsou nuceni často přistupovat k řešení projektových úkolů tvůrčím způsobem. Je tedy nutné tvořivost v ostatních členech týmu podněcovat, proto je motivace jedna z nejdůležitějších umění projektového manažera. [5]

Volba vhodné osoby pro roli projektového manažera je základem úspěšnosti řízení projektů. Vhodná je osoba se zkušenostmi člena projektového týmu, která má znalosti řízení projektů, je ochotna to dělat a umí věci dotáhnout do konce. [6]

Častá otázka je, jaký typ projektového manažera je nejvhodnější, zda technický expert nebo manažerský typ. Technický expert má sice speciální znalosti v daném oboru aplikace projektu, ale pokud nemá řídicí zkušenosti, není vhodným typem pro řízení projektů. Lépe je přenechat technické problémy jiným a preferovat u projektového manažera manažerské schopnosti organizace, vyjednávání a komunikace. Schopnost plně využívat lidské zdroje je důležitější, než rozumět technickým komplikacím projektu. [6]

Týmový management projektu je formou vzájemné spolupráce projektového týmu s vedením podniku. Spolupráce uvnitř týmu se rozvíjí podle určitých zásad a pravidel, na nichž se musí členové dohodnout a bezpodmínečně je dodržovat. Postavení členů týmu a jejich vztah k vedení podniku určuje tzv. *projektová hierarchie* – Obr. 9. [3]



Obr. 9 Týmový management projektu [3]

- *zadavatelem projektu* je obvykle vrcholový management (VM) podniku.
- *dozorem projektu* je pověřován člen VM, který zodpovídá za projekty a je jejich hlavním koordinátorem.
- *expertní tým* je poradním orgánem VM, který se podílí na zadání projektu, vyhodnocuje postup prací, využívání disponibilních zdrojů i účinky zavádění projektu; jeho členy bývají odborníci z řad pracovníků firmy, výzkumných ústavů, odborných a vysokých škol apod.

- *dodavatelé* výrobků, prací, služeb, případně tzv. vyšších dodávek jsou kontrolováni dozorem projektu a koordinováni manažerem projektu.
- *manažeri projektových skupin* jsou odpovědní za práce na určených subprojektech.

Manažer projektu a jeho tým jsou vybíráni až na počátku investiční fáze. Na začátku rozhodování o výběru inovace se proto určuje neformální *kmenový projektový tým*. Ten se skládá z pracovníků, kteří se podílejí na formulaci výchozích požadavků, cílů, strategie a variant řešení projektu. Vede jej člen VM, pověřený dozorem nad projekty, a vybírá si do něj další členy VM, členy expertního týmu a obvykle též předpokládaného manažera projektu. Někteří členové kmenového týmu se často zapojují i do následujících projektových etap. [3]

7 PROJEKTOVÝ TÝM

Pro fungování skupiny pracovníků jako úspěšného projektového týmu je nutné dodržovat určité zásady:

- Zajistit, aby projektový tým rozuměl cíli projektu,
- Poskytnout příležitost pro realizaci názorů všech členů týmu,
- Vytvořit atmosféru důvěry a odhodlání,
- Nejprve identifikovat kvalifikační požadavky, pak hledat vhodné osoby,
- Určit efektivní úvazky členů týmu,
- Zajistit informovanost všech členů týmu,
- Plánovat, koordinovat, monitorovat a kontrolovat práce všech členů týmu, rozptýlit jejich obavy, plynoucí z nejistoty co bude o dokončení projektu,
- Vysvětlit vztahy mezi týmem a ostatními částmi organizace,
- Zajistit, aby všichni věděli, co se musí udělat,
- Týmově analyzovat a řešit všechny problémy.

Ukazuje se, že malé týmy pracují lépe než velké týmy a dosahují vyššího synergického efektu. [6]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

8.1 Od minulosti k současnosti

Akciová společnost GUMOTEX je výrobní a obchodní organizací, která v tuzemsku i na zahraničních trzích působí již více než padesát let. Firma vyrábí od roku 1950 a od roku 1952 vystupuje pod jménem GUMOTEX. Je největším českým výrobcem a zpracovatelem polyuretanových pěn, podniká i v oblasti pryže a plastů. Zaujímá významné místo i mezi českými exportéry.

Společnost vyrábí polyuretanové pěny pod obchodním názvem MOLITAN® a výrobky z nich, matrace z pěnové pryže, výrobky pro automobilový průmysl, výplně sedadel, hlavové opěry, sluneční clony a dále výrobky z programu POROTEX®, nánosované materiály, nafukovací matrace, lehátka, čluny a speciální výrobky. V menší míře se zabývá výrobou gumárenských směsí.

Na podporu obchodní činnosti byla vytvořena síť distribučních center a podniků se společnou účastí, které jsou dislokovány na území České republiky i v zahraničí.

Jako akciová společnost byl GUMOTEX zapsán do obchodního rejstříku v roce 1991. Společnost má základní kapitál 598 880 000 Kč. V roce 1994 byla společnost plně privatizována. Majoritním vlastníkem je společnost C.H.G., spol. s r.o. Praha, která vlastní 92,55 % akcií společnosti.

8.1.1 Novodobá historie

1991 transformace podniku na akciovou společnost

1994 privatizace společnosti

1995 společnost certifikována podle norem kvality ISO 9001

2000 ocenění přednostou okresního úřadu za stabilitu zaměstnanosti a rozvoj regionu

2002 zahájení výroby gumárenských směsí v míchárně ve Zlíně

2004 ocenění "Zaměstnavatel regionu 2004"

8.2 Základní údaje

Název: GUMOTEX, akciová společnost

Sídlo: Břeclav, Mládežnická 3A, č. p. 3062

IČO: 16355407

Telefon: 519 314 111

Email: info@gumotex.cz

http: www.gumotex.cz

www.gumotex.com

Společnost je zapsána do obchodního rejstříku vedeného u Krajského obchodního soudu v Brně.

Akciová společnost GUMOTEX je dynamickou a ekonomicky prosperující společností, která přináší svým zákazníkům a partnerům rostoucí užitek především v podobě kvalitních výrobků. Dlouhodobé záměry a strategické cíle firmy jsou zaměřeny na zajištění trvalého růstu obrátu, zhodnocování majetku a zvyšování prosperity.

Ve svém oboru chce GUMOTEX dosáhnout pozice významné prosperující a konkurence schopné firmy v rámci jednotného trhu Evropské unie a trhů východní Evropy. Z tohoto pohledu jsou dlouhodobé záměry podniku orientovány na:

- Udržení vedoucí pozice v oboru na trzích ČR a SROV.
- Zvyšování konkurenční pozice výrobků na mezinárodních trzích.
- Vytvoření profesionálně fungující a prosperující firmy.

Motto: Vše je možné, když chceš a umíš. (T. Baťa)

8.2.1 Poslání firmy a vize firmy

Společnost GUMOTEX chce svými výrobky neustále zvyšovat pohodlí a bezpečí svých zákazníků, chránit jejich zdraví a podporovat jejich moderní a zdravý životní styl prostřednictvím inovací a kvality výrobků. Chce být prosperující, dynamicky se rozvíjející a prozřetivě orientovanou firmou, připravenou na turbulenci okolního prostředí, s maximálním zapojením tvořivých lidí k plnění představ zákazníků a záměrů firmy.

8.2.2 Významná ocenění a osvědčení

1994 Zákaznický audit divize Autopříslušenství (provedl Volkswagen - Německo, výsledek 91 %)

1995 1. certifikace systému jakosti divize Pěnové hmoty a divize Pryže a plasty dle normy ČSN ISO 9001 (provedl ITC - Česká Republika).

Nafukovací kajak SKIP – ZLATÝ IMPORT – Mezinárodní veletrh INSPORT Praha. Latexová matrace – ZLATÁ MEDAILE – Mezinárodní veletrh spotřebního zboží DOMO Brno.

1998 Nová certifikace systému jakosti podle ČSN ISO 9001.

Zaveden systém kvality podle norem VDA 6.1 a QS 9000.

2000 Certifikát ÖKO-TEX STANDART 100 se zaměřením na ekologické aspekty výrobků z PUR pěn a latexu.

Certifikace GS TÜV Rheinland k bezpečnosti nafukovacích člunů.

46. místo v soutěži „EXPORTÉR ROKU“ v kategorii podniků s největším objemem exportu.

2002 1. certifikace systému jakosti divize Autopříslušenství dle normy ISO/TS 16949:1999.

2003 4. certifikace systému jakosti podle normy ISO 9001:2000 (IQNet, CQS,provedl ITC)

Společnost zavedla ekologické řízení podle normy ISO 14001:1996 .

2004 2. certifikace systému jakosti podle normy ISO/TS 16949:2002.

Oblast kvality je systémově řízena na úrovni akciové společnosti i jednotlivých výrobních divizí. To se pozitivně odráží i v pravidelných úspěšných prověrkách systému řízení kvality ze strany certifikačních orgánů i auditů a prověrek ze strany zákazníků.

8.2.3 Organizační struktura firmy

Firmu GUMOTEX, a. s. můžeme s jistotou zařadit mezi velké podniky. Důkazem je kromě mateřské společnosti také celá řada dceřinných společností po celé Evropě. Mezi ně patří GUMOTEX Hungaria, Kft., Ajka, Maďarsko, GUMOTEX Polska, sp. s z.o.o.,

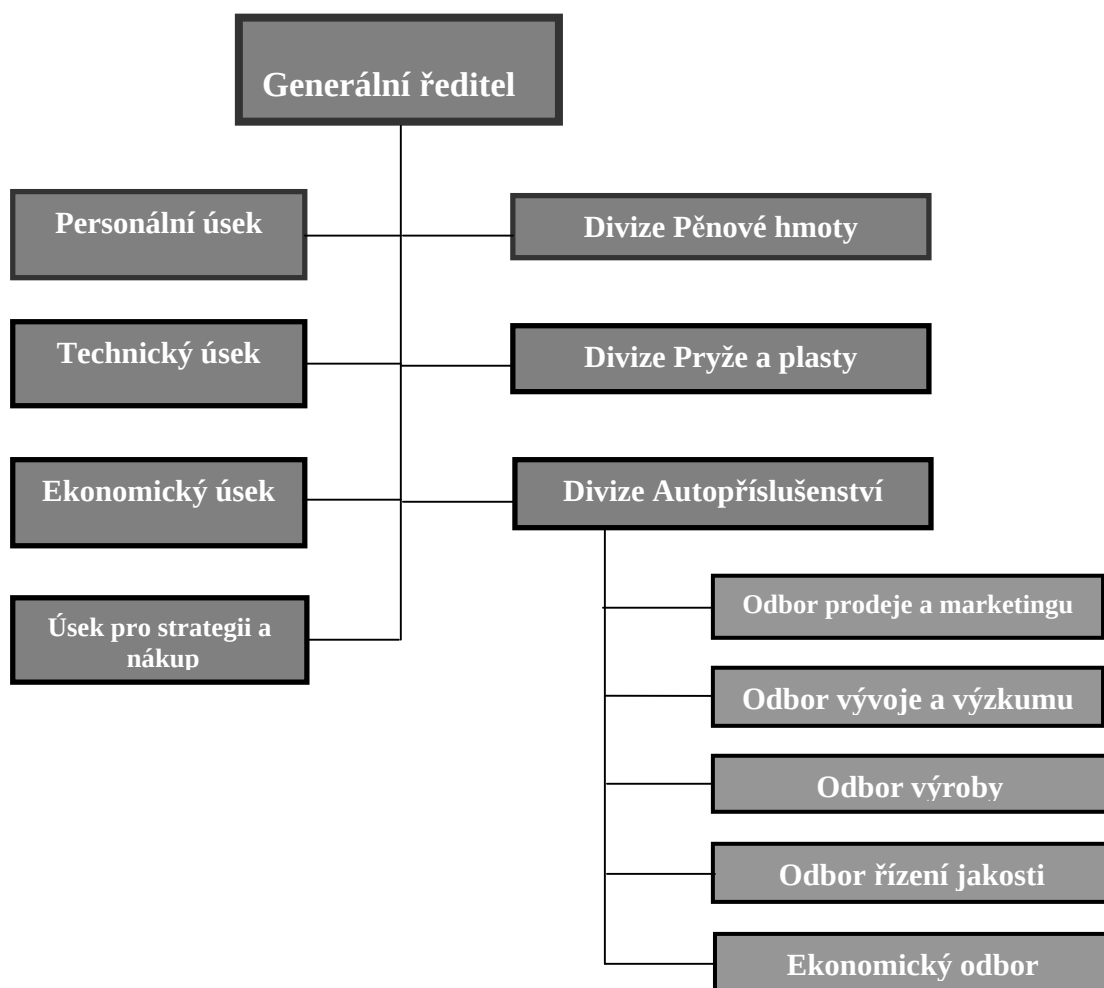
Czestochowa, Polsko, GUMOTEX-SLOVAKIA, s.r.o, Bratislava, Slovensko, PAREX-G, spol. s r.o., Zvolen, Slovensko, PURTEX, s.r.o., Praha a další.

Z hlediska organizačního uspořádání je společnost GUMOTEX rozdělena na několik divizí:

- divize Pěnové hmoty
- divize Autopříslušenství
- divize Pryže a plasty

Všechny divize mají stejnou organizační strukturu (viz.Obr. 10).

Organizační struktura, která je se řadí do liniové (divizionální). Nejvyšším představitelem firmy je generální ředitel, kterému jsou přímo podřízeni asistentka ředitele a představitel vedení pro jakost (dle normy ISO je vyňat z organizační struktury). Dále jsou mu pak přímo podřízeni ředitelé jednotlivých úseků (ekonomický, technický, personální, atd.) a divizí.



Obr. 10 Organizační struktura firmy GUMOTEX, a. s. [vlastní zpracování]

9 ANALÝZA PROSTŘEDÍ FIRMY

9.1 Externí analýza prostředí

9.1.1 SWOT analýza – makroprostředí

- *MAKROEKONOMIE*

Oblast prodeje– předpokládaný růst HDP v ČR je cca 3 % meziročně, obchodní bilance je pasivní, import převažuje nad exportem, snížení sazby DPH.

