

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2007

Eva Kovářová

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Vedení projektu
„výběrového řízení“ ve vybrané společnosti

„Selection procedure“ project leading in a chosen company

DP-PE-KPE-200728

EVA KOVÁŘOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Petra Rydvalová, Ph. D., Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Tomáš Maruniak, Ředitel zákaznických služeb

Počet stran 60

Počet příloh 1

Datum odevzdání 20. 4. 2007

Zadání DP

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2001 Sb. o právu autorském, zejména paragraf 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní užití TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultace s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 20. dubna 2007

Podpis:

Resumé

Cílem této práce je zmapování a zhodnocení všech fází řízení projektu včetně výběrového řízení na poskytovatele outsourcesovaných služeb ve vybrané české společnosti. Tato práce hledá oblasti, ve kterých je možné zlepšení v oblastech řízení projektů, ale i v ostatních oblastech pracovního života společnosti na českém trhu, kterých se řízení projektů dotýká.

The goal of this thesis is mapping and evaluation of all phases of project management procedure including tender for a provider of outsourced services in a selected czech company. This thesis searches areas, in which improvement in project management and also in other scope of a company operatives on czech market is possible and which implicates project management.

Klíčová slova

- outsourcing,
- projekt,
- projektový management,
- řízení projektu,
- výběrové řízení / tendr.

Key words

- outsourcing,
- project,
- project management,
- project leading,
- selection procedure / tender.

Obsah

Prohlášení	4
Resumé	5
Klíčová slova	6
Key words.....	6
Obsah.....	7
Seznam zkratk a symbolů.....	9
1. Úvod.....	10
2. Výklad pojmů.....	12
2.1. Projekt.....	12
2.1.1 Definice a kategorie projektů.....	12
2.1.2 Zásady řízení projektu	15
2.2. Proces.....	15
2.3. Inovace	16
2.4. Outsourcing	18
2.5. Řízení projektu a projektové řízení	18
2.6. Řízení versus vedení.....	19
2.7. Ochrana duševního vlastnictví	19
3. Představení společnosti	22
3.1. Klíčové hodnoty JUMAKO WORLD	22
3.2. Produkt.....	23
3.3. Cena.....	23
3.4. Distribuce	23
3.5. Zaměstnanci.....	24
3.6. Prodejní situace na českém trhu	24
3.7. Silniční asistenční služby JUMAKO POMOC	25
4. Analýza vedení výběrového řízení na poskytovatele outsourcesovaných služeb	27
4.1. První výběrové řízení.....	28
4.2. Druhé výběrové řízení	29
4.2.1. Příprava výběrového řízení	29
4.2.2. Vyhlášení a vyhodnocení.....	30
4.2.3. Neplánované zdržení	32

4.3. Realizace.....	32
4.3.1. Smlouva.....	32
4.3.2. Databáze.....	34
4.3.3. Brožura.....	35
4.3.4. Školení a manuál	35
4.3.5. Provoz	37
5. Zhodnocení používaných praktik a návrh optimalizace řízení projektů	38
5.1. Celkové firemní klima	38
5.1.1. Krátkodobé úvazky ředitelů.....	41
5.1.2. Firemní atmosféra.....	42
5.1.2.1. Pravidelná celofiremní setkání.....	42
5.1.2.2. Průzkum spokojenosti.....	42
5.1.2.3. Team building	43
5.1.3. Spolupráce mezi odděleními.....	43
5.1.4. Procesy	45
5.2. VÝBĚROVÁ ŘÍZENÍ	46
5.2.1. První výběrové řízení	46
5.2.2. Druhé výběrové řízení	47
5.3. PROJEKT.....	49
5.3.1. Výchozí podmínky	50
5.3.2. Přípravná fáze	51
5.3.3. Plánovací proces	51
5.3.3.1. Věcná dekompozice.....	52
5.3.3.2. Organizační dekompozice	52
5.3.3.3. Matice zodpovědnosti	52
5.3.3.4. Projektový tým	53
5.3.3.5. Časování projektu.....	54
5.3.3.6. Finanční plán	54
5.3.3.7. Plán rizik	55
5.3.4. Realizace	55
5.3.4.1. Implementace	55
5.3.5. Vyhodnocení	57
6. Závěr	58
Seznam literatury.....	59
Seznam příloh	60

Seznam zkratek a symbolů

ad.	a další
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
Cit	Citace
CPM	Critical Path Method – způsob grafického znázornění časového plánování; metoda CPM
č.	číslo
ČR	Česká republika
CRM	Customer Relationship Management = řízení vztahů se zákazníky
EUR	Společná měna Evropské unie
IT	Informační technologie
MSPProject	Microsoft Project – aplikace výpočetní techniky pro zpracovávání projektů
např.	například
Sb.	Sbírky
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
TUL	Technická univerzita v Liberci
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaná
USA	United States of Amerika = Spojené státy americké

1. Úvod

Každá společnost realizuje během své existence nejednu změnu. Někdy se jedná o změnu s minimálním dopadem nebo uskutečnitelnou za minimální náklady, někdy se jedná o takové změny, které mají dopad na široké spektrum subjektů a někdy jsou finančně velmi náročné. Změny přinášejí nové situace nebo stavy. Jednou z jejich hlavních vlastností je, že se neopakují a proto lze konstatovat, že je jejich implementace do každodenního života projektem. Proces projektování je rozsáhlá činnost, proto je vhodné při řízení projektu postupovat podle již v literatuře popsanych strukturovaných postupů.

Na českém, ale i zahraničním, trhu je široká škála lehce dostupné literatury, která se danou problematikou zabývá a často ji popisuje z různých úhlů pohledu. Stačí si vybrat nejvhodnější titul pro problematiku plánované změny, daný čas a danou společnost.

Autorka zvolila toto téma z důvodu dlouholeté zkušenosti a osobního zájmu o téma projektového řízení. Práce popisuje skutečné události, které proběhly v jedné české společnosti, jejíž název byl pozměněn vzhledem k tomu, že se v práci vyskytují velice citlivé údaje a informace, které by společnost nikdy nechtěla uvést na veřejnosti. Název společnosti JUMAKO, který nahrazuje skutečný název společnosti byl vybrán náhodně.