Hrozby:

- zájem konkurence o český trh
- roste státní dluh (omezení státní podpory)
- rušení podpory hypoték a stavebního spoření

Příležitosti:

- růst tržeb i při zachování struktury odběratelů
- zánik slabších konkurentů

Silné stránky:

- v sortimentu máme i levné výrobky (matrace)

Slabé stránky:

- nedostatečná kapacita a zastaralá technologie
- malá cenová pružnost u nabízeného sortimentu

- *SOCIÁLNÍ ASPEKTY*

Oblast personalistiky– neustále rostoucí nezaměstnanost cca 11 %, průměrná mzda roste rychleji než produktivita práce.

Hrozby:

- snižování kupní síly, pokles prodeje spotřební zboží

Příležitosti:

- konkurence pracovních sil - příchod kvalifikovaných pracovníků

Silné stránky:

- výroba sortimentu pro zákl. potřeby - pohod. spaní

Slabé stránky:

- sortiment orientovaný na zbytné zboží (SaVČ)
- malá rychlost inovace, chybí novinky
- *INTEGRACE A GLOBALIZACE*

Oblast marketingu a vývoje - vstup do EU s sebou přináší program na rozvoj regionů EU, přejímání jednotné legislativy.

Hrozby:

- růst byrokracie a administrativních požadavků
- přísná kontrola čerpání dotací EU
- růst cen, mezd a směnného kurzu - ztráta cenové konkurenceschopnosti
- příchod nové konkurence a nadnárodních řetězců
- dodatečné náklady na implementaci
- společná obchodní politika EU - ochranná opatření vůči i ze třetích zemí

Příležitosti:

- možnost podpory ze strukturálních fondů
- zlepšení informovanosti o požadavcích evropských norem na podniky
- možnosti optimalizace podnikání na velkém trhu
- jednotná legislativa v celé EU
- odstranění hranic-pružnější dodav.-odběratel. vztahy

Silné stránky:

- snaha po získání podpory (školení, průzkum možností)
- zkušenosti s implementací norem ISO
- zkušenosti se zahraničním obchodem a celním řízením

Slabé stránky:

- nepřipravený personál a technické zázemí pro zpracování projektů
- chybí zkušenosti s přihlášením a s realizací podporovaných projektů
- nepřipravenost projektů GTX (chybí kvalitní náměty a studie proveditelnosti)
- těžkopádný systém směrnic a pokynů

- poruchy ve vyřizování dokladů, ztráty dokladů, atd.

Oblast obchodu a prodeje – vstup do EU s sebou přinesl obavy z terorismu a katastrof.

Hrozby:

- narušení rozvoje obchodu a volného pohybu osob a zboží

Příležitosti:

- růst trhu s ochrannými prostředky, záchranné systémy

Silné stránky:

- sortiment pokrývá část požadavků na záchranné systémy

Slabé stránky:

- nedostatečná kapacita a zastaralá technologie
- nedostatečná kvalita

chybí nové nápady a výrobky

9.2 Interní analýza firmy

9.2.1 SWOT analýza – mikroprostředí

Trh

- *TRH DLE SEKTORŮ*

Oblast prodeje a marketingu (obchod) – růst trhu v sektoru nábytkářství – pohodlné spaní, výstavba nových bytů, změna životního stylu – vyšší komfort a pohodlí.

Hrozby:

- růst síly a průnik nové konkurence
- zvyšování požadavků na vlastnosti (hoření, životnost, komfort, ..)
- vývoj substitutů a náhrada PUR pěn

Příležitosti:

- rozšíření trhu do EU
- vybavování nově budovaných bytů,
- obnova nábytku - změna životního stylu

Silné stránky:

- vysoký tržní podíl v ČR a SR
- tradiční značka MOLITA
- znalost podmínek českého a slovenského trhu
- Image firmy
- znalost podmínek a dobré vazby na hlavní distributory
- GTX = tradiční dodavatel v ČR a SR
- vybudované vazby na hlavní distributory

Slabé stránky:

- nepřipravený obchod. a market. personál
- omezená kapacita řezacích strojů
- morálně a fyzicky zastaralá technologie
- malý tržní podíl v EU - nové i staré země
- technologické limity u řezání RE pěn (fólie)
- omezený sortiment PUR pěn
- nepružná reakce na měnící se podmínky
- pomalý vývoj nových pěn (HR, viskózní, ...)
- chybí nápady na novinky

Oblast prodeje a marketingu (obchod) – růst trhu ve střední Evropě v oblasti automobilového průmyslu, budování nových automobilek.

Hrozby:

- průnik západ. systém. dodavatelů
- budování průmyslových zón v blízkosti nových automobilek

Příležitosti:

- nové možnosti dodávek - nové závody
- spolupráce se silnými evropskými partnery

Silné stránky:

- nižší náklady na mzdy

- kvalifikovaný a vyškolený personál
- dobré kontakty na systém. dodavatele REC/Wood, JCI, ..)
- znalost českých podmínek

Slabé stránky:

- nedostatečný vývoj (nesystémový partner)
- zastaralé technologie oproti konkurenci
- nedostatek investičního kapitálu
- chybí nadstandard. kontakty

Oblast prodeje a marketingu (obchod) – sport a volný čas – rozšíření adrenalinových sportů, ochranné oděvy a bezpečnostní systémy – důraz na BOZP a EMS, zdravotnictví – strach z povodní a zvýšené riziko terorismu.

Hrozby:

- možné dopady - odpovědnost za výrobek
- protichůdné požadavky na vlastnosti materiálů
- průnik substitutů v ochraně proti povodním
- vazby na vojáky - tajné vojenské programy - nedosažitelné

Příležitosti:

- požadavky na zcela atypické výrobky
- potřeba vysoce funkčních ochranných oděvů
- protipovodňové systémy GUMOTEX
- požadavky na inteligentní ochranu

Silné stránky:

- GTX- tradiční výrobce člunů a lehátek
- jedinečné know-how v GTX
- Image firmy
- Značka POROTEX

Slabé stránky:

- pomalá reakce na rostoucí požadavky
- nesplnění norem pro čluny
- chybí nápady na novinky
- slabá práce se značkou

- horší parametry výrobků oproti konkurenci

Zákazníci

- *DISTRIBUTOŘI, ...*

Oblast prodeje a marketingu (obchod) – rozšiřování/zužování počtu odběratelů, zvyšování citlivosti na cenu a kvalitu, změna spotřebního chování.

Hrozby:

- noví velcí distributoři (hráči na trhu EU)
- možnost kooperace s obchodními řetězci

Příležitosti:

- vazby distributorů na "své" dodavatele

Silné stránky:

- pozice GTX jako významného dodavatele
- Znalost potřeb zákazníků na trzích (ČR, SR)
- Vysoký podíl exportu a diverzifikovaný výrobní program
- Cenová výhoda v některých výrob. skupinách (RE pěna, povrchově upravený textil, samolepící materiály, sport a volný čas)
- Ucelený výrobní program v některých oborech (MOLITAN-RE, EPP-sluneční clony, gumové směsi-povrchově upravené materiály-sport a volný čas)

Slabé stránky:

- slabá vyjednávací pozice a lobbying
- malá flexibilita, pozdní reakce na podněty
- Nedostatečná jazyková vybavenost kontaktního personálu (angličtina)
- Nedostatečná úroveň prodeje a marketingu s orientací na klíčové zákazníky, sektory, distribuční řetězce
- Chybí ucelená vnitřní filosofie prodeje a vlastní distribuční síť
- Organizační struktura firmy nekopíruje sektory a trhy, nekoordinované prolínání obchodních aktivit u zákazníků
- Zdlouhavé zakázkové řízení (pozdní a nekonkurenceschopné nabídky, ...)
- Riziko negativního vlivu dominant. zákazníků (Select, Grammer)

- Nízká profilace firmy z hlediska portfolia, velká šíře sortimentu, slabá práce se značkou
- Nedostatečná úroveň tvorby cenové politiky, výrobních kalkulací
- chybí jasné obchodní podmínky (slevy, motivace, ...)
- *KONCOVÍ ZÁKAZNÍCI*

Oblast prodeje – zvyšování citlivosti na cenu a kvalitu, změna spotřebního chování.

Hrozby:

- snižování rentability prodeje

Příležitosti:

- příležitost pro nízkonákladové výrobky

Silné stránky:

Slabé stránky:

Dodavatelé (jen na úrovni a. s.)

- *DODAVATELÉ*

Oblast nákupu – koncentrace

Hrozby:

- vlivem koncentrace existuje omezený počet producentů

Příležitosti:

- navázání se na silné zahraniční koncerny

Silné stránky:

- velmi dobré kontakty s výrobcí

Slabé stránky:

- Nízká flexibilita v rozhodování

- *KLÍČOVÉ SUROVINY*

Oblast nákupu – růst ceny

Hrozby:

- lobby v automobilovém průmyslu, omezitelná dosažitelnost zdrojů - dodavatelé jsou nadnárodní společnosti

Příležitosti:

- Snazší obchod v rámci EU

Silné stránky:

- Velmi dobře zmapovaný trh

Slabé stránky:

- Nestabilní odběr základní surovin

9.3 Analýza prostředí – souhrn

Vstupem do Evropské unie došlo k rozšíření trhu. Pro společnost GUMOTEX, a. s. se tak nabízí mnoho nových šancí. Jednou z nich je šance k získání nových zákazníků a s tím je také spojeno zvyšování tržního podílu v EU. Pro uskutečnění těchto možností bude muset firma přijmout několik opatření ke zvýšení tržního podílu ve státech EU a také zavést systém průzkumu a obsluhy trhu EU jako dlouhodobý koncept.

Žádné zkušenosti s projekty s podporou fondů EU, nepřipravený personál a technické zázemí pro zpracování vývojových projektů nutí podnik, aby dostatečně zpracoval projekty, které povedou k získání podpory ze strukturálních fondů.

V oblasti zákazníků a konkurentů má podnik nejasnou cílovou skupinu pro výrobní skupiny a také slabou vyjednávací pozici a lobbying. To se dá změnit cíleným průzkumem trhu, analýzou zákazníků a cílových skupin (spotřebitelů). Protože portfolio zákazníků je nevyvážené a obsluha zákazníků není zacílená, bylo by zapotřebí „vyčistit“ portfolio zákazníků a stanovit jasná pravidla pro obsluhu a komunikaci. Alarmující je také riziko negativního vlivu dominantních zákazníků (Select, Grammer).

Vstup silné, technologicky vyspělé konkurence na trh ČR a SR, hrozba odchodu klíčových zákazníků a obecně slabá znalost konkurence si vynucuje analýzu a stanovení jasné strategie vůči významným konkurentům.

Z hlediska výrobků má firma nedostatečný a pomalý vývoj nových výrobků a tyto výrobky nejsou jasně zadávány do vývoje. Tento problém lze řešit zpřesněním marketingového zadání nových výrobků, posílením personálního a technologického vývoje a v neposlední řadě zvýšením účinnosti přípravy nových výrobků (formou projektového řízení a spolupráce s VŠ).

Stejně jak je tomu u portfolia zákazníků, tak i výrobní portfolio by potřebovalo „vyčistit“ a stanovit jasná pravidla pro vyřazování výrobků z nabídky sortimentu, protože výrobní portfolio je velmi široké, nepřehledné a chybí mu zacílení výrobků na cílový trh. Chybí také jasná marketingová zodpovědnost za značku či výrobní skupinu – slabá podpora značek, výrobků. Tento problém by se dal eliminovat analýzou účinnosti používaných značek, klíčových výrobků, stanovením dlouhodobé koncepce podpory značek a výrobků.

Jelikož nejsou jasně vymezeny marketingové i prodejní činnosti a organizační struktura nekopíruje sektory a trhy a dochází k nekoordinovanému prolínání obchodních aktivit u zákazníků, měla by proto firma jasně definovat marketingové činnosti a rozdělit organizačně obchodní odbory na prodej a marketing.

Školení, training, koučování prodejců a nové techniky vyjednávání by napomohly vyřešit problém s nedostatečnou úrovní prodeje s orientací na klíčové zákazníky, sektory a distribuční řetězce. A stejně tak by napomohly programy vzdělávání a rozvoje manažerů, různé personální výcviky, jazykové kurzy k překonání nevyhovující efektivity řídicí práce a ke zlepšení jazykové vybavenosti kontaktního personálu (angličtina).

Z hlediska logistiky chybí ve společnosti celofiremní logistický koncept a řízení, vyskytuje se zde také nekoordinovaný systém obalů, přepravy, ... Firma by proto měla vytvořit logistický systém pro celou firmu, centralizovat logistické činnosti a rozhodování a také snížit náklady s tím spojené.

Morálně a fyzicky zastaralá technologie, nízká produktivita, vysoké náklady na jednotku produkce by se dala obnovit pomocí konceptu globální obnovy technologických celků pro nosné a rozvojové výrobní skupiny. Obnova by měla probíhat po etapách s danými cíli jako produktivita a náklady.

Dalším problémem je nedostatečná příprava a pozdní náběh investic, jejich dlouhá návratnost a špatná kontrola efektivnosti investičních akcí. Jako řešení se nabízí reorganizace systému navrhování, přípravy a schvalování investičních akcí a přesné vyhodnocení jejich návratnosti.

10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Při dotazníkovém šetření jsem použila dotazníky, které slouží ke zjištění stavu aplikace metod a principů projektového řízení ve výrobních i nevýrobních firmách dané země.

Aby byla zajištěna určitá vypovídací schopnost dotazníků není počet dotazovaných příliš rozsáhlý. Mým cílem nebylo předložit dotazníky všem pracovníkům firmy, ale jen těm kteří se podílí nebo někdy podíleli na realizaci určitých projektů.

Po dohodě s mým odborným poradcem ve firmě GUMOTEX jsem oslovila 10 respondentů:

- ✓ 2 členy vedení podniku – protože bez podpory vedení by nebyla možná implementace projektového řízení a vůbec žádné změny v podniku
- ✓ 1 člen managementu jakosti – který zajišťuje vytvoření a funkčnost procesů pro systém managementu jakosti dle normy ISO 9001
- ✓ člen ekonomického úseku - podklady z ekonomického oddělení jsou důležité z pohledu nákladů, využívání finančních prostředků a controllingu.
- ✓ 3 vedoucí projektů – protože jsou zodpovědní za projekt jako celek, vedou ho, monitorují a také kontrolují. V oblasti projektového řízení by měli mít potřebné znalosti. Ve společnosti GUMOTEX není přesně definována pozice projektového manažera.
- ✓ 2 členy projektových týmů – kteří jsou zapojeni do realizace projektů, měli by být proškoleni v oblasti

Z 10 rozeslaných dotazníků vybraným respondentům se mi jich vrátilo osm vyplněných.

10.1 Projektová orientace podniku GUMOTEX, a. s.

Pro zjištění projektové orientace firmy GUMOTEX jsem využila dotazníku, jehož autorem je IPMA Österreich (viz. příloha č.1). Tento dotazník byl přeložen a upraven pro potřeby analýzy prováděné v podmínkách České republiky a je rozdělen do tří částí. Část A tvoří osm otázek týkajících se důležitosti projektů a programů ve firmách. Část B obsahuje 18 otázek, které řeší problematiku institucí poskytující služby spojené s projektovým řízením, jako je vzdělávání, výzkum a marketing v této oblasti. Část C dotazníku se věnuje porovnávání projektového

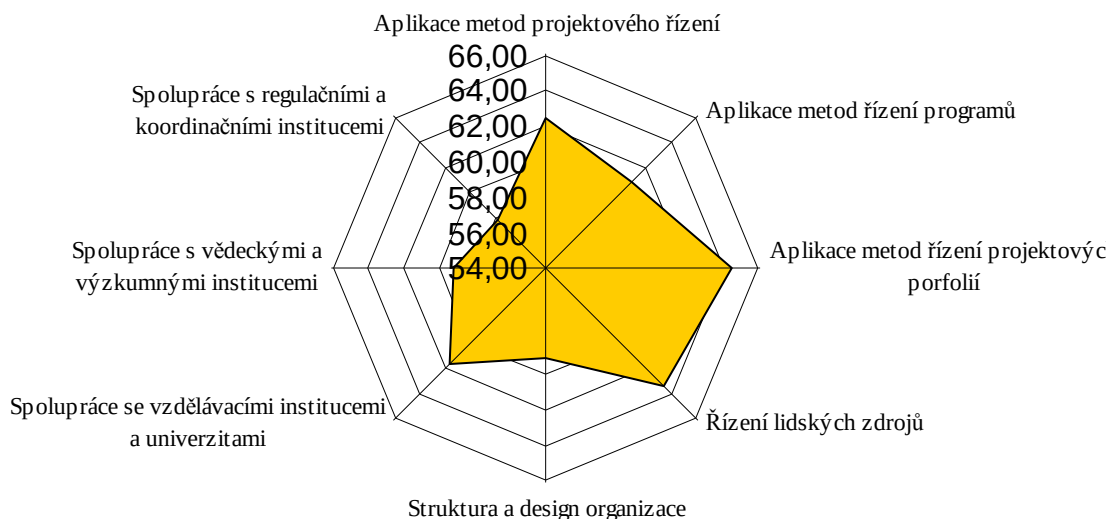
řízení. Část C1 sestává z 11 otázek dotazujících se na projektové řízení jako takové, část C2 (5 otázek) řeší řízení programů, které u nás není zatím používáno, část C3 (4 otázky) se zabývá projektovými portfolii, část C4 (6 otázek) zkoumá řízení lidských a poslední neméně důležitá část C5 (5 otázek) porovnává organizační strukturu a design firem.

Tab. 2 Analýza projektové orientace GUMOTEX, a. s. [vlastní zpracování]

Analýza projektové orientace GUMOTEX, akciová společnost			
Aplikace metod projektového řízení	C1	3,12	62,42
Aplikace metod řízení programů	C2	3,04	60,80
Aplikace metod řízení projektových portfolií	C3	3,22	64,38
Řízení lidských zdrojů	C4	3,17	63,40
Struktura a design organizace	C5	2,95	59,00
Spolupráce se vzdělávacími institucemi a univerzitami	B1	3,08	61,60
Spolupráce s vědeckými a výzkumnými institucemi	B2	2,96	59,20
Spolupráce s regulačními a koordinačními institucemi	B3	2,89	57,80
Celkem			61,07

Na základě provedené analýzy, jejíž výsledky jsou vyhodnoceny v tabulce (Tab. 2) a znázorněny v grafu (Obr. 11) můžeme konstatovat, že projekty již mají v současné době ve firmě GUMOTEX určitou důležitost, která má tendenci se nadále zvyšovat. Průměrná projektová orientace firmy GUMOTEX vyšla 61,07 %. Toto zjištění je překvapující, neboť v rámci šetření projektové orientace českých podniků, které proběhlo na Fakultě managementu a ekonomiky UTB ve Zlíně, byla zjištěna hodnota 41%. Z tohoto můžeme vyvodit, že firma GUMOTEX je nadprůměrně orientovaná. Musím ale podotknout, že vyhodnocení dotazníků nemusí být úplně relevantní, protože respondenti se nepohybují v oblasti projektového řízení dlouho a nemají potřebné znalosti a vědomosti.

Analyza metod projektové orientace GUMOTEX, akciová společnost



Obr. 11 Analýza projektové orientace GUMOTEX, a. s. [vlastní zpracování]

Nejvyšší hodnotu má **aplikace metod řízení projektových portfolií**. Provedená analýza přinesla zjištění, že většina respondentů považuje za řízení portfolií pouhou realizaci několika současně probíhajících projektů. Na druhou stranu však dotazovaní pomíjejí vzájemné vazby mezi souběžnými projekty, natož portfoliové řízení založené na koordinaci nejen činností, ale i zdrojů. To mohlo tedy značně ovlivnit relevantnost jejich odpovědí.

Vysokou hodnotu firma vykazuje také u **řízení lidských zdrojů**. Podnikatelský subjekt existuje v prostředí, které má svoji společenskou a sociální charakteristiku. Za zaměstnance jsou zodpovědní jejich nejbližší vedoucí. Zaměstnanci jsou chápáni především jako nástroj k plnění úkolů a jejich postoje a názory nejsou pro vedení firmy až tak relevantní. Můžeme však konstatovat, že ve firmě existuje prostředí umožňující využití zaměstnaneckého potenciálu. Motivace zde vyrůstá ze zajištění základních potřeb zaměstnanců, čímž je vytvářen prostor pro jejich tvůrčí nasazení. Tato skutečnost je do značné míry ovlivněna organizačními schopnostmi vedoucích pracovníků. Proto by firma měla provádět školení a vzdělávání pracovníků a manažerů v oblasti projektového řízení. V Dnešní době vystupuje do popředí nový způsob řízení lidí prostřednictvím týmů. Hlavním cílem týmové práce by mělo být zapojení všech pracovníků do procesu zlepšování, využití jeho potenciálu, znalostí, zkušeností, tak aby byl výsledek co nejlepší. Firma se snaží budovat firemní kulturu jako součást svého plánu rozvoje.

Vysokých hodnot dosáhla společnost také v oblasti **aplikace metod projektového řízení**. Firma produkuje vysoce kvalitní výrobky, což jí umožňuje zlepšit postavení na trhu. Samozřejmě garancí je systém řízení jakosti podle normy ISO 9001:2000, jehož funkčnost je ověřená certifikátem. Ovšem data mohou být částečně zkreslena, protože firma není certifikována přímo na projektové řízení, tedy nemá dostatečné teoretické znalosti dané problematiky.

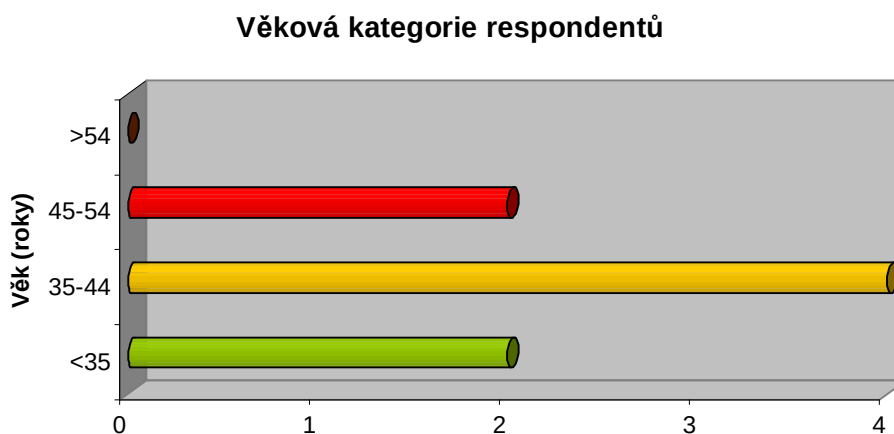
I přes výraznou aplikaci metod projektového řízení firmy můžeme konstatovat, že firma neklade zrovna velký důraz na **strukturu a design organizace**. Vedení firmy se sice snaží zavádět do řízení společnosti projektové řízení, ale stále zde převládá procesně orientované řízení. K řízení pomocí projektů je zapotřebí přizpůsobit organizační strukturu firmy a další aspekty řízení, což v konečném důsledku nevede k vytváření projektově orientované společnosti. Přetrvávající divizionální organizační struktura uplatněná ve firmě GUMOTEX neumožňuje delegovat pravomoci ke sledování efektivity zvolených řešení mimo řídicí úroveň ve firmě.

Dle výše uvedené diskuse hodnocení projektové orientace firmy je zřejmé, že firma GUMOTEX se jeví jako projektů znalá, ale chybí jí dostatečné teoretické znalosti, jak i vlastně dokazují relativně nízké hodnoty v oblasti spolupráce s **vědeckými a vzdělávacími firmami**. Ze zjištěných materiálů o firmě je patrné, že firma GUMOTEX zatím neškolí své pracovníky v oblasti projektového řízení v dostatečné míře.

Do dnešní doby firma využila **koordinačních a regulačních institucí** jen velmi málo. Jednalo se spíše o poradenství.

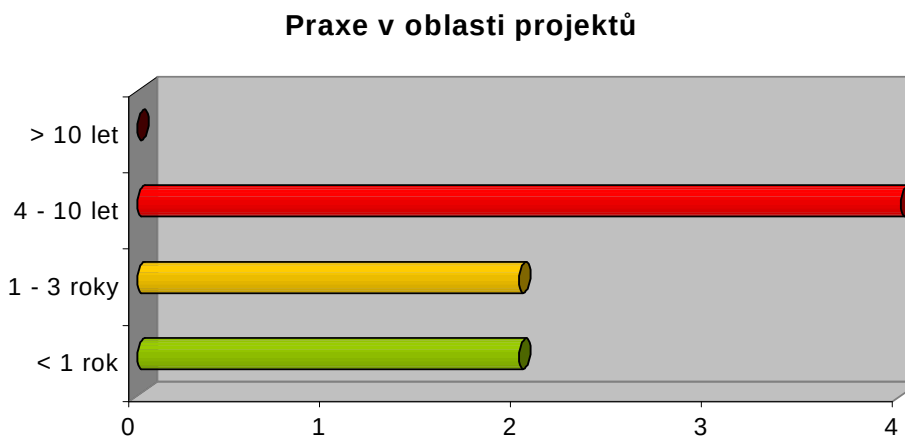
10.2 Stav projektového řízení ve společnosti GUMOTEX, a. s.

Tento dotazník byl sestaven pro výzkum, který šetří stav projektového řízení v celosvětovém měřítku. Název výzkumu Project Management World Study: International Project Management: State and Trend iniciované VW Coaching (Německo). Uskutečnil se již v 7 zemích (USA, Kanada, Jižní Afrika, Mexiko, Čína, Brazílie, Austrálie), v ČR právě proběhl a byl ukončen v březnu 2005. Cílem výzkumu je zjistit stav projektového řízení v českých výrobních a nevýrobních podnicích. Já jsem využila tohoto dotazníku k analyzování stavu projektového řízení ve firmě GUMOTEX.



Obr. 12 Věková kategorie respondentů [vlastní zpracování]

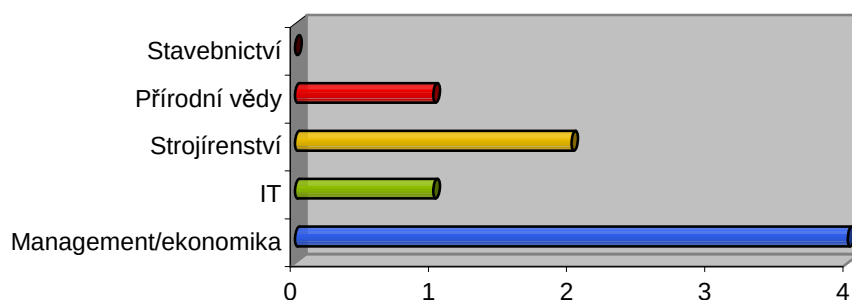
Z grafu (Obr. 12) je patrné, že hlavní věková skupina respondentů je mezi 35. – 44. rokem. V tomto věku je člověk kreativní, má chuť se dále vzdělávat, nebojí se změn a je na ně také připraven. Jeho motivací je dosahovat co nejlepších výsledků. Starší pracovníci a manažeři se nechtějí nic nového učit a při zavádění nových postupů si ponechávají konzervativní názory a postoje.



Obr. 13 Praxe v oblasti projektů [vlastní zpracování]

Jak můžeme vidět na grafu (Obr. 13) projektové řízení je relativně mladou disciplínou, zaměstnanci se s ní průměrně seznámili před více jak 4 lety.