Ve druhé kapitole provedla autorka diplomové práce výklad pojmů stěžejních pro téma diplomové práce. Třetí kapitola představí společnost JUMAKO ČR tak, aby bylo patrné v jakém stádiu vývoje se společnost nachází, ale data jsou pozměněna. Čtvrtá kapitola je věnována analýze proběhnuvšího výběrového řízení a kapitola pátá zhodnocuje používané praktiky a navrhuje vhodná zlepšení a řešení. Neméně

důležitá je příloha A, kde autorka na základě odborné literatury vypracovala vhodnou metodiku a jednotlivé fáze projektu.

Autorka předpokládá, že řízení projektu na poskytovatele outsourcesovaných služeb probíhalo zdlouhavě a nekoordinovaně bez zohlednění finančních a dalších rizik.

Cílem práce jsou uchopitelné návrhy a doporučení lehce zapracovatelné do života společnosti.

2. Výklad pojmů

2.1. Projekt

Původně byl pojem projekt chápán zejména po technické stránce jako návrh, kresba nebo plán sloužící k dalšímu zpracování zejména v technických a strojírenských oborech. V současnosti je tento pojem chápán i v sounáležitosti s lidským přičiněním. Projekt je možno definovat jako celý proces zahrnující fáze plánování, organizování, řízení a kontrolu. Projekt nezahrnuje pouze samotnou projektovou dokumentaci, ale zejména tvůrčí proces. [1]

2.1.1 Definice a kategorie projektů

Cit.:¹ „Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace“ (viz kapitola 2.3.) „v daných termínech zahájení a ukončení.“

Aktivity spjaté s projekty mají následující charakteristické znaky:

- sledují konkrétní cíl,
- definují strategii vedoucí k dosažení daného cíle,
- určují nezbytně nutné zdroje, stanovují očekávané přínosy z realizace záměru,
- vymezují začátek a konec.

Projektem není periodicky se opakující činnost, každodenní rutinní práce, například zpracovávání objednávek, příjem a výdej zboží apod. Projekty jsou velmi různorodé. Jako příklad lze uvést zavedení změny v organizaci společnosti, vývoj nebo inovace nového výrobku či služby, zavedení a výstavba nových dálničních mytných bran, zavedení EURa jako nové nadnárodní měny apod. Projekt má následující vlastnosti:

- je jedinečný - provádí se pouze jednou, jde o něco, co se dříve nedělalo,

¹NĚMEC, V. *Projektový management*. 2002, s. 11

- je neopakovatelný – i jiný podobný projekt je vždy v něčem odlišný,
- je sousledný – fáze a aktivity na sebe navazují,
- je dočasný – má začátek a konec,
- jeho cíle jsou měřitelné,
- je omezen lidskou silou, časem a zdroji,
- je veden realizačním týmem lidí z mnoha různých oblastí specializace – neodpovídá běžné pracovní hierarchii,

V jeho důsledku:

- se „něco“ mění,
- změny dosažené projektem ovlivní více než jednu funkci nebo oddělení.

Definice projektu podle ČSN ISO 10006 zní: Projekt je jedinečný proces sestávající se z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný k dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.

Z uvedených vlastností vyplývá, že projekty jsou různorodé a tedy nesrovnatelné z hlediska rozsahu, nákladů a času. Proto je účelné projekty rozdělit do kategorií uvedených v tabulce 1.

Tab. 1 - Kategorie projektů

Kategorie projektů	Specifikace	Obvyklý řád inovace
Komplexní	Unikátní, jedinečný, neopakovatelný, dlouhodobý, mnoho činností, speciální organizační struktura, vysoké náklady, mnoho zdrojů, velký počet subprojektů apod.	5. až 7.
Speciální	Střednědobý, nižší rozsah činností, dočasné přiřazení pracovníků, větší organizační jednotka, dekompozice na subprojekty, odpovídající zdroje a náklady	3. až 5.
Jednoduchý	Malý projekt, krátkodobý (měsíce), jednoduchý cíl, vyhotovitelný jednou osobou, několik málo činností, využití standardizovaných postupů	0. až 3.

Zdroj: NĚMEC, V. Projektový management. 2002, s. 12

Projekty lze rozdělit i podle obsahu, viz tabulka 2.

Tab. 2 - Dělení projektů podle obsahu

Projekty	Specifikace
Spojené s výstavbou	Všechny kategorie projektů, kdy je k dosažení cílů nutná nová výstavba nebo rekonstrukce stávajících objektů
Výzkumné a vývojové	Projekty řešící inovace od 3. řádu
Technologické	Projekty zavádění nových technologií bez zásahů do staveb (obvykle inovace 1. až 3. řádu)
Organizační	Projekty změn určitých struktur /např. systému řízení) nebo uspořádání významných akcí

Zdroj: NĚMEC, V. Projektový management. 2002, s. 13

2.1.2 Zásady řízení projektu

Řízení projektu je náročná činnost, která vyžaduje od projektového manažera určité schopnosti a dovednosti. Řízení projektu vyžaduje od projektového manažera, osoby vedoucí individuální projekty, také:

- Znalost cíle – cíl je to, čeho chceme dosáhnout, přičemž musíme vědět proč toho chceme dosáhnout, respektive proč to chceme změnit. Cíl je dán nároky na provedení, na časový plán a na rozpočtové náklady.
- Reálné a účelné posuzování hloubky propracování a uskutečnitelnosti dle individuálních cílů.
- Systémový přístup, protože projekt je množina prvků a vazeb mezi nimi.
- Dodržování zásady postupného řešení, tzn. při práci na projektu dodržovat zásadu od obecného ke konkrétnímu, od všeobecného k podrobnému.
- Systematičnost – musí být používán jednotný projektový postup, podklady, symboly, ukazatele, tabulky a grafy atd.
- Efektivnost – snahu o dosažení maximálních efektů při minimálních nárocích na zdroje. Při nízké efektivnosti zasáhnout do projektu formou úpravy nebo ukončením.
- Stanovení a sledování měřitelných stanovených cílů, milníků apod. [2]

2.2. Proces

Definice procesu podle EN ISO 9000:2000 zní: Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.

Proces je na rozdíl od projektu opakující se činnost, která navazuje na předcházející proces a následný proces. Každý proces se skládá z jednotlivých aktivit. Aktivita a proces má vždy svého vlastníka. Proces může mít písemnou formu a měl by být pravidelně hodnocen a zlepšován.

2.3. Inovace

Cit.:² „Inovace je každá změna v organizmu společnosti, která vede k novému stavu.“
Autorem této citace je rakouský ekonom Joseph Alois Schumpeter (1883 – 1950), který je znám detailním propracováním teorie „inovace“.

Z jiného úhlu pohledu lze inovaci, tedy změnu, charakterizovat následovně: Cit.:³
„Historicky, změna je to, co top manažeři přikázali středním manažerům, aby udělali junior manažeři a jejich lidé.“

Inovace je jedna z možných cest získání konkurenční výhody v tržním hospodářství. Teorii inovace dále rozpracoval pan P. F. Drucker, podle kterého existují níže uvedené zdroje inovačních příležitostí:

- neočekávané události – úspěchy i neúspěchy,
- nesoulad,
- potřeby procesu,
- odvětví průmyslu a tržní změny,
- demografické změny,
- změny ve vnímání,
- nová znalost. [7]

² NĚMEC, V. *Projektový management*. 2002, s. 18

³McKENNA, L.J. *Project Management The Essential Guide*. 1998, s. 103, překlad autorky

Podle rozsahu dosažené změny je možné inovace třídit podle tzv. řádů, které vyjadřující šíři a hloubku změny, viz tabulka 3.

Tab. 3 - Rozdělení inovací podle řádů

Řád	Obsah	Příklady
0	Obnova původních kvalit odstraněním závad	Oprava opotřebeného zařízení, náprava uvolněné pracovní kázně
1	Změna kvanta zdrojů k uspokojení poptávky	Zvýšení výrobní kapacity nákupem dalších strojů, náborem dalších pracovníků
2	Adaptace (přeskupení) zdrojů k uspokojení poptávky	Přesunutí části výroby na výkonnější stroje, zvýšení směnnosti (organizační změny)
3	Změna kvality racionalizací procesu i produktu	Racionalizace směřující k úspoře práce a nákladů (zlepšení technologičnosti konstrukce výrobku, použití speciálního nářadí apod.)
4	Nová varianta produktu modernizací dílčích funkcí	Zlepšení některých vlastností výrobku (například Š100 a Š110 jako nová varianta MB1000, Felicia místo Favorita)
5	Nová generace produktu jeho úplnou rekonstrukcí při zachování původní koncepce	Š105 a Š120 místo Š100 a Š110, Fabia místo Felicie
6	Nový druh (změna koncepce při zachování původního principu)	MB1000 místo Š445, Favorit místo Š105 a Š120, nová Octavia
7	nový rod (zcela nový princip využitím poznatků vědy)	Využití nových energií (automobil s hybridním pohonem, robotizace výroby, automatizované výrobní systémy apod.)

Zdroj: NEMEC, V. Projektový management. 2002, s. 19

2.4. Outsourcing

Outsourcing je jeden z nástrojů strategického řízení podniku, který napomáhá optimalizovat náklady a lépe využívat zdroje podniku tím, že se podnik orientuje na strategické cíle svého podnikání a další činnosti poptává od dodavatelů specializujících se v požadované oblasti.

Nejčastějšími předměty outsourcingu jsou zákaznická centra, telefonická centra, služby, informační technologie, účetnictví, vyhledávání lidských zdrojů apod.

Mezi nejdůležitější výhody outsourcingu patří:

- snížení fixních nákladů,
- zvýšení kvality poskytovaných služeb využitím dodavatelů, kteří jsou profesionály ve svém oboru,
- přístup ke špičkovým technologiím bez nutnosti investovat do jejich nákupu,
- delegování rizik a odpovědnosti,
- zvýšení pružnosti a výkonnosti,
- zjednodušení personálního zabezpečení,
- zpřehlednění a předvídatelnost nákladů. [10]

2.5. Řízení projektu a projektové řízení

„Řízení projektu“ a „projektové řízení“ jsou pojmy, které jsou často navzájem zaměňovány, je proto důležité tyto dva pojmy od sebe odlišit.

„Řízení projektu“ zahrnuje plánování, organizování, vedení a kontrolu jednoho individuálního projektu. Řízení projektu je neopakovatelné tak jak již vyplývá v bodě 2.1.1. z uvedených charakteristik projektu.

„Projektové řízení“ naopak zastřešuje, tzn. koordinuje a organizuje, jednotlivé projekty a proto jsou zde patrné opakující se prvky, například fáze projektu apod.

2.6. Řízení versus vedení

V použité literatuře dochází k až matoucímu používání pojmů „řízení“ a „vedení“. Nejen v literatuře jsou tyto pojmy často navzájem nahrazovány, ale i mezi veřejností není rozdíl často vůbec vnímán. Některá literatura uvádí, že rozdíl je pouze v subjektivním chápání, jiná uvádí, že jsou pojmy synonymy nebo že se jedná o dva rozdílné pojmy. Jedná-li se o dva rozdílné pojmy uvádí odborná literatura, že vedení je součástí řízení. Tyto pojmy je poté možné vysvětlit následovně:

„Řízení“ zahrnuje manažerské aktivity plánování, organizování, vedení a kontrolu, přičemž některé z nich nejsou zaměřeny na přímé působení mezi manažery a jejich spolupracovníky. Řízení je zaměřeno na logickou, racionální a rozumovou stránku.

„Vedení“ se vztahuje na přímé vzájemné působení osob; je většinou zaměřeno na emoční a meziosobní stránku. Vedení je součástí řízení, nikoliv však celým řízením.

[5]

Autorka bude v této práci vycházet a používat tyto pojmy prvotně jako slova stejného nebo podobného významu, tedy synonyma. Bude-li nutné tyto pojmy od sebe odlišit bude tato skutečnost v textu označena a pojmy budou vykládány podle výše uvedených definic.

2.7. Ochrana duševního vlastnictví

Duševním vlastnictvím je výsledek tvůrčí činnosti člověka ve formě nehmotného statku. Takový výsledek je často poznatkem z výzkumu nebo běžné činnosti, který

může být využit v průmyslové výrobě. Využitím v průmyslové výrobě ztrácí původce poznatku konkurenční výhodu a kontrolu nad využitím daného poznatku.

Nelze chránit poznatky ve formě myšlenek. Myšlenky musí být převedeny do výtvoru, které lze rozlišit na „předmět lidského vnímání“ nebo „předmět lidského využívání“. Předmět lidského vnímání vyjadřuje myšlenku a je předmětem autorského práva. Předmět lidského využívání je technické řešení realizující myšlenku a je předmětem průmyslového práva.