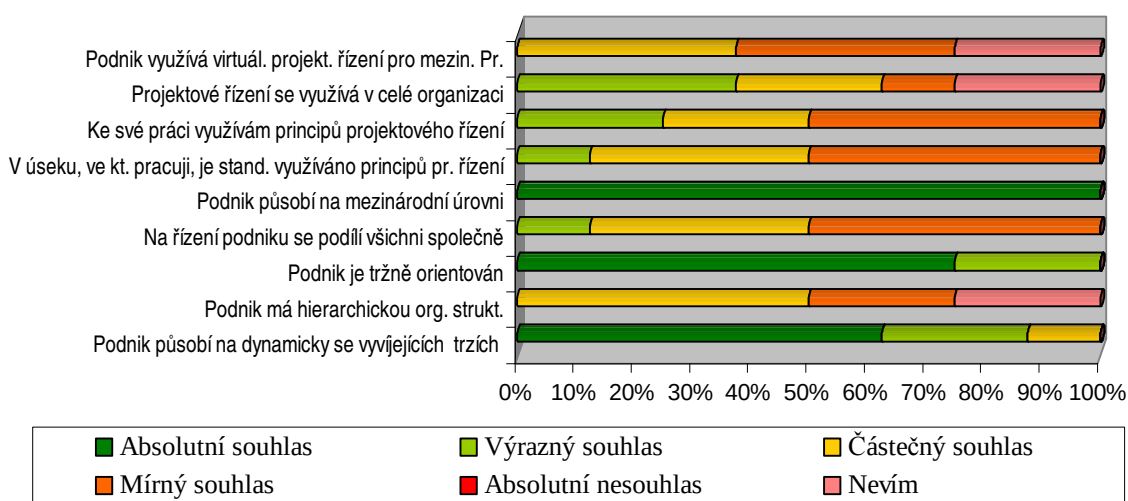
Vzdělání v oboru



Obr. 14 Vzdělání v daném oboru [vlastní zpracování]

Schopnosti projektového manažera nemá člověk od narození nebo protože vystudoval daný obor na vysoké škole. Projektovým manažerem se stává tehdy, pokud získal odborné znalosti v oboru, ve kterém se chce realizovat. Nedílnou součástí je také znalost problematiky projektového řízení, schopnost vést a motivovat lidi. Manažer je zodpovědný za vedení viditelného i neviditelného týmu a dosažení vytyčených cílů. Také realizační tým by měl mít znalosti a dovednosti daného oboru i projektového řízení. Z našeho grafu (Obr. 14) je patrné, že oslovení respondenti jsou v oboru, ve kterém pracují také vzděláni. Ovšem podle zjištěné analýzy jejich proškolení v oblasti projektového řízení není dostatečné.

Podniková orientace



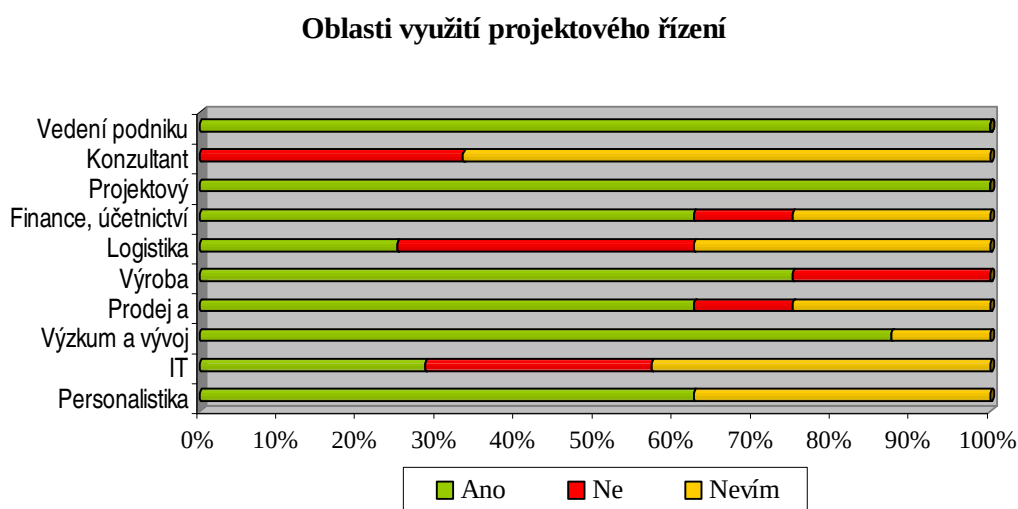
Obr. 15 Podniková orientace [vlastní zpracování]

Jak vidíme v grafu (Obr. 15), tak všichni dotazovaní si plně uvědomují, že podnik ve kterém pracují je tržně orientován, působí na dynamicky se rozvíjejících trzích a také na mezinárodní úrovni. Ekonomicky vyspělejší západní svět považuje znalost projektového řízení za standardní znalost, kterou potřebuje mít každý vedoucí pracovník a používání projektového řízení považuje za osvědčenou praktiku, kterou úspěšné firmy používají pro zajištění dobré konkurenční schopnosti. Proto bude muset firma GUMOTEX v budoucnosti využívat schopností kvalitních projektových manažerů a řádně proškolit jednotlivé zaměstnance účastníci se na projektech.

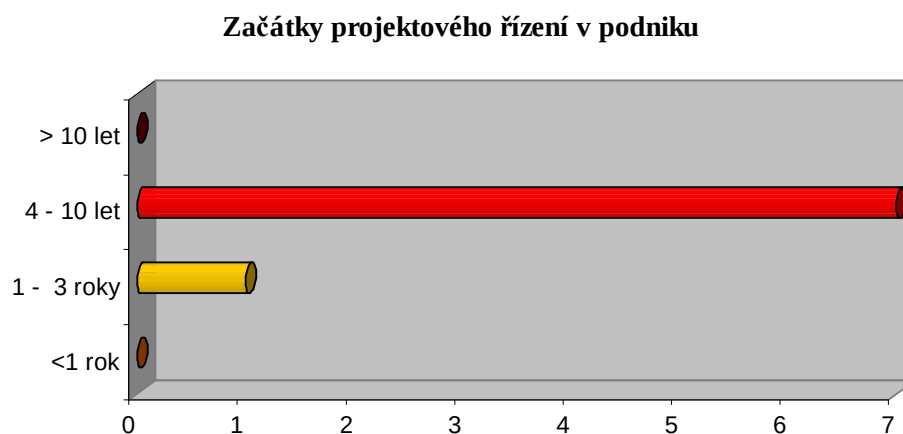
U otázky zda podnik využívá virtuálního projektového řízení respondenti odpověděli opět velmi rozdílně, to svědčí o nepochopení. Dle interní dokumentace jsem nezjistila, že by společnost využívala virtuální řízení projektů, ovšem do budoucna může očekávat požadavky zákazníků, kteří tento systém již používají.

Také u otázky zda má podnik hierarchickou strukturu, se respondenti neshodli a to svědčí opět o malé informovanosti a tedy požadavku na proškolení.

Z grafu (Obr. 16) je také patrné, že se firma postupně stává projektově orientovanou. Nejdůležitější firemní oblasti jako je projektový management, vedení podniku, výroba, prodej a marketing, výzkum a vývoj již projektové řízení využívají.

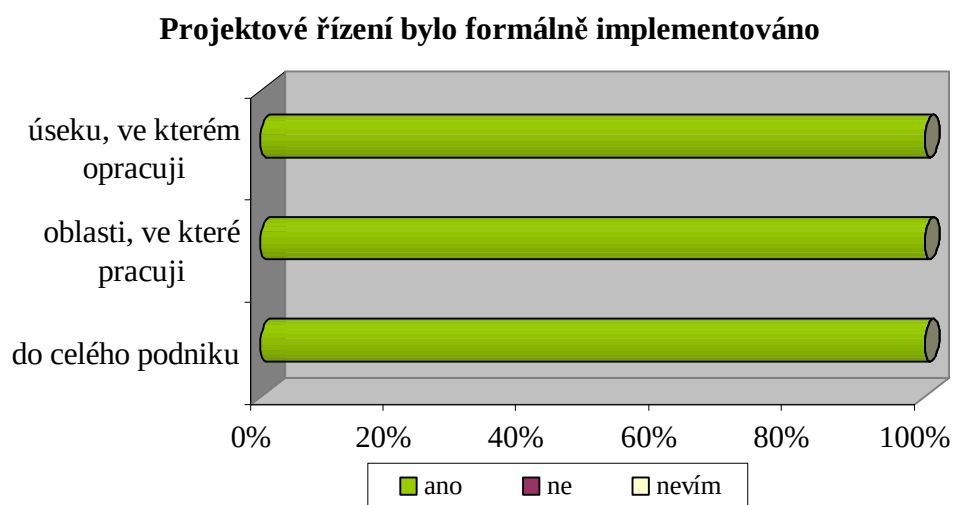


Obr. 16 Oblasti využití projektového řízení [vlastní zpracování]



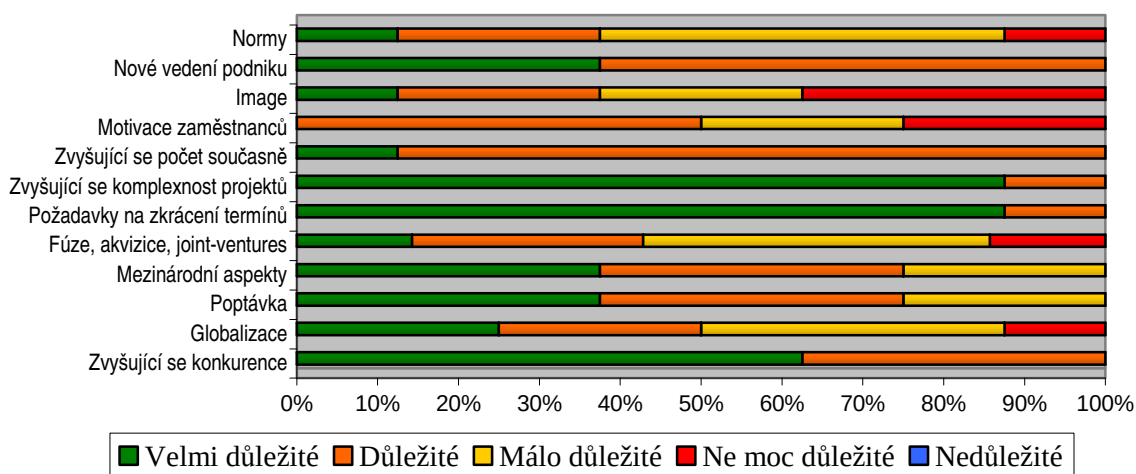
Obr. 17 Začátky projektového řízení v podniku [vlastní zpracování]

Jak můžeme vidět v grafu (Obr. 17), tak společnost GUMOTEX začala aplikovat principy projektového řízení před více než 4 roky.



Obr. 18 Implementace projektového řízení [vlastní zpracování]

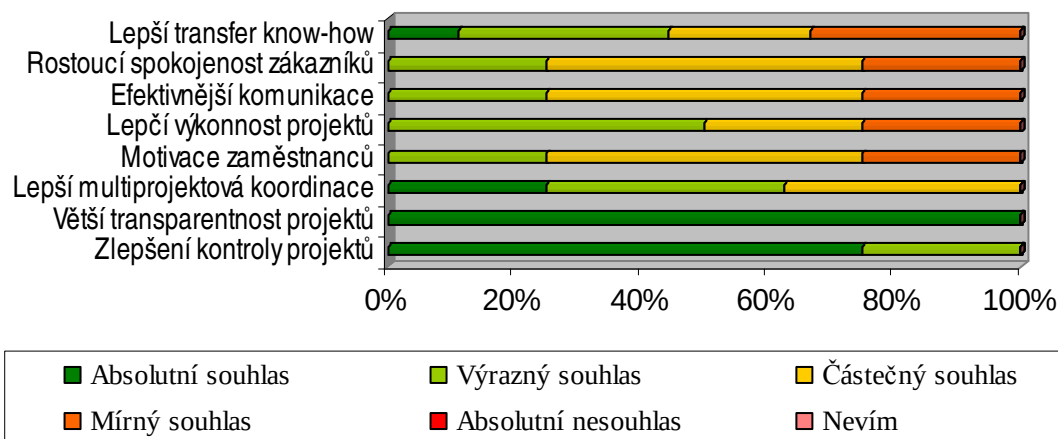
Hlavní důvody implementace projektového řízení



Obr. 19 Důvody implementace projektového řízení [vlastní zpracování]

Nová doba přináší nové pojetí řízení našich organizací. Není pochyb o tom, že pro zvládnutí mimořádných, komplexních a rozsáhlých akcí je vhodnou formou projektové řízení. Jelikož se společnost GUMOTEX pohybuje na mezinárodních trzích a je tržně orientována, je na ni kladen velký tlak ze strany konkurence. Mezi nejlepší mohou patřit jen ti, kteří se dokážou rychle přizpůsobit novým podmínkám a dokáží držet krok s konkurencí. Na tento konkurenční tlak musela reagovat i firma GUMOTEX, která postupně začala zavádět projektové řízení do celého podniku (viz Obr. 18). Hlavní hybnou silou implementace projektového řízení byly požadavky na zkrácení termínů, zvyšující se komplexnost projektů a také poptávka od zákazníků a konkurence (viz obr. 19).

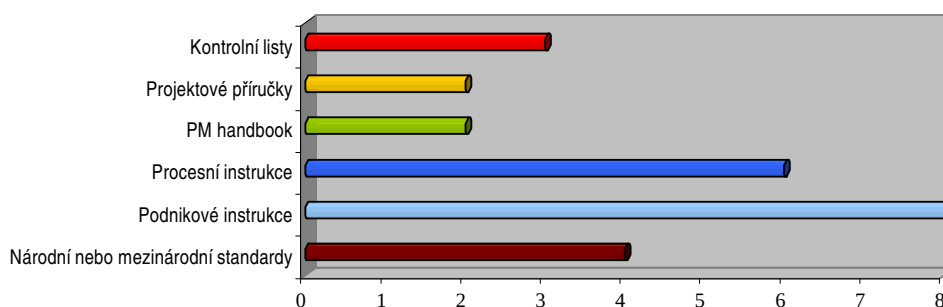
Přínosy projektového řízení



Obr. 20 Přínosy projektového řízení [vlastní zpracování]

Všichni dotazovaní ohodnotili přínosy projektového řízení převážně kladně. K nejlepšímu ohodnocení došlo u zvýšení transparentnosti projektů a zlepšení kontroly projektů. O něco hůře jsou ohodnocené přínosy z hlediska motivace zaměstnanců. Tato oblast patří mezi důležité kompetence projektového manažera nebo v případě firmy GUMOTEX vedoucího projektů. Třebaže je manažer projektu zapojen do všech aspektů projektu a je maximálně zodpovědný za splnění cíle, jeho součinnost s projektovým týmem je klíčová pro vedení a řízení lidí. Mimořádně důležitá je schopnost manažera projektu ovlivňovat ostatní členy týmu. Jeho schopnost vést závisí spíše na umění motivovat než na pravomocích.