Poznatek lze chránit následujícím způsobem:⁴

1. utajením – podle zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku
2. zpřístupněním – podle souboru zákonů „průmyslového práva“, jehož předmětem je tzv. průmyslový výrobek, který lze chránit jako předmět:
 - tvůrčího práva:
 - technické řešení, konstrukce může mít ochranu:
 - formou patentu (zákon č. 527/1990 Sb., o vynálezech a zlepšovacích návrzích),
 - užitého vzoru (zákon č. 478/ 1992 Sb., o užitných vzorech),
 - biotechnologického vynálezu (zákon č. 206/2000 Sb., o ochraně biotechnologických vynálezů),
 - dodatkového ochranného osvědčení (zákon č. 527/1990 Sb., o udělování dodatkových ochranných osvědčení pro léčiva),
 - topografií polovodičového výrobku (zákon č. 529/1991 Sb., o ochraně polovodičových topografií).

⁴ níže uvedené zákony jsou ve znění pozdějších předpisů

- Výtvarné řešení, design může mít ochranu:
 - Průmyslovým vzorem (zákon č. 207/2000 Sb., o průmyslových vzorech).
- netvůrčího práva:
 - název, obchodní označení může mít ochranu
 - pomocí tzv. ochranné známky (zákon č. 441/2003 Sb., o ochranných známkách),
 - označení původu (zákon č. 452/2001 Sb., o označení původu).

3. Publikování / dílem – podle zákona č. 12/2000 Sb., autorského zákona. Dílo rozlišujeme podle vyjadřovacích schopností na dílo:

- slovesné,
- hudební,
- dramatické,
- výtvarné,
- počítačový program. [4]

3. Představení společnosti

Společnost JUMAKO ČR, s.r.o. (dále jen JUMAKO ČR) byla v České republice založena v roce 1991. Hlavní obchodní činností společnosti je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje, prodej a údržba motorových vozidel a jejich příslušenství.

JUMAKO ČR je součástí celosvětové korporace JUMAKO WORLD. Historie první světové společnosti JUMAKO sahá do počátku 20. století, kdy se skupina 5 nadšených inženýrů rozhodla vyrobit automobil, který by více odpovídal asijskému prostředí a požadavkům asijského trhu.

JUMAKO WORLD prodává své výrobky prostřednictvím více než 1500 dealerů a servisní služby zajišťuje prostřednictvím cca 2500 dealerů. Dealeři jsou výhradně nezávislí obchodní partneři a jsou rozptýleni do více než 100 zemí světa. JUMAKO WORLD zaměstnává celosvětově cca 20 000 zaměstnanců.

3.1. Klíčové hodnoty JUMAKO WORLD

Klíčové hodnoty, jako i vize, mise a cíle stanovené JUMAKO WORLD jsou platné pro veškeré společnosti v rámci celosvětové korporace. JUMAKO ČR má tímto velmi silné zázemí a podporu pro svou obchodní činnost.

Klíčové hodnoty stanovili již zakladatelé první společnosti JUMAKO ve světě v první polovině 20. století. Jedná se o tyto stále platné hodnoty:

- péče o zákazníka,
- péče o životní prostředí ,
- kvalita propracovaná do detailu.

3.2. Produkt

Automobily JUMAKO jsou velmi sofistikovanými osobními automobily s mnohaletou tradicí tovární značky, která má mezi automobilovými odborníky zvučné jméno. Zákazník si automobily JUMAKO v České republice kupuje nejčastěji pro firemní účely jako vozy služební či reprezentativní, v zahraničí i pro vlastní potřebu jako rodinné vozy nebo bývají nakupovány za účelem poskytování služeb, např. taxislužba. Jedná se o zboží se zvláštním postavením na trhu, o značku, která je preferována úzce vymezeným segmentem trhu.

3.3. Cena

Cena automobilů JUMAKO je nastavena na úrovni cen konkurenčních automobilů. Vyšší stanovená cena automobilů má psychologický dopad na zákazníka, tzn. že v zákazníkovi vzbuzuje pocit kvality, mimořádnosti, apod. Vlastnictví takového výrobku dodává sebedůvěru a úctu.

3.4. Distribuce

Prodej vozů JUMAKO je na českém trhu umožněn díky poměrně husté síti smluvních autorizovaných prodejců, kteří jsou odpovědní za určený region či oblast České republiky. S ohledem na charakter produktu je nastavena vysoká úroveň prodejní a servisní zázemí, prodejní a servisní personál, kvalitu prodejních a poprodejních služeb, péči o stávající a potencionální zákazníky, a další.

Distribuci nových vozidel zajišťovalo ke konci roku 2006 na území ČR celkem 14 autorizovaných prodejců a servis zajišťovalo celkem 17 autorizovaných opravců.

3.5. Zaměstnanci

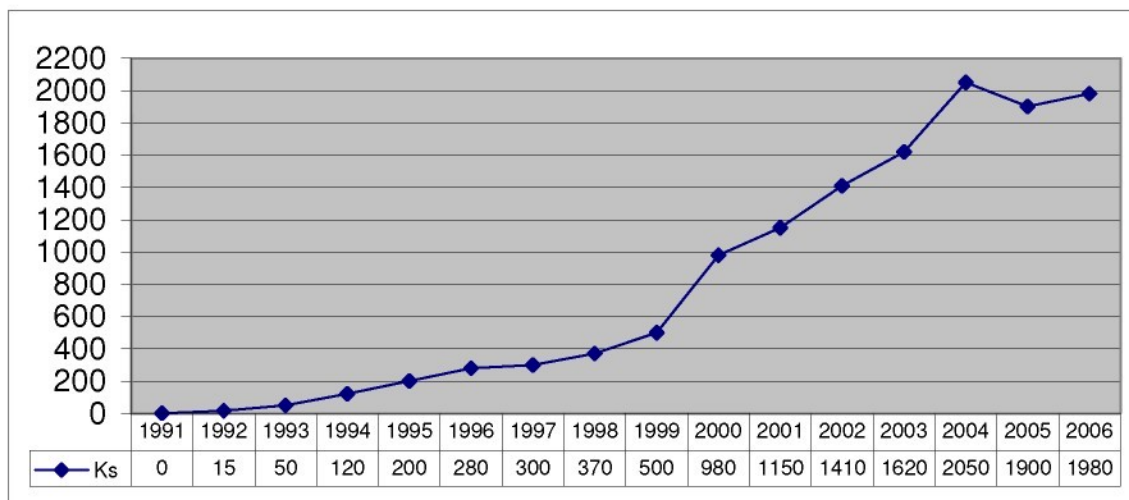
JUMAKO ČR zaměstnává celkem 41 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Organizační struktura je velmi plochá. V čele společnosti stojí generální ředitel, kterému jsou podřízeni ředitelé jednotlivých oddělení, kteří společně tvoří management společnosti čítající 6 managerů. JUMAKO ČR má celkem pět oddělení:

- prodejní oddělení,
- oddělení zákaznických služeb,
- technické oddělení,
- finanční oddělení,
- marketingové oddělení.

3.6. Prodejní situace na českém trhu

Od počátku 90. let 20. století došlo na českém trhu k významnému nárůstu prodeje nových osobních automobilů zahraniční i české výroby. Růst prodeje nových automobilů společnosti JUMAKO ČR trval do roku 2004, od té doby prodeje automobilů stagnují na hranici 2000 prodaných automobilů za rok. JUMAKO ČR očekává opětovný nárůst prodeje v průběhu let 2007 až 2009, kdy budou na trh v České republice uvedeny čtyři nové vozy. Prodejní situaci zobrazuje tabulka 4, údaje v tabulce jsou pozměněny tak, aby nedošlo k prozrazení obchodního tajemství, ale zároveň tak, aby údaje korespondovali se skutečnou prodejní situací.

Tab. 4 - Vývoj prodejů automobilů JUMAKO v ČR v období 1991-2006



Zdroj: interní informace společnosti JUMAKO ČR

3.7. Silniční asistenční služby JUMAKO POMOC

JUMAKO ČR nabízí svým zákazníkům rozličné dodatečné služby, které určitým způsobem souvisí s nabízeným produktem a jimiž se JUMAKO ČR snaží získat na trhu svou konkurenční výhodu. Mezi takové služby, které jsou zákazníkovi nabízeny patří:

- nabídka finančního leasingu,
- osobní představení servisního personálu, který bude se zákazníkem komunikovat po okamžiku prodeje.
- zajištění zákonného vybavení vozidla (výstražný trojúhelník, lékárnička apod.)
- silniční asistenční služba,
- další služby jsou zahrnuty do věrnostního programu a patří mezi ně například upozorňování na konec platnosti technické kontroly a měření emisí a další.

V rámci konkurenčního boje a s ohledem na mezinárodní zkušenosti společností spojených v korporaci JUMAKO WORLD rozšířila JUMAKO ČR v roce 1995 své služby zákazníkům o silniční asistenční služby. Vzhledem k charakteru a náročnosti

služeb bylo rozhodnuto, že tyto služby bude JUMAKO ČR outsourcesovat. Pro zajištění služeb si JUMAKO ČR v minulosti vybrala společnost ASISTENT 1⁵, kterou v roce 2001 nahradila společnost ASISTENT 2⁶ a od roku 2006 zajišťuje tyto služby společnost ASISTENT 3⁷.

Smyslem asistenční služby JUMAKO POMOC je postarat se o majitele automobilů JUMAKO, zákazníky JUMAKO ČR, kteří potřebují poradit, nebo pomoci od drobné nepříjemnosti jako je ztráta klíčů, defekt pneumatiky až po vážnou dopravní nehodu. Cílem je okamžitě se postarat o zákazníka, který často neví a někdy si ani sám nemůže pomoci.

Standardně nabízená silniční asistenční služba JUMAKO POMOC je nabízena na veškerá vozidla prodaná jako nová vozidla přes autorizované dealery JUMAKO. JUMAKO POMOC je zákazníkům poskytována na období tří let zdarma. Poté si zákazník může asistenční služby dokoupit až do doby 10 let od uvedení automobilu do provozu. Otázka outsourcesování uvedených služeb, tedy vedení výběrového řízení na poskytovatele outsourcesovaných služeb je náplní dalších kapitol této diplomové práce.

⁵ oficiální název společnosti byl autorkou pozměněn ve snaze utajit skutečný název společnosti

⁶ oficiální název společnosti byl autorkou pozměněn ve snaze utajit skutečný název společnosti

⁷ oficiální název společnosti byl autorkou pozměněn ve snaze utajit skutečný název společnosti

4. Analýza vedení výběrového řízení na poskytovatele outsourcesovaných služeb

Společnost JUMAKO ČR využívá v oblasti silniční asistenční služby outsourcesované služby. Dodavatelé těchto služeb spolupracují se společností JUMAKO ČR na základě smlouvy, která má omezenou platnost. S koncem platnosti smlouvy hodnotí zodpovědní zaměstnanci zkušenosti s poskytovatelem outsourcesovaných služeb. Na základě svého rozhodnutí buď dojde k prodloužení smlouvy nebo je vypsáno výběrové řízení na nového poskytovatele.

Dne 31. 12. 2004 končila smlouva o poskytování asistenčních služeb se společností ASISTENT 2. Z hodnotící zprávy o úrovni poskytovaných služeb vyplývalo, že:

- poskytované asistenční služby odpovídají rozsahu služeb sjednaných smlouvou v roce 2000.
- Služby již nevyhovují zákazníkům JUMAKO a tudíž ani společnosti JUMAKO ČR,
- dochází k množení stížností od zákazníků na způsob a úroveň komunikace s operátory,
- nabízené služby neodpovídají úrovni služeb nabízených konkurencí,
- poskytovatel služeb je neflexibilní k přáním zákazníků,
- evidence přihlašování vozidel k asistenční službě neodpovídá požadavkům na IT současnosti,
- existují opakované problémy s dovoláním se na telefonní linku asistenční služby,
- existují nejasnosti a rozpory v brožuře asistenční služby,
- existují právní nedostatky ve smlouvě o prodloužené asistenci,
- a další.

Na základě hodnotící zprávy vstoupila JUMAKO ČR do jednání s společností ASISTENT 2 o podmínkách prodloužení a vhodných úpravách smlouvy,

zejména o zkvalitnění služeb zákazníkům. V této fázi byla oslovena pouze společnost ASISTENT 2.