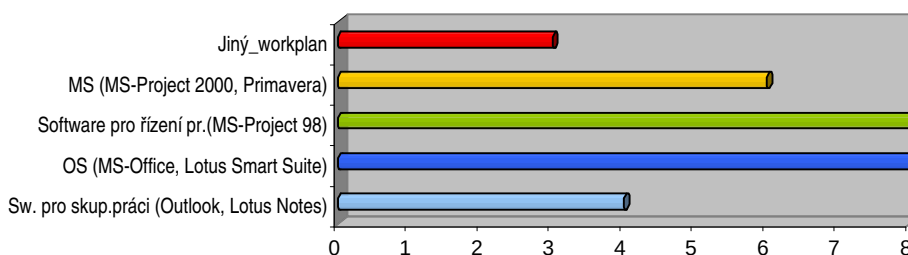
Projektová podniková dokumentace



Obr. 21 Projektová podniková dokumentace [vlastní zpracování]

Jak můžeme vyčíst z grafu (Obr. 21) firma GUMOTEX používá mimo jiné také jako projektovou dokumentaci národní a mezinárodní standardy. Jak už jsem několikrát zmínila je firma GUMOTEX certifikována normou ISO 9001:2000 a tedy používání národních nebo mezinárodních standard je na místě.

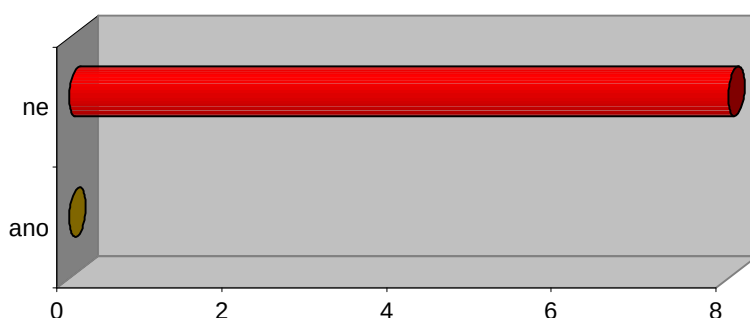
Využití softwarových nástrojů



Obr. 22 Využití softwarových nástrojů [vlastní zpracování]

Využívání softwarových programů pro usnadnění aplikace metod projektového řízení je v dnešní době běžnou záležitostí. Bez nich rozsáhlejší řízení projektů není možné. Jedná se o počítačové programy s relativně jednoduchou obsluhou a s rozsáhlými možnostmi grafických výstupů pro potřeby všech účastníků projektu. Ve firmě GUMOTEX je velmi rozšířen software MS-Project 98, dále MS-Office a další.

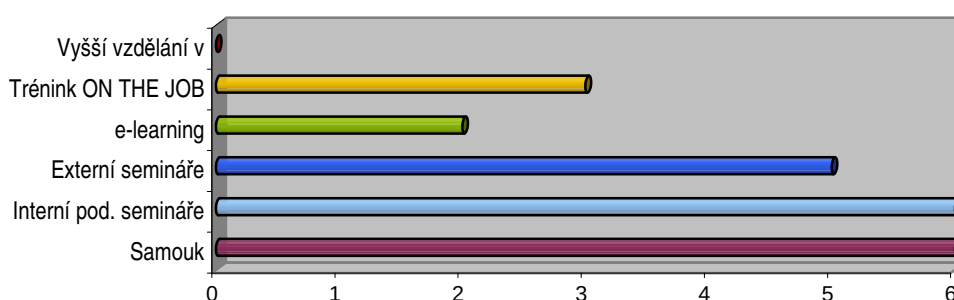
Je kvalita projektového řízení v podniku podrobována auditu?



Obr. 23 Podroben kvality PŘ auditu [vlastní zpracování]

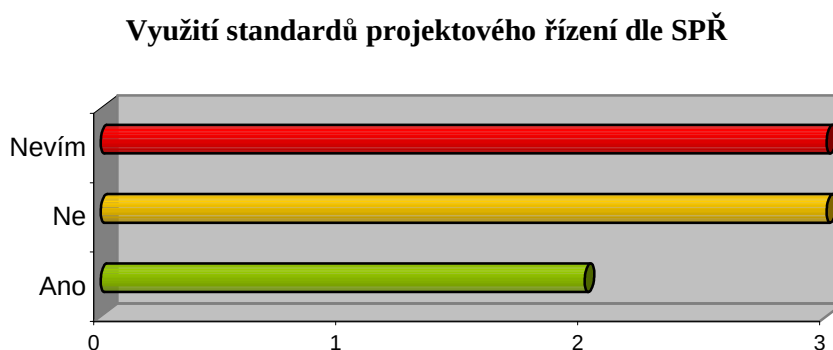
Firma GUMOTEX je sice podrobována auditu, ale na systém řízení jakosti a ne na kvalitu projektového řízení.

Vzdělání nebo školení v projektovém řízení



Obr. 24 Vzdělávání v projektovém řízení [vlastní zpracování]

Podle grafu (Obr. 14) můžeme zjistit, že externího semináře se zúčastnilo 5 z dotazovaných respondentů. Interní podnikové semináře v oblasti projektového řízení firma pořádá, ale jen velmi sporadicky, což je z hlediska seznamování se s metodami projektového řízení a jejich aplikací nedostatečné. Téměř všichni respondenti uvedli, že se vzdělávají sami – tzv. samouci.



Obr. 25 Využití standardů PŘ dle SPŘ [vlastní zpracování]

Přestože jenom dva respondenti uvedli, že využívají standardy projektového řízení dle Společnosti pro projektové řízení není tomu tak, neboť touto firmou nejsou zatím certifikováni.

10.3 Zhodnocení předností a nedostatků současné praxe projektového řízení

Jak již bylo uvedeno dříve společnost GUMOTEX začala v rámci svého řízení využívat metod a znalostí projektového řízení téměř před 10 lety.

Využívá se především v oblastech výzkumu a vývoje nových výrobků a technologií pro automobilový a nábytkářský průmysl, což je reakce na požadavky zákazníků v těchto odvětvích. Nedílnou součástí tvoří také při zavádění změn do systému řízení a při plánování a uskutečňování investic. Současné tržní prostředí se vyznačuje ostrou konkurencí, kratšími životními cykly výrobků i kratším časem mezi inovací a imitací. Kdo dnes přichází na trh první, získává výhodu, na které může dál stavět. Požadavky na zkrácení doby realizace výrobků, snížení nákladů a lepšího využití vnitřních zdrojů, patřily mezi hlavní důvody zapojení projektového řízení do vedení podniku. Bez podpory managementu společnosti by však implementace projektového řízení nebyla možná. Vedení podniku se aktivně zabývá tímto stylem řízení.

Západní společnosti dnes považují znalost projektového řízení za samozřejmost a běžně ho používají. Společnost GUMOTEX je sice stále procesní organizací, ale důležitost řízení pomocí projektů si uvědomuje se stále rostoucím významem.

Podnik GUMOTEX aplikuje projektové řízení především pro realizaci strategických plánů a podnikatelských projektů, jejichž realizace většinou probíhá v rozmezí od 1 roku do 3 let. Počet uskutečňovaných projektů ve firmě se pohybuje okolo 9 až 10 projektů za rok. K úspěšnému dosažení stanovených cílů nepoužívá firma jen své zdroje, ale jednou až dvakrát ročně využívá odborných znalostí a schopností externího projektového konzultanta. Tato spolupráce je hodnocena pozitivně.

Ve fázi realizace projektů jsou ve firmě vytvářeny tzv. projektové týmy. Projektový tým však není v podnikové organizační struktuře nijak vyčleněn. Členy tohoto týmu se stávají pracovníci z různých pracovních pozic a oblastí. Účast na nějakém projektu je také pro zaměstnance určitou motivací, protože je to finančně ohodnoceno. Elementárním prvkem projektové skupiny je obvykle manažer prodeje a vývoje a také ekonom. Členové týmu jsou v oblasti projektového řízení vzděláni, ale úroveň těchto odborných znalostí a schopností je pro úspěšné splnění stanovených cílů nedostačující. Podnik GUMOTEX má zájem o vzdělávání pracovníků, proto také pořádá různá interní školení. Semináře o projektovém řízení a jeho metodách jsou zahrnuty v rámci těchto školení. Opět musím podotknout, že jejich četnost a úroveň je nedostačující.

11 DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Po provedení analýz interního a externího prostředí firmy a realizaci dotazníkového šetření z hlediska míry aplikace metod projektového řízení můžeme identifikovat slabá a silná místa současného stavu. Podle zjištěných výsledků odborná úroveň projektového řízení ve firmě GUMOTEX není příznivá, protože není podložena žádnými certifikáty, potvrzeními nebo osvědčeními. Pozitivně můžeme ale ohodnotit snahu o implementaci projektového řízení.

11.1 Zásady postupu pro zkvalitnění projektového řízení ve firmě GUMOTEX, a. s.

V této části mé bakalářské práce je mým cílem navrhnout firmě GUMOTEX nějaká zlepšení a doporučení pro zvýšení stávající úrovně projektového řízení. Protože spatřuji největší nedostatky na straně začlenění projektového managementu do organizační struktury a nedostatečnou znalost v tomto oboru navrhuji tato opatření:

➤ Kvalifikovaní odborníci na projektové řízení

Rozhodne-li se společnost pro zavádění projektového řízení, měla by k tomuto kroku přistoupit profesionálně a pojmut ho samozřejmě jako projekt. Základem je vyškolení zaměstnanců firmy v certifikovaných kurzech, ve kterých mohou absolventi získat odborné vědomosti. Je také velice vhodné využít služeb poradenských firem k překonávání problémů a řešení nových situací, které mohou vzniknout.

Z tohoto důvodu bych společnosti GUMOTEX doporučila, aby důkladněji obeznámila své pracovníky se zásadami metod projektového řízení a to formou školení, kurzů, seminářů. Zde je také volné pole působnosti pro navázání spolupráce s vysokými školami. Nemělo by také chybět seznámení pracovníků s podstatou a zásadami jednotlivých exaktních metod projektového řízení. Vedoucí projektových týmů neboli také projektové manažery je třeba certifikovat.

V České republice působí společnost IPMA (International Project Management Association), která je národním členem stejnojmenné mezinárodní asociace a která sdružuje odborníky ze 17 zemí. Tato společnost nás zastoupěna společností pro projektové řízení (SPŘ), nejsou zde zatím jiné mezinárodní PM organizace. Tato společnost jako jediná provádí v České republice certifikaci projektových manažerů.

Certifikace je proces zaměřený na posouzení způsobilost kandidátů řídit projekty. Způsobilost je schopnost osvojit si a aplikovat znalosti a dovednosti z oblasti projektového řízení v příslušném kontextu. Certifikace je ověření takovéto způsobilosti a nikoliv akademických úspěchů.

Odborníci v projektovém řízení mohou být certifikováni ve dvou oblastech:

- ❖ projektové řízení – **certifikace IPMA**
- ❖ „A“ – *Certifikovaný ředitel projektů* (zkratka CPD, Certificated Project Director) je schopen řídit několik CPM v rámci programu a nebo organizační jednotky ve firmě (Certifikace stupně A zatím není prováděna).
- ❖ „B“ – *Certifikovaný manažer projektu* (zkratka CPM, Certificated Project Manager) je dostatečně zkušený, aby byl schopen sám řídit různé druhy komplexních projektů.
- ❖ „C“ – *Certifikovaný projektový specialista* (zkratka PMP, Registered Project Management Professional) je schopen zastávat důležitou funkci jako specialista v týmu komplexního projektu a nebo sám řídí nekomplexní projekt .
- ❖ „D“ – *Certifikovaný projektový praktikant* (zkratka PMF, Project Management Fachmann / Professional) je schopen pracovat v podmínkách projektového řízení s ohledem na dosažené vzdělání.

Pro stupně A (není zatím předmětem akreditace), B, a C je délka platnosti 5 let, stupeň D není časově omezen. Certifikační proces bude akreditován Českým institutem pro akreditaci podle ISO 45 013 a validován zástupcem IPMA, takže bude platit nejen na území České republiky a EU, ale i ve všech 28 členských zemích IPMA.

Společnosti GUMOTEX bych doporučila, aby nechala vedoucího projektů certifikovat alespoň stupněm C a ostatní členy projektového týmu certifikátem D. Aby se znalost projektového řízení dostala více do podvědomí i ostatních pracovníků v podniku, mohla by jim firma zajistit různá školení nebo semináře z této oblasti.

Finanční náročnost certifikací je rozdělena podle stupně obtížnosti. V níže uvedené tabulce (Tab. 3) jsou uvedeny sazby společnosti IPMA za jednotlivé certifikace.

Tab. 3 Finanční náklady na certifikaci [10]

Stupeň certifikace	Cena celkem	Vstupní poplatek	Certifikační poplatek
A	V současné době se neprovádí		
B	28 950 Kč	4 400 Kč	24 550 Kč
C	20 700 Kč	4 400 Kč	16 300 Kč
D	7 200 Kč	2 200 Kč	5 000 Kč

Pro zajištění školení a seminářů má firma k dispozici hned několik firem na našem trhu. Jako například uvádím AIT, s.r.o., IPMA vzdělávání, Gradua, a.s., PM Consulting s.r.o., SHINE Consulting s.r.o, INSTITUT PRO, a. s., LBMS, s.r.o. a další. Cena za jeden kurz nebo trénink se pohybuje od 7 000,- až do 20 000,- za jednotlivce. Záleží hlavně na oblasti zaměření daného kurzu. Některé společnosti nabízejí svá školení přímo pro daný podnik a tam je cena smluvní, stanovená dohodou.

Při vyškolení svého projektového manažera musí podnik GUMOTEX počítat také s jeho vyšším ohodnocením. Specializovaný projektový manažer nemusí nutně pocházet z řad vlastních pracovníků. Firma GUMOTEX může do svých řad přijmout externího manažera. K 1. 3. 2005 společnost IPMA certifikovala celkem 235 projektových manažerů. Stupeň „B“ získalo 17 manažerů, stupeň „C“ 20 manažerů a stupeň „D“ obdrželi všichni zbývající.

❖ práce s MS Project – **certifikace MOS**

Certifikační program Microsoft Office Specialist (MOS) je jediným certifikačním programem schváleným společností Microsoft.