Upravená nabídka spolupráce nevyhovovala společnosti JUMAKO ČR vzhledem k tomu, že obsahovala zejména zvýšení ceny za poskytované služby, nikoliv zkvalitnění služeb jak JUMAKO ČR požadovalo. Z tohoto důvodu se JUMAKO ČR rozhodlo pro vypsání výběrového řízení na nového poskytovatele asistenčních služeb.

4.1. První výběrové řízení

První výběrové řízení proběhlo na přelomu roku 2004 a 2005. Výběrové řízení proběhlo na základě celkové nespokojenosti s nově vyhotovenou nabídkou od společnosti ASISTENT 2. Výběrového řízení se za JUMAKO ČR zúčastnili dva zástupci oddělení zákaznických služeb zastávající pozice regionálního manažera zákaznických služeb a asistentky oddělení zákaznických služeb a jeden zástupce prodejního oddělení.

Do výběrového řízení byly přizvány společnosti ASISTENT 2, ASISTENT 3 a ASISTENT 4. Výše zmínění zaměstnanci vybrali na začátku roku 2005 společnost ASISTENT 3 jako nejlepšího možného poskytovatele asistenčních služeb na základě zvolených kritérií a následných jednání.

Tento výsledek výběrového řízení však nebyl ve společnosti uznán. Důvod neuznání výsledků nebyl oficiálně oznámen.

Samotné výběrové řízení bylo iniciováno na konci roku 2004 a skončilo v únoru 2005. Vzhledem k tomuto faktu došlo na základě opce vyplývající ze stávající smlouvy k automatickému prodloužení smlouvy se stávajícím poskytovatelem služeb, se

společností ASISTENT 2. Smlouva byla prodloužena bez jakýchkoliv změn, tedy i bez změn podmínek spolupráce a změn cen.

4.2. Druhé výběrové řízení

4.2.1. Příprava výběrového řízení

Od února 2005 do dubna 2005 nebylo v otázce výběru nového poskytovatele asistenčních služeb učiněno nic. Vzhledem k tomu, že se množily stížnosti na úroveň poskytovaných služeb a komunikaci se zákazníky od samotných zákazníků došlo k rozhodnutí uspořádání nového výběrového řízení. I přesto, že iniciace tohoto výběrového řízení vzešla od pracovníků oddělení zákaznických služeb, oddělení zodpovědného za službu JUMAKO POMOC, bylo toto výběrové řízení pod patronátem managementu společnosti. Za management se tohoto výběrového řízení ujal ředitel zákaznických služeb.

Ředitel zákaznických služeb vytvořil **projektový tým**, který měl na výběrovém řízení spolupracovat. Tento tým měl čtyři členy:

- ředitele zákaznických služeb, oddělení zastřešující asistenční služby,
- regionálního manažera zákaznických služeb, osobu do jejíž pracovní náplně spadá asistenční služba,
- specialistu na projekty, osobu, která byla dříve za asistenční službu zodpovědná a byla účastníkem prvního výběrového řízení,
- regionálního prodejního manažera, osobu zodpovědnou za asistenční službu u ojetých automobilů.

Ředitel zákaznických služeb zorganizoval první týmovou schůzku dne 21. 4. 2005. Během schůzky, která byla velice krátká, došlo k:

- revizi podmínek současné smlouvy,

- definici podmínek nové smlouvy,
- byly určeny termíny pro:
 - o vyčíslení nákladů spojených s případnou změnou operátora (9. 5. 2006),
 - o zaslání podmínek výběru osloveným společností 9. 5. 2006),
 - o zaslání nabídek (18. 5. 2006),
 - o vyhlášení vybraného kandidáta (20. 5. 2006),
 - o spuštění nové asistence (4. 7. 2006).

Na schůzce byl **stanoven hlavní cíl výběrového řízení**, který zněl: najít takového poskytovatele asistenčních služeb, který bude zákazníkům nabízet v rámci svých služeb přidanou hodnotu, tedy kvalitní služby odpovídající požadavkům náročných zákazníků JUMAKO ČR. Projekt dostal interní označení „JUMAKO POMOC PLUS“. Hlavním kritériem pro výběr dodavatele se z hlediska trojimperativu⁸ stala kvalita, cena a čas byly druhořadým kritériem. Na schůzce bylo rozhodnuto o oslovení právě tří vybraných společností.

Ředitel zákaznických služeb následně komunikoval se společností ASISTENT 2, jakožto stávajícím poskytovatelem asistenčních služeb, aby společností oznámil zamýšlené kroky o vypsání výběrového řízení. Na základě této komunikace získala společnost JUMAKO ČR potřebné vstupní podklady pro vyhlášení výběrového řízení, např. se jednalo o frekvenci zásahů apod.

4.2.2. Vyhlášení a vyhodnocení

Ředitel zákaznických služeb rozeslal dne 12. 5. 2005 emailem informaci o výběrovém řízení na vybrané účastníky výběrového řízení, na společnosti:

- ASISTENT 2,

⁸ trojimperativ - hodnocení podle tří kritérií: cena, čas a kvalita

- ASISTENT 3,
- ASISTENT 4.

Nabídky oslovených společností obdrželo JUMAKO ČR v požadovaném termínu do 20. 5. 2005. Setkání projektového týmu bylo svoláno v následujících dnech, aby vyhodnotilo obdržené nabídky. I přes to, že se setkání zúčastnili všichni členové týmu, nabídky hodnotil zejména regionální manažer zákaznických služeb. Připomínky ostatních členů týmu byly minimální. **Výsledek hodnocení byl nejasný**, zejména z toho důvodu, že **nabídky byly vzájemně těžko porovnatelné**, problémem bylo zejména:

- stanovení ceny na rozdílné jednotky,
- neposkytnutí všech požadovaných informací,
- nespecifikování služeb a způsobu komunikace,
- a jiné.

Všechny společnosti ve výběrovém řízení byli následně osloveni s takovými dodatečnými dotazy, aby se nabídky staly vzájemně porovnatelnými. Dodatečné informace byly z 80 % obdrženy v požadovaném termínu. Tyto podklady byly akceptovány jako úplné nabídky pro výběrové řízení. Ustanovený čtyřčlenný tým volil vítěze výběrového řízení tím způsobem, že každý člen navrhl vítěze dle svého mínění. Společnost, která obdržela nejvíce hlasů se stala vítězem. Nejvíce hlasů, čtyři hlasy, získala a vítězem výběrového řízení se stala společnost ASISTENT 3.