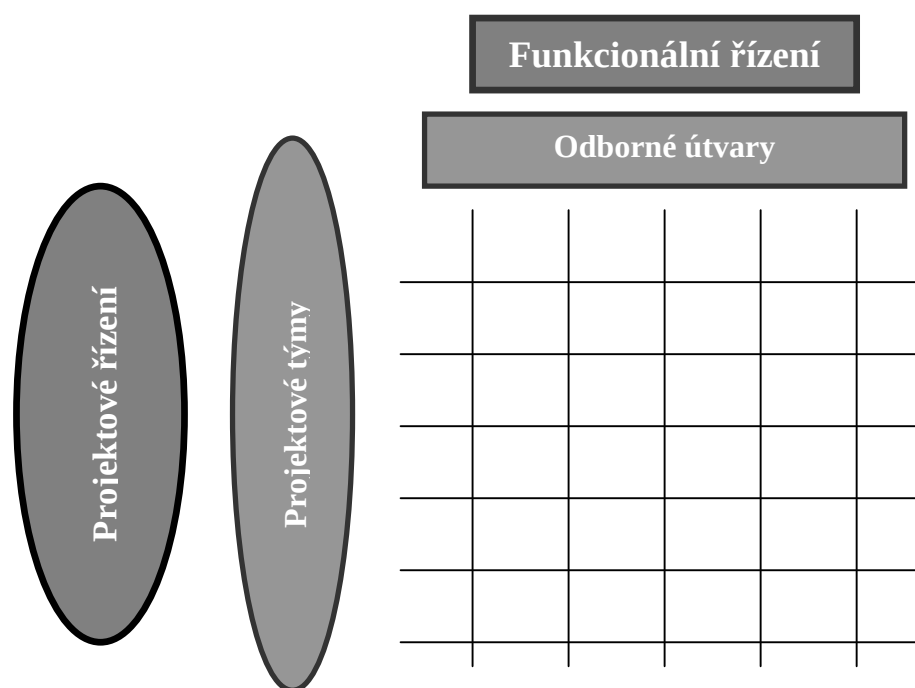
MOS je testovací systém, který hodnotí zručnost a vědomosti uživatele při práci s aplikacemi Microsoft Office (Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, Microsoft Access, Microsoft Outlook a Microsoft Project).

Pro firmu GUMOTEX bych navrhla buď již zmiňovanou certifikaci MOS, která by ji u firmy Computer Help vyšla na bezkonkurenčních 840,- včetně DPH nebo školení v MS Project u jiných firem, kterých je na našem trhu několik. Tyto školení nebo zakázkové kurzy, které můžou probíhat uvnitř daného podniku, se pohybují okolo 5 000,-.

➤ **Pružnější organizační struktura**

Projektové řízení ve firmě by mělo být samozřejmě zaváděno jako projekt, správně připravený, znalostně podložený a dobře řízený. Ve firmách s nízkou projektovou orientací jsou projekty realizovány k tradiční hierarchické organizaci. Společnost GUMOTEX není výjimkou. Provádění projektů jí však umožňuje, aby se stala flexibilnější.

Podle mého názoru je vhodným řešením při implementaci projektového řízení vyčlenění projektových týmů mimo podnikovou organizační strukturu. Názorně to ukazuje obrázek (Obr. 26).



Obr. 26 Návrh organizační struktury [vlastní zpracování]

Univerzální doporučení pro zavedení nějaké organizace ve firmě není možné. Závisí to na mnoha okolnostech, na velikosti firmy, pracovní náplni, rozmístění firmy apod. Takto navržená organizační struktura v sobě zahrnuje prolínání projektové a funkcionální struktury. Navržené uspořádání organizace vyčleňuje projekt mimo organizační jednotku a dává vedoucímu projektu větší pravomoci. Podle obsahu projektu jsou pro něj vyčleňovány jednotliví odborníci. Management má k dispozici aktuální údaje o všech projektech, včetně informací o disponibilitě kapacit a dovednostech zdrojů. Komunikace mezi vedoucími projektů, členy jejich týmů a vedením organizace probíhá řízeným a dokumentovaným způsobem. Je zajištěno efektivní plánování, sledování a řízení projektů včetně řešení meziprojektových závislostí a konfliktů v požadavcích na zdroje. Realizace projektových výstupů je dosaženo s celkovým snížením času a potřebných nákladů.

Výhodou je vyšší profesionalizace jednotlivých profesí v týmu, využívání specialistů a efektivní vynakládání prostředků. Nevýhodou však je, že může dojít ke vzniku konfliktu v preferencích prací na projektu a v linii.

11.1.1 Realizace návrhu

Jak jsem již zmínila dříve, ta společnosti GUMOTEX navrhuji doplnit řady svých zaměstnanců o projektového manažera. Abych byla konkrétní doporučuji, aby vedoucí odboru řízení jakosti a ředitel technického úseku podstoupili vzdělávací kurz u společnosti Gradua, a. s. – Příprava projektových manažerů k certifikaci stupně C podle standardu IPMA, jehož cena je 13 566 Kč na osobu, celkem tedy 27 132 Kč. Následující by byla certifikace společností IPMA, která by jednu osobu vyšla na 20 700 Kč, celkem tedy na 41 400 Kč. Z hlediska lepšího využívání metod projektového řízení a jejich aplikace navrhuji, aby se vedoucí vývoje a výzkumu a vedoucí ekonomického odboru nechali proškolení kurzem CEGOS-PROGEST – Klíče k úspěšnému řízení projektů, také od společnosti Gradua, a. s. Cena tohoto kurzu je 16 184 Kč, celkem 32 368 Kč. Přisunem kvalifikovanějších pracovníků do společnosti vznikají také vyšší mzdové náklady, jejichž navýšení odhaduji o 300 000 Kč více za rok pro čtyři pracovníky. S implementací projektového řízení je úzce spjata i organizační struktura, celkové náklady spojené s reorganizací podniku GUMOTEX odhaduji na 1 mil. Kč. A to tak, že v 1. roce bude potřeba 200 tis. Kč, v 2. roce 700 tis. Kč a ve 3. roce 100 tis. Kč.

Tab. 4 Celkové investiční náklady v Kč [vlastní zpracování]

Celkové investiční náklady v Kč	
Celkové N na školení	59 500
Celkové N na certifikaci	41 400
Celkové mzdové N	600 000
Celkové N organiz. změny	1 000 000
Celkem	1 700 900

Tab. 5 Invest. náklady v jednotlivých letech v Kč [vlastní zpracování]

Náklady v Kč	Rok		
	1. rok	2. rok	3. rok
školení	59 500	x	x
certifikace	41 400	x	x
mzdové N	x	600 000	600 000

změna organizace	200 000	700 000	100 000
Celkem	300 900	1 300 000	700 000

Tab. 6 Invest. náklady v jednotlivých letech v Kč [vlastní zpracování]

	Rok		
(v tis. Kč)	1. rok	2. rok	3. rok
tržby	2 149 594	2 149 594	2 214 082
nárůst 3 %	0	64 487,82	66 422,45
výdaje	2 143 281,90	2 144 281	2 143 681
tržby - výdaje	6 312,10	69 801	136 823

Předpokládaný nárůst tržeb spojený s touto investicí je 3 % za rok. Diskontní sazba (i) hodnocení efektivnosti investic je 5 %. Pro výpočet čisté současné hodnoty byl použit následující vzorec:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i} - K$$

Ve kterém jsem za hodnoty CF dosadila údaje z tabulky 6, diskontované pro jednotlivé roky sazbou i a odečetla kapitálový výdaj na investici (viz tab. 4).

Po dosazení:

$$NPV = \frac{6\,312,1}{(1+0,5)^1} + \frac{69\,801}{(1+0,5)^2} + \frac{136\,823}{(1+0,5)^3} - 1700,9 = 187\,516 \text{ tis Kč}$$

$$\text{efektivnost investice} = \frac{K}{\text{tržby}}$$

$$\text{efektivnost investice} = \frac{1700,9}{64\,487,8} = 0,026 \text{ tis. Kč}$$

Z hlediska hodnocení efektivnosti investice ji můžeme hodnotit kladně, protože na 1 Kč zvýšených tržeb připadá 0,026 Kč výdajů. Ze strany čisté současné hodnoty investici můžeme hodnotit pozitivně, protože vyšla kladná. Další významný poznatek je, že návratnost investice je dříve než 1 rok.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současný stav míry aplikace metod projektového řízení ve společnosti GUMOTEX, akciová společnost, zhodnotit jej a vypracovat doporučení pro zefektivnění používání projektového řízení.

Obsahově je práce rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou část.

V první části, teoretické, jsem provedla kritickou analýzu literárních pramenů o projektovém řízení, jeho metodách a součástích. Zabývala jsem se definicí pojmu projekt, zmínila jsem jejich historii, definovala jsem jejich kategorie a životní cyklus projektů. Dále jsem se pak zmínila o projektovém řízení, jeho implementaci do řízení podniku a také jeho metodách. Nedílnou součástí pro efektivní využívání metod projektového řízení je organizační struktura, proto jsem uvedla typy organizačních uspořádání, jejich výhody a nevýhody. V závěru teoretické části jsem se zaměřila na funkci projektového manažera a projektových týmů.

Ve druhé části, praktické, jsem stručně definovala historii a současnost firmy a uvedla jsem některé charakterizující údaje. Jedním z východisek mé práce byla analýza vnitřního anějšího prostředí. K získání informací o současné úrovni aplikace projektového řízení jsem použila dotazníkové šetření, které mi umožnilo identifikovat přednosti a nedostatky. Po celkovém zhodnocení výsledků daného šetření jsem firmě GUMOTEX navrhla několik opatření a doporučení ke zlepšení současného stavu.

V současné turbulentní době a konkurenčním prostředí jsou na firmy kladeny stále vyšší nároky a úspěch je stále méně jistý. Kdo chce být úspěšný, musí rychle reagovat na nové podněty a přizpůsobovat se změnám na trhu. Firmy jsou často nuceny realizovat mnoho velkých změn a akcí v limitovaných termínech s omezenými zdroji, čas se stává kritickým faktorem úspěchu. Efektivním řešením této situace se může stát právě projektové řízení.

SUMMARY

The purpose of my bachelor's thesis was to analyze the applications of methods of the project management in the company GUMOTEX, the joint-stock company, to appreciate and recommend the improvement of project management. My bachelor's thesis is divided into two parts, the theoretical part and the analytical part.

In theoretic part, I provided the critical analyses of the literary sources, its methods and parts of the project management. I focused on the definition and the explanation of the project and its history. I defined the categories, the life cycle of the project, project management and its implementation to the management of the company, as well as, its methods. The important part of this topic is the structure of the organization, that's why I defined the kinds of structure of organization, the advantages and the disadvantages. The end of my bachelor's thesis dealt with the purpose of project manager and project team.

In second parts, the practical part, I explained the history and the aims of the company. The resource of my bachelor's thesis was the analysis of the internal and external environment. For obtaining the information about the current data of using project management, I made the questionnaire inquiry to identify the advantages and the disadvantages. After general research, I recommended several proposals how to improve project management.

The competitive environment has higher claims and success is not certain. Who wants to succeed in the business must quickly react to the changes on the market and adapt to the new innovations. The companies are under pressure of the huge innovations, limited terms, limited resources. The success depends on these factors. The effective solution of these important problems can just be the project management.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] FIALA, P. *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2004. 276 s. ISBN 80-86419-24-X.
- [2] DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V., NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996, 376 s. ISBN 80-7169-287-5.
- [3] NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002, 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
- [4] SKALICKÝ, Společnost pro projektové řízení – Jiří Skalický [online]. [cit. 2005-03-15]. Dostupný z URL: <<http://www.ipma.cz>>.
- [5] Systemonline, Projektové řízení – nástroj pro zvýšení konkurenceschopnosti [online]. Cit. 2004-11-25.
Dostupné z <http://www.systemonline.cz/site/rizeni_projektu/projekto.htm>.
- [6] FIALA, P. *Řízení projektů*. 1. vydání. Praha: VŠE v Praze vydavatelství Oeconomica, 2002, 176 s. ISBN 80-245-0448-0.
- [7] ZONKOVÁ, Z. *Projektové řízení*, 1. vydání. Praha: VŠB-Technická Univerzita Ostrava, 1997, 128 s. ISBN 80-7078-423-7.
- [8] Projektové řízení. Řízení projektů [online]. Cit. 2005-04-12. Dostupné z <<http://www.projektoverizeni.cz/>>.
- [9] Gumotex [online]. Cit. 2005-03-25. Dostupné z <<http://www.gumotex.cz/>>.
- [10] Internetové stránky Společnosti pro projektové řízení [online]. Cit. 2005-05-04. Dostupné z <<http://www.ipma.cz/>>.
- [11] Gradua-CEGOS, s. r. o. Vzdělání a poradenství [online]. Cit. 2005-04-15. Dostupné z <<http://www.gradua.cz/>>.
- [12] Computer Help. Školení, certifikace a programování [online]. Cit. 2005-03-19. Dostupné z <<http://www.computerhelp.cz/>>.
- [13] AIT s. r. o. Aplikace informačních technologií [online]. Cit. 2005-03-19. Dostupné z <<http://www.ait.cz/>>.
- [14] Lbms. Enterprise Project Management – efektivní řízení projektového portfólia [online]. Cit. 2005-05-04. Dostupné z <<http://www.lbms.cz/>>.