Vyhlášení vítěze doznalo značného zpoždění, došlo k němu až v měsíci červenci. V okamžiku, kdy podle první schůzky týmu měla již být spuštěna asistenční služba poskytovaná novým poskytovatelem.

Až do tohoto okamžiku organizoval veškeré aktivity výběrového řízení ředitel zákaznických služeb. Od vyhlášení vítěze se nadále angažoval zejména regionální manažer zákaznických služeb z toho důvodu, že asistenční služby byly součástí jeho náplně práce.

4.2.3. Neplánované zdržení

V průběhu druhého výběrového řízení, bylo po právní analýze stávající smlouvy se společností ASISTENT 2 zjištěno, že nelze ukončit spolupráci v průběhu aktuálního roku, ale pouze s koncem kalendářního roku. Po tomto zjištění došlo ke zvolnění pracovního tempa jak ve výběru vítěze výběrového řízení, tak v implementaci. Nový termín pro začátek spolupráce s vítězem výběrového řízení byl stanoven na 1. leden 2006.

4.3. Realizace

Jednání, která probíhala po vyhlášení vítěze výběrového řízení probíhala téměř pravidelně za účasti obchodního ředitele a manažera technické platformy společnosti ASISTENT 3 a za účasti regionálního manažera zákaznických služeb JUMAKO ČR. Na jednáních byly stanoveny následující priority k řešení:

- smlouva,
- databáze,
- brožura,
- školení a manuál.

4.3.1. Smlouva

Nejvyšší prioritu v následných jednání dostala příprava a podepsání smlouvy mezi smluvními stranami JUMAKO ČR a ASISTENT 3 jako stvrzení spolupráce. Od počátku bylo nutné vyřešit charakter smlouvy. ASISTENT 3 navrhovala pro JUMAKO ČR doposud nestandardní typ spolupráce, který byl nakonec přijat. Spolupráci zajišťují dvě smlouvy a to:

- 1) Smlouva o zajištění asistenčních služeb mezi JUMAKO ČR a ASISTENT 3.
- 2) Smlouva o krytí možných ztrát mezi JUMAKO ČR a pojišťovnou.

Smlouvy jsou uzavřeny na základě pojistného charakteru a obsahují základní parametry spolupráce jako:

- smluvní strany,
- definice pojmů,
- všeobecné podmínky,
- způsob poskytování služeb,
- omezení,
- odměna a její valorizace,
- zvláštní závazky smluvních stran,
- doba trvání a zrušení smlouvy,
- asistenční program,
- podmínky poskytování a popis asistenčních služeb,
- povinnosti uživatelů,
- podmínky pojištění,
- a další.

Jednotlivé body smlouvy se během jednání ukázaly jako **předem málo definované** ve výběrovém řízení. Proto se konala dodatečná jednání, na kterých docházelo k vzájemnému vyjasňování nejen představ o budoucí spolupráci, ale i užívaných pojmů. Mezi hlavní předem nevyjasněné body patřili:

- nedostatečně definované typy asistenčních programů a stanovení cen pro jednotlivé typy asistenčních programů,
- nevyjasnění zodpovědnosti za vady ze strany ASISTENT 3,
- přístup operátorů k technickým informacím,
- omezení pojistného krytí pro případ vandalismu,
- a jiné.

Smlouva byla podepsána 15. 11. 2005 generálními řediteli smluvních stran. Smlouva byla podepsána s platností na jeden rok s opcí na prodloužení na další období

s možností valorizace cen. Smlouva vstoupila v platnost dne 1. 1. 2006, tzn. že od tohoto data zajišťuje asistenční služby pro JUMAKO ČR společnost ASISTENT 3.

Pravidelná setkání, na nichž docházelo k dojednání jednotlivých kroků implementace a přípravy na nový partnerský vztah a nový způsob spolupráce, pokračovala. Tato jednání byla důležitá, protože se projednávaly zejména záležitosti obsažené ve smlouvě. Za JUMAKO ČR pracoval nadále na projektu zejména regionální manažer zákaznických služeb. Zásadní témata byla konsultována s ředitelem zákaznických služeb. Jiná témata byla na požádání prohlédnuta a okomentována prodejci, zástupci prodejního oddělení či oddělení marketingu. Spolupráce nebyla snadná, vzhledem k tomu, že dotázaní neměli dostatek času se projektu nebo žádostem o komentář věnovat.

4.3.2. Databáze

V 21. století je již téměř nepředstavitelné pracovat bez využití moderních a navzájem propojených informačních technologií. I přes tuto skutečnost fungovalo přihlašování vozidel k asistenční službě do konce roku 2005 na základě emailu a pracovalo v samostatné databázi. Tento krok byl neefektivní zejména pro dealery, kteří museli v rámci svých povinností evidovat informace ke každému vozidlu do více databází. S výběrem nového poskytovatele asistenčních služeb bylo rozhodnuto o zefektivnění této činnosti. Bylo rozhodnuto využít stávající CRM systém a propojit ho s přihlašováním vozů k asistenční službě on-line. Po technickém zvážení nebylo možno využít on-line připojení, ale i off-line propojení a evidence v CRM systému usnadní práci všem prodejcům a dealerům.

Pro tento způsob **sjednocené evidence** vozů **do jedné databáze** muselo být vytvořeno nové prostředí v rámci současného CRM. Tento krok byl velice náročný jak technicky tak časově. Vývoj prostředí v rámci CRM probíhal ve spolupráci s externí společností a CRM manažerem ve společnosti JUMAKO ČR.

Časová náročnost a extrémní zatížení externí společnosti způsobily zpoždění ve vývoji požadované aplikace. Plánovaný zkušební provoz probíhal, ale nalezené nedostatky nebyly včas upraveny. K datu přechodu na nového poskytovatele asistenčních služeb nebyla upravená databáze CRM zcela vyhovující, ale i přes to musela být instalována všem uživatelům. Úpravy na databázi pokračovaly i po spuštění provozu.