- [15] SHINE Consulting, s. r. o. Specialista na projektové řízení [online]. Cit. 2005-05-13. Dostupné z <<http://www.shine.cz/>>.
- [16] Interní materiály společnosti GUMOTEX, akciová společnost.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a. s.	akciová společnost
apod.	a podobně
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CF	Cash Flow
CIP	Computer in Projects (skupina software)
CPM	Critical Path Method (metoda kritické cesty)
CQS	Sdružení pro certifikaci jakosti
CSFA	Critical Success Factor Analyse (Analýza kritických faktorů úspěchu)
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
IPMA	International Project Management Association
ISO	International Standard Organisation (mezinárodní organizace pro standardizaci)
IT	informační technologie
Kč	korun českých
MBO	Management by Objectives (Řízení podle cílů)
MPM	Metra Potential Method
MS	Microsoft
obr.	obrázek
PERT	Program Evaluation and Review Technique (Technika hodnocení a kontroly programů)
PM	projektový management
PŘ	projektové řízení
resp.	respektive
RIPRAN	Risk Project Analyse (Analýza rizik)

SPŘ	Společnost pro projektové řízení
SR	Slovenská republika
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SSD grafy	Structure-Status-Deviation
tab.	tabulka
tzv.	tak zvaný
USA	Spojené státy americké
UTB	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
VM	vrcholový management
VŠ	vysoká škola

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Společnost GUMOTEX, a. s. [9].....	8
Obr. 2 Průběh projektu [3].....	13
Obr. 3 Schéma projektového managementu [3]	15
Obr. 4 Zdroje a nástroje PM [4].....	16
Obr. 6 Čistě projektová organizační struktura [2]	22
Obr. 7 Maticová organizační struktura [3].....	23
Obr. 8 Síťová organizační struktura [2].....	24
Obr. 9 Týmový management projektu [3]	26
Obr. 10 Organizační struktura firmy GUMOTEX, a. s. [vlastní zpracování].....	34
Obr. 11 Analýza projektové orientace GUMOTEX, a. s. [vlastní zpracování].....	46
Obr. 12 Věková kategorie respondentů [vlastní zpracování].....	48
Obr. 13 Praxe v oblasti projektů [vlastní zpracování].....	48
Obr. 14 Vzdělání v daném oboru [vlastní zpracování].....	49
Obr. 15 Podniková orientace [vlastní zpracování]	49
Obr. 16 Oblasti využití projektového řízení [vlastní zpracování]	50
Obr. 17 Začátky projektového řízení v podniku [vlastní zpracování].....	51
Obr. 18 Implementace projektového řízení [vlastní zpracování]	51
Obr. 19 Důvody implementace projektového řízení [vlastní zpracování].....	52
Obr. 20 Přínosy projektového řízení [vlastní zpracování].....	52
Obr. 21 Projektová podniková dokumentace [vlastní zpracování].....	53
Obr. 22 Využití softwarových nástrojů [vlastní zpracování].....	53
Obr. 23 Podroben kvality PŘ auditu [vlastní zpracování].....	54
Obr. 24 Vzdělávání v projektovém řízení [vlastní zpracování].....	54
Obr. 25 Využití standardů PŘ dle SPŘ [vlastní zpracování].....	55
Obr. 26 Návrh organizační struktury [vlastní zpracování]	60

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Kategorie projektů [6]	12
Tab. 2 Analýza projektové orientace GUMOTEX, a. s. [vlastní zpracování]	45
Tab. 3 Finanční náklady na certifikaci [10]	58
Tab. 4 Celkové investiční náklady v Kč [vlastní zpracování]	61
Tab. 5 Invest. náklady v jednotlivých letech v Kč [vlastní zpracování]	61
Tab. 6 Invest. náklady v jednotlivých letech v Kč [vlastní zpracování]	62

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník 1

P II Dotazník 2

DOTAZNÍK 1

**Analýza aplikace moderních metod projektového řízení ve
firmě GUMOTEX, akciová společnost**

Dobrý den,

dostává se Vám do rukou dotazník, pomocí kterého bych ráda zmapovala situaci v oblasti projektového řízení ve Vaší firmě GUMOTEX, a. s. Tato má snaha je součástí bakalářské práce s názvem: “Analýza aplikace moderních metod projektového řízení v SKD Bojkovice”.

Budu velmi ráda i, když si najdete několik málo minut času a pokusíte se odpovědět na sérii otázek. Zaručuji Vám, že Vaše odpovědi jsou zcela anonymní a že získané údaje budou sloužit výhradně pro potřeby zpracování mé bakalářské práce.

Děkuji Vám za Váš čas i ochotu spolupracovat.

Petra Hladovcová

METODICKÉ POKYNY:

Projekt = cílevědomý návrh na uskutečnění určité akce v daných termínech zahájení a ukončení

Projektové řízení = filozofie přístupu k řízení projektů s jasně stanoveným cílem, který musí být dosažen v požadovaném čase, nákladech a kvalitě, při respektování určené strategie a při současném využití specifických projektových postupů, nástrojů a technik.

Program = je soubor projektů a úkolů, které jsou úzce spojeny a provázány společnými cíly. Je limitován časem a rozpočtem.

POKYNY PRO VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU:

Dotazník je rozdělen do tří základních částí. Každá část obsahuje sérii otázek, které se týkají konkrétní oblasti projektového řízení. Na otázku odpovídáte tak, že do pravého volného sloupce příslušné tabulky vepíšete hodnoty podle pokynu před každou otázkou či sérií otázek (viz. „Hodnocení otázek“). Pokud odpověď neznáte, pokuste se, prosím, alespoň v rámci daných možností vyjádřit svůj subjektivní názor. V případě, že nejste schopni odpovědět ani odhadnout, políčko pro vyplnění proškrtněte.

ČÁST A - DŮLEŽITOST¹ PROJEKTŮ A PROGRAMŮ V PROJEKTOVĚ ORIENTOVANÉ SPOLEČNOSTI (POS)

Hodnocení otázek A1 až A4:

- 1 ... žádná důležitost
- 2 ... malá důležitost
- 3 ... střední důležitost
- 4 ... vysoká důležitost
- 5 ... velmi vysoká důležitost

A1) Jak důležité jsou projekty v POS a v následujících průmyslových odvětvích v současnosti?	
Obecně v projektově orientované společnosti	
V průmyslu informačních technologií (ICT/IT)	
V průmyslu telekomunikačním	
Ve stavebnictví	
Ve strojním průmyslu	
V bankovnínictví a pojišťovnictví	
V poradenských, pořadatelských a zprostředkovatelských službách	
V jiných společnostech	

A2) Jak důležité budou projekty v POS v následujících průmyslových odvětvích v budoucnosti?²	
Obecně v projektově orientované společnosti	
V průmyslu informačních technologií (ICT/IT)	
V průmyslu telekomunikačním	
Ve stavebnictví	
Ve strojním průmyslu	
V bankovnínictví a pojišťovnictví	
V poradenských, pořadatelských a zprostředkovatelských službách	
V jiných společnostech	

A3) Jak důležité jsou programy v POS a v následujících průmyslových odvětvích v současnosti?	
Obecně v projektově orientované společnosti	
V IT průmyslu	
V průmyslu telekomunikačním	
Ve stavebnictví	
Ve strojním průmyslu	
V bankovnínictví a pojišťovnictví	
Jinde	

A4) Jak důležité budou programy v POS v následujících průmyslových odvětvích v budoucnosti?³	
Obecně v projektově orientované společnosti	
V průmyslu informačních technologií (ICT/IT)	
V průmyslu telekomunikačním	
Ve stavebnictví	
Ve strojním průmyslu	
V bankovnínictví a pojišťovnictví	
V poradenských, pořadatelských a zprostředkovatelských službách	
V jiných společnostech	

Hodnocení otázky A5: 1 ... 0 až 20 % společnosti

¹ „Důležitost“ je definována jako stupeň projektové orientace měřené např. procentem firemních procesů realizovaných formou projektu

² „Budoucnost“ je definována jako období 10-ti let od dne dnešního

- 2 ... 21 až 40 % společností
 3 ... 41 až 60 % společností
 4 ... 61 až 80 % společností
 5 ... 81 až 100 % společností

A5) Jaký procentní podíl firem můžeme označit jako projektově orientované ⁴ v následujících průmyslových odvětvích?	
Obecně v projektově orientované společnosti	
V průmyslu informačních technologií (ICT/IT)	
V průmyslu telekomunikačním	
Ve stavebnictví	
Ve strojním průmyslu	
V bankovnínictví a pojišťovnictví	
V poradenských, pořadatelských a zprostředkovatelských službách	
V jiných společnostech	

- Hodnocení otázky A6:**
- 1 ... nikdy
 2 ... zřídka
 3 ... někdy
 4 ... často
 5 ... vždy

11.2 A6) Jaké projekty existují v projektově orientovaných firmách?	
Projekty nákupu	
Smluvní projekty	
Koncepční projekty	
Projekty rozvoje organizace	
Projekty osobního rozvoje	
Projekty vývoje výrobku	
Marketingové a PR projekty	
Jiné projekty	

- Hodnocení otázek A7 a A8:**
- 1 ... žádná důležitost
 2 ... malá důležitost
 3 ... střední důležitost
 4 ... vysoká důležitost
 5 ... velmi vysoká důležitost

11.3 A7) Jak důležité jsou dnes projekty v následujících organizacích?	
Rodiny	
Školy ⁵	
Univerzity	
Asociace	
Církev	
Malá města a obce	

11.4 A8) Jak důležité budou projekty v následujících organizacích v budoucnosti?	
Rodiny	
Školy	

⁴ „projektově orientovaný“ je myšleno jako realizace dlouhodobých firemních procesů formou projektu

⁵ zde se myslí realizace školních a univerzitních akcí formou projektu, ne studijní program

Univerzity	
Asociace	
Církev	
Malá města a obce	

11.5 ČÁST B - INSTITUCIONÁLNÍ VÝKONY V POS

11.6 ČÁST B1 - Vzdělávání v oblasti projektového řízení

Hodnocení otázek B1.1 a B1.2:

1 ... žádný z nich
2 ... málo
3 ... některé
4 ... mnoho
5 ... všechny z nich

B1.1) Kolik z následujících institucí nabízí formální vzdělávací programy v oblasti projektového řízení?	
Střední školy	
Bakalářské formy studia na vysokých školách a univerzitách	
Magisterské formy studia na vysokých školách a univerzitách	
Následující vzdělávací instituce	
Konzultační firmy	

B1.2) Kolik z následujících institucí nabízí formální akademickou hodnost v oblasti projektového řízení?	
Bakalářské formy studia na vysokých školách a univerzitách	
Magisterské formy studia na vysokých školách a univerzitách	
Následující vzdělávací instituce	
Konzultační firmy	

Hodnocení otázky B1.3

1 ... nikdy
2 ... zřídka
3 ... někdy
4 ... často
5 ... vždy

B1.3) Které z následujících témat jsou obvykle obsahem vzdělávacích programů projektového řízení?	
Řízení projektů	
Řízení programů	
Řízení projektových portfolií	
Organizační design projektově orientovaných firem	
Jiná témata ...	

Hodnocení otázky B1.4:

1 ... žádný
2 ... neformální programy
3 ... formální vzdělávací programy
4 ... formální výměnné programy
5 ... formální vzdělávací a výměnné programy

B1.4) Vyskytují se v ČR kvalifikační studijní programy pro učitele v oblasti projektového řízení?	
--	--

- Hodnocení otázky B1.5:**
- 1 ... neexistuje
 - 2 ... není právoplatná
 - 3 ... validováno IPMA⁶
 - 4 ... akreditováno akreditační institucí
 - 5 ... validováno a akreditováno

B1.5) Vyskytuje se v ČR národní certifikační instituce?	
--	--

- Hodnocení otázky B1.6:**
- 1 ... není
 - 2 ... 1-IPMA level program
 - 3 ... 2-IPMA level program
 - 4 ... 3-IPMA level program
 - 5 ... 4-IPMA level program

B1.6) Je v naší zemi nabízena IPMA certifikace?	
--	--

- Hodnocení otázky B1.7:**
- 1 ... nikdy
 - 2 ... zřídka
 - 3 ... někdy
 - 4 ... často
 - 5 ... vždy

B1.7) Pokud je k dispozici národní instituce, která koordinuje vzdělávání v projektovém řízení, které funkce tato organizace vykonává?	
Koordinuje obsah studijních programů projektového managementu	
Koordinuje výukové metody	
Koordinuje kooperaci mezi vzdělávacími institucemi	
Provádí marketing vzdělávacích programů projektového managementu	
Definuje výukové přístupy	
Koordinuje vzdělávání učitelů projektového managementu	

- Hodnocení otázky B1.8:**
- 1 ... žádný z nich
 - 2 ... málo
 - 3 ... některé
 - 4 ... mnoho
 - 5 ... všechny z nich

B1.8) Jsou v ČR organizace poskytující poradenství v projektovém řízení jako speciální produkt?	
--	--

Část B2 - Výzkum

- Hodnocení otázek B2.1 až B2.3:**
- 1 ... žádný
 - 2 ... málo

⁶ IPMA = International Project Management Association

- 3 ... některé
4 ... mnoho
5 ... velmi mnoho

B2.1) Které z následujících institucí provádí výzkum v oblasti projektového řízení?	
Vysoké školy	
Univerzity	
Instituce poskytující navazující vzdělávání	
Poradenské instituce	

B3.1) Která z následujících institucí provedla výzkum v oblasti projektového řízení v letech 2000 a 2001?	
Vysoké školy	
Univerzity	
Instituce poskytující navazující vzdělávání	
Poradenské instituce	

B2.3) Kolik knih o projektovém řízení bylo napsáno a kolik konferencí se konalo v ČR v letech 2000 a 2001?	
Diplomové práce	
Disertační práce	
Knihy	
Příspěvky v odborných publikacích	
Příspěvky v zahraničních publikacích	
Konference	

Hodnocení otázky B2.4:

- 1 ... nikdy
2 ... zřídka
3 ... někdy
4 ... často
5 ... vždy

B2.4) V případě, že je v ČR instituce koordinující výzkum, které činnosti související s projektovým řízením provádí?	
Financování výzkumu	
Koordinace výzkumných cílů	
Koordinace výzkumu	
Marketing výzkumných výsledků	
Koordinace mezinárodní kooperace projektového managementu	

Část B3 - Marketing

Hodnocení otázky B3.1:

- 1 ... žádná asociace
2 ... jiná asociace než IPMA⁷ nebo PMI⁸
3 ... PMI
4 ... IPMA
5 ... IPMA a PMI

B3.1) Jsou v ČR národní asociace projektového managementu?	
---	--

⁷ IPMA = International Project Management Association

⁸ PMI = Project Management Institute

Hodnocení otázky B3.2 až B3.6:

1 ... žádný
2 ... málo
3 ... některé
4 ... mnoho
5 ... velmi mnoho

B3.2) Kolik členů měla v roce 2001 největší asociace projektového managementu	
B3.3) Kolik služeb poskytuje instituce projektového managementu, např. certifikace, marketing	
B3.4) Existují v ČR standardy projektového managementu	
B3.5) Vyskytují se v ČR standardní požadavky na certifikaci projektového managementu, procesy projektového managementu, ICT/IT nástroje pro veřejné tendry?	
B3.6) Můžete mluvit o národní iniciativě a snaze vytvořit projektově orientovanou společnost?	

ČÁST C - PRAKTIKY V PROJEKTOVĚ ORIENTOVANÝCH FIRMÁCH A ORGANIZACÍCH

Část C - Praktiky projektového řízení

Hodnocení otázek C1.1 až C1.11:

1 ... nikdy
2 ... zřídka
3 ... někdy
4 ... často
5 ... vždy

C1.1) Pro definování a zahájení projektů se využívají následující metody:	
Definice projektových cílů	
Hierarchická struktura činností	
Seznam cílů zkoumání	
Specifikace pracovních balíků	
Řádkový harmonogram	
Analýza kritické cesty	
Plán nákladů	
Plán zdrojů	
Cash flow	
Jiné metody ...	

C1.2) Pro odůvodnění obsahu projektu se využívají následující metody:	
Analýza před-projektových a po-projektových fází	
Analýza projektového prostředí	
Analýza vztahu projekt-firemní strategie-ostatní projekty	
Analýza obchodního případu	
Jiné metody	

C1.3) V procesu inicializace projektu se pro design organizace⁹ používají následující metody:	
Formální projektové uspořádání	

⁹ tj. organizační schéma a uspořádání organizace

Projektový organizační diagram	
Popis projektových rolí	
Matice zodpovědnosti	
Jiné metody ...	

C1.4) V procesu inicializace projektu jsou pro design projektové kultury používány následující metody:	
Projektové logo	
Název projektu (ne číslo projektu)	
Projektový slogan	
Vyjádření projektové vize	
Jiné metody ...	

C1.5) V procesu inicializace projektu jsou pro analýzu rizik a nesrovnalostí využívány následující metody:	
Analýza rizik	
Metody eliminace rizika	
Metody zabezpečení se proti rizikům	
Analýza projektových scénářů	
Vývoj alternativních plánů	
Plán vystupňování	
Jiné metody ...	

C1.6) V procesu projektové koordinace jsou využívány následující metody:	
Minutová setkání	
Seznamy “je třeba udělat“	
Schůzky	
Jiné metody ...	

C1.7) Ve fázi kontroly projektu se používají následující metody:	
Aktualizace projektových plánů	
Aktualizace projektové organizace	
Aktualizace projektové kultury	
Aktualizace obsahových vztahů	
Zprávy o průběhu prací na projektu	
Analýza EVA	
Projektové score karty	
Jiné metody ...	

C1.8) Při rozhodování o projektových nespojitostech se využívají tyto metody:	
Analýza situace	
Analýza projektových scénářů	
Okamžitý plán akce	
Definování strategií	
Implementace a kontrola rozhodovacích činností	
Jiné metody ...	

C1.9) Ve fázi ukončení projektu se využívají následující metody:	
Závěrečná zpráva	
Dokumentace projektového managementu	
Souhlas s po-projektovými fázemi	
Transfer know-how do kmenové organizace	
Jiné metody ...	

C1.10) Pro vytváření procesů projektového managementu se používají následující elementy:	
Projektové workshopy	
Workshopu se účastní representanti relevantního projektového prostředí, jak např. zákazníci a	

dodavatelé	
Je využívána specifická ICT/IT infrastruktura, jako software projektového managementu, group ware, atd.	
Je využívána specifická telekomunikační infrastruktura jako např. video-konferování apod.	
Jiné metody ...	
C1.11) Projektové řízení je aplikováno i v malých organizacích, jakými jsou např.:	
Rodiny	
Školy	
Univerzity	
Obce	
Círky	
Asociace	

11.7 Část C2 - Řízení programů

Hodnocení otázek C2.1 až C2.5:

1 ... nikdy
2 ... zřídka
3 ... někdy
4 ... často
5 ... vždy

C2.1) Obsahuje řízení programů tyto dílčí sub-procesy?	
Inicializace programu	
Koordinace programu	
Kontrola programu	
Rozhodování o nespojitostech programu	
Ukončení programu	

C2.2) Jsou používány následující metody managementu programů?	
Definování programových cílů	
Programová hierarchická struktura činností	
Řádkový harmonogram programu	
Plán nákladů programu	
Analýza rizika programu	
Případová analýza	

C2.3) V případě, že firma realizuje programy, přizpůsobuje jim design organizace?	
--	--

C2.4) Jsou v projektech a programech prováděny následující procesy managementu kvality?	
Audit projektů a programů	
Konzultační činnost	
Vyhodnocování projektů a programů	

C2.5) Je „profesionální“ management programů prováděn v následujících malých organizacích?	
Rodiny	
Školy	
Univerzity	
Obce	
Círky	
Asociace	

11.8 Část C3 - Řízení projektových portfolií

Hodnocení otázek C3.1 až C3.4:

1 ... nikdy
2 ... zřídka

- 3 ... někdy
4 ... často
5 ... vždy

C3.1) Společnosti realizují řízení portfolií následujícími metodami:	
Formální definování projektů a programů	
Koordinace projektového portfolia	
Provázanost mezi projekty	
Řízení projektových řetězců	

C3.2) Pro řízení portfolií jsou užívány následující metody:	
Návrhy projektů	
Databáze projektových portfolií	
Zprávy o projektových portfoliích	
Portfoliové score karty	

C3.3) Existuje pro provádění managementu portfolií určitá pracovní skupina?	
--	--

C3.4.) Je „profi“ management portfolií prováděn i v následujících malých organizacích?	
Rodiny	
Školy	
Univerzity	
Obce	
Círky	
Asociace	

Část C4 - Řízení lidských zdrojů v projektově orientované organizaci

- Hodnocení otázek C4.1 až C4.6:**
- 1 ... nikdy
2 ... zřídka
3 ... někdy
4 ... často
5 ... vždy

C4.1) V projektově orientovaných organizacích jsou uskutečňovány následující personální procesy:	
Nábor projektového personálu	
Činnost projektově orientovaného lidského zdroje	
Ohodnocování projektově orientovaných lidských zdrojů	
Trénink projektově orientovaného personálu	
Coaching projektově orientovaného personálu	
Jiné procesy ...	

C4.2) V projektově orientovaných organizacích se pro další rozvoj personálu využívá následujících metod:	
Hodnotící centra pro projektové manažery	
Interní semináře pro projektové manažery	
Externí semináře pro projektové manažery	
Certifikace	
Trénink při práci	
Pobídkový systém podněcující projektově orientovanou práci	
Jiné metody ...	

C4.3) V projektově orientovaných organizacích jsou aktivity směřující k rozvoji projektově orientovaného personálu organizovány do následujících rolí:	
Vlastník projektu	
Projektový manažer	
Člen projektového týmu	

Projektový coach	
Jiné role ...	

C4.4) V projektově orientovaných organizacích existují následující role:	
Junior projektový manažer	
Projektový manažer	
Senior projektový manažer	
Manažer programů	
Člen skupiny pro řízení projektových portfolií	
Office manažer	
Jiná role	

C4.5) V projektově orientovaných společnostech následující struktury podporují rozvoj a další vzdělávání projektově orientovaného personálu:	
Kancelář projektového managementu	
Interní trenéři projektového managementu	
Coach projektového managementu	
Síť projektových manažerů	

C4.6) Je „profi“ management lidských zdrojů realizován v těchto malých organizacích?	
Rodiny	
Škol	
Univerzity	
Obce	
Círky	
Asociace	

Část C5 - Organizační design činností v projektově orientované organizaci

Hodnocení otázek C5.1 až C5.5:	1 ... nikdy
	2 ... zřídka
	3 ... někdy
	4 ... často
	5 ... vždy

C5.1) V projektově orientovaných organizacích existují následující permanentní organizační struktury:	
Bloky expertů	
Kancelář projektového managementu	
Skupina pro řízení projektových portfolií	
Jiné struktury ...	

C5.2) V projektově orientovaných organizacích se využívají následující specifické nástroje:	
Procedury projektového managementu	
Standardní projektové plány	
Marketingové nástroje projektového managementu	
Jiné nástroje ...	

C5.3) V projektově orientovaných organizacích podporují rozvoj organizace následující role:	
Manažer kanceláře projektového managementu	
Interní konzultant	

C5.4) V projektově orientovaných organizacích existuje následující specifická infrastruktura:	
Software projektového managementu	
Projektové e-portály	
Video-konference	

C5.5) „Profi“ měřítko pro organizační design projektově orientované společnosti jsou známy i následujících malých organizací:

Rodiny	
Školy	
Univerzity	
Obce	
Církve	
Asociace	

IDENTIFIKACE RESPONDENTA:

Oblast podnikání:

[illegible]

Počet zaměstnanců:	do 10 zaměstnanců	do 50 zaměstnanců	do 100 zaměstnanců
	do 200 zaměstnanců	více jak 200 zaměstnanců	

Sídlo organizace: (město / obec)

Působnost:	regionální	národní	evropská	globální
-------------------	-------------------	----------------	-----------------	-----------------

Datum vyplnění:

DOTAZNÍK 2

*Analýza aplikace moderních metod projektového řízení v
podniku GUMOTEX, a. s.*

Označte křížkem Vaši věkovou skupinu:	
< 35	
35 - 44	
45 -54	
> 54	
Žádná odpověď	

Označte křížkem, jak dlouho pracujete v oblasti projektů, resp. projektového managementu:	
< 1 rok	
1 – 3 roky	
4 – 10 let	
> 10 let	

Označte křížkem, ve které oblasti jste dosáhl nejvyššího vzdělání:	
Strojírenství	
IT	
Přírodní vědy	
Management / ekonomika	
Stavebnictví	
Jiné - doplňte	

Ve které podnikové oblasti působíte:	
Personalistika	
IT	
Výzkum a vývoj	
Prodej a marketing	
Výroba	
Logistika	
Finance, účetnictví	
Projektový management	
Konzultant	
Vedení podniku	
Jinde - doplňte	

Ve které podnikové oblasti je využíváno projektového řízení: (prosím vyznačte pro každou oblast)			
	Ano	Ne	Nevím
Personalistika			
IT			
Výzkum a vývoj			
Prodej a marketing			
Výroba			
Logistika			
Finance, účetnictví			
Projektový management			
Konzultant			
Vedení podniku			
Jinde - doplňte			

Kdy se podnik, ve kterém pracujete, poprvé seznámil s principy projektového řízení:	
< 1 rok	

1 – 3 roky	
4 – 10 let	
> 10 let	
Nevím	

Projektové řízení bylo formálně implementováno do			
	Ano	Ne	Nevím
úseku, kde pracuji			
oblasti, ve které pracuji			
do celého podniku			

Co bylo hlavním důvodem implementace projektového řízení (prosím vyznačte pro každé tvrzení)					
	Velmi důležité	Důležité	Málo důležité	Ne moc důležité	Nedůležité
Zvyšující se konkurence					
Globalizace					
Poptávka					
Mezinárodní aspekty					
Fúze, akvizice, joint-ventures					
Požadavky na zkrácení termínů realizace projektů					
Zvyšující se komplexnost projektů					
Zvyšující se počet současně realizovaných projektů					
Motivace zaměstnanců					
Image					
Nové vedení podniku					
Normy					
Jiné					

Jaké je Vaše mínění o implementaci projektového řízení v podniku?	
Velmi vysoké	
Dobré	
OK	
Bezvýznamné	
Velmi chabé	
Nevím	

Jak důležité je projektová orientace pro činnost podniku?	
Velmi důležitá	
Důležitá	
Málo důležitá	
Relativně nedůležitá	
Absolutně nedůležitá	
Nevím	

Vyjádřete souhlas s následujícími tvrzeními: (prosím vyznačte pro každé tvrzení)						
	Absolutní souhlas	Výrazný souhlas	Částečný souhlas	Mírný souhlas	Absolutní nesouhlas	Nevím
Kultura projektového řízení je						

patrná ve všech úrovních podnikové hierarchie						
Vedení podniku podporuje projektové řízení						
Projektové řízení se používá pouze pro plánování, monitorování a výkaznictví						
Projektové řízení je používáno velmi sporadicky						
Projektová a liniová organizační struktura jsou ve vzájemné harmonii						

Přínosy projektového řízení jsou:
(prosím vyznačte pro každé tvrzení)

	Absolutní souhlas	Výrazný souhlas	Částečný souhlas	Mírný souhlas	Absolutní nesouhlas	Nevím
Zlepšení kontroly projektů						
Větší transparentnost projektů						
Lepší multiprojektová koordinace						
Motivace zaměstnanců						
Lepší výkonnost projektů						
Efektivnější komunikace						
Rostoucí spokojenost zákazníků						
Lepší transfer know-how						
Jiné						

Činnost projektového řízení je

Centralizovaná	
Decentralizovaná	

Pokud je funkce projektového řízení centralizovaná, v čem centralizace spočívá?

Stanovení standardů a předpisů	
Vzdělávání	
Konzultace	
Projektová podpora	

Jaká projektová dokumentace se v podniku používá?

Národní nebo mezinárodní standardy	
Podnikové instrukce	
Procesní instrukce	
PM handbook	
Projektové příručky	
Kontrolní listy	
Jiné	

Které softwarové nástroje jsou pro projektové řízení v podniku využívány

a) Shareware pro skupinovou práci (Outlook, Lotus Notes)	
b) Office Software (MS-Office, Lotus Smart Suite)	
c) Software pro řízení projektů (MS-Project 98)	
d) Multiprojektový software (MS-Project 2000, Primavera)	

e) Jiný_workplan	
Který je nejdůležitější? a) b) c) d) e) f)	
Je kvalita projektového řízení v podniku podrobována auditu	
Ano	
Ne	
Nevím	
Je kvalita projektového řízení v podniku podložena	
Certifikátem TQM	
Benchmarkingem	
Oceněním	
Nevím	
Jste členem organizace zabývající se projektovým řízením	
Ano	
Ne	
Máte za sebou vzdělání nebo školení v projektovém řízení?	
Samouk	
Interní podnikové semináře	
Externí semináře	
e-learning	
Trénink ON THE JOB	
Vyšší vzdělání v projektovém řízení (bakalářské, magisterské, postgraduální)	
Jiné	
Pořádá podnik pravidelná školení o projektovém řízení	
Ano	
Ne	
Jaké jsou možnosti kariérního růstu projektových pracovníků v podniku?	
Velmi dobré	
Dobré	
Přiměřené	
Chabé	
Velmi špatné	
Nevím	
Existuje v podniku koncept pro kariérní rozvoj projektových pracovníků?	
Ano	
Ne	
Nevím	
Má důležitost projektového řízení v podniku rostoucí tendenci?	
Enormní nárůst důležitosti	
Velký nárůst důležitosti	
Mírný nárůst důležitosti	
Ne zřejmý nárůst důležitosti	
Žádný nárůst důležitosti	
Nevím	

Využívá podnik standardů projektového řízení jak je definováno ve Standardech Společnosti pro projektové řízení?	
Ano	
Ne	
Nevím	

Děkuji za pomoc při zpracovávání mé bakalářské práce. Velmi si cením Vašeho času, který jste dotazníku věnoval.

S pozdravem

Petra Hladovcová