4.3.3. Brožura

Pro potřeby zákazníka byla vytvořena brožura - jednoduchý, zákazníkovi srozumitelný, ale vše říkající materiál obsahující popis nabízené služby. Brožura sloužila ke stejnému účelu již v předcházejících obdobích. V brožuře však došlo k zásadním změnám:

- došlo k odstranění faktických chyb,
- došlo k zásadním grafickým úpravám, aby byla brožura více srozumitelná uživateli a obsahovala pro něj veškeré důležité informace.

Brožura nemá propagační charakter, nýbrž informační. Zákazník obdrží brožuru se zakoupením nového vozidla nebo v případě zakoupení prodloužené varianty asistenční služby.

4.3.4. Školení a manuál

K seznámení pracovníků s novými partnery, novými podmínkami spolupráce a se změnami v stávající práci bylo jako nejlepší způsob vybráno dvoustranné školení, které se uskutečnilo v prostorách smluvního partnera.

Školení zástupců JUMAKO probíhalo v prostorách ASISTENT 3, aby se všichni dotčení seznámili s operátory a zázemím společnosti ASISTENT 3. Cílem tohoto

školení bylo umožnit prodejcům a dealerům lépe se vcítit do zázemí, odkud jsou jejich zákazníkům poskytovány asistenční služby. Školení proběhlo ještě před začátkem spolupráce, na počátku prosince 2005. Školiteli byli zástupci ASISTENT 3, obchodní ředitel a ředitel technické platformy, a regionální manažer zákaznických služeb JUMAKO ČR. Školení obsahovalo:

- představení společnosti ASISTENT 3,
- představení operátorů ASISTENT 3,
- prezentace nových podmínek spolupráce,
- představení demo verze nového způsobu evidence v databázi CRM,
- ukázka nových podpůrných materiálů (brožura apod.).

Všichni účastníci školení byli vyzváni k aktivní spolupráci a k vyjádření svých poznatků a zkušeností, které by vedly k větší spokojenosti zákazníků JUMAKO ČR a ke zjednodušení operativy na straně zaměstnanců a obchodních partnerů JUMAKO ČR.

Školení pro operátory ASISTENT 3 bylo naopak připraveno v prostorách společnosti JUMAKO ČR. Cílem tohoto školení bylo umožnit operátorům lépe se vcítit do role a pocitů zákazníků společnosti JUMAKO. Školení proběhlo vzhledem k časové tísní na konci roku 2005 až v únoru 2006. Školiteli byli zaměstnanci zákaznického oddělení JUMAKO ČR. Školení obsahovalo:

- představení společnosti JUMAKO,
- představení produktů JUMAKO,
- prezentaci základních technických parametrů automobilů JUMAKO,
- předání informačních materiálů nejen o produktech JUMAKO,
- praktické představení a předvedení vozidel JUMAKO,
- možnost osobní zkušební jízdy ve vybraných modelech vozidel JUMAKO.

Podrobný manuál pro práci se službou JUMAKO POMOC, který je k dispozici všem zaměstnancům autorizovaných dealerů JUMAKO byl vypracován rovněž po započetí

spolupráce, na počátku ledna 2006. Manuál obsahuje veškeré informace, které zazněly na školení, např.:

- základní informace o nabízené službě JUMAKO POMOC a jejích typech,
- ceník,
- postupy při registraci k asistenční službě,
- postupy asistenční služby v různých situacích,
- a další.

4.3.5. Provoz

Od počátku spolupráce byly vyhrazeny dva měsíce jako **zkušební provoz**, kdy mohli všichni dotčení zaměstnanci ASISTENT 3 a JUMAKO ČR zasílat podněty na zefektivnění spolupráce a upozorňovat na chyby ve způsobu nastavené spolupráce. V tomto období zaslali zástupci obou stran řadu návrhů na zefektivnění spolupráce, které již byly implementovány nebo se postupně zavádějí do praxe.

Od ledna 2006 do prosince 2006 se neobjevily zásadní problémy ve spolupráci mezi smluvními partnery. První vyhodnocení vzájemné spolupráce proběhlo na počátku roku 2007.

5. Zhodnocení používaných praktik a návrh optimalizace řízení projektů

Nabídka asistenčních služeb JUMAKO POMOC je jednou ze služeb nabízených zákazníkům, která má společnosti pomoci uspět na trhu osobních automobilů v rámci konkurenčního boje. JUMAKO ČR prezentuje, že této službě přikládá velký význam. Proto by této službě měl být věnován dostatečný čas a prostor k tomu, aby zaujala v rámci firemních priorit patřičné místo a aby byl výsledek služby odpovídající. Jak vyplývá z kapitoly 4 samotná praxe výběrového řízení a realizace projektu tomu ne vždy odpovídá.

Hodnocení se nebude dotýkat pouze řízení projektů, což je hlavní náplň této práce, ale dotkne se také oblastí bezprostředně s řízením projektů souvisejících například:

- celkové firemní klima,
- výběrová řízení.

Během hodnocení, zejména v kapitole 5.3., bude autorka přihlížet k příloze A – metodika a fáze projektu, kterou autorka zpracovala na základě odborné literatury a považuje ji za vhodný postup při projektovém řízení.

5.1. Celkové firemní klima

Společnost JUMAKO ČR využívá v mnoha oblastech **výhody** plynoucí z toho, že je součástí **nadnárodní korporace** JUMAKO WORLD. Jedná se zejména o :

- vysokou a dlouhodobou prestiž značky,
- marketingové zázemí (např. reklama),
- prodejní a servisní knowhow,
- mezinárodní podporu v mnoha oblastech (např. získávání informací, intranet..),
- celosvětově dostupné databáze (např. projektů),

- celosvětový benchmarking,
- zavedené procesy (např. komunikace se zákazníky),
- a jiné.

Tyto výhody odrážejí nejen silné zázemí nadnárodní společnosti, ale zejména snižují společnosti JUMAKO ČR náklady, které jsou mnohonásobně nižší než-li v případě, že by si je společnost musela zajišťovat a hradit sama na lokálním trhu.

Přes výše zmíněné výhody existují ve společnosti JUMAKO ČR oblasti, které toto zázemí korporátní společnosti nemají anebo v České republice z nějakého důvodu nefungují. Jedná se například o:

- neschopnost zajištění včasného přísunu informací od nadnárodních složek JUMAKO WORLD do české pobočky,
- složitou mezinárodní organizační strukturu,
- malá síla hlasu JUMAKO ČR při stížnostech a reklamacích na kvalitu na nadnárodní úrovni,
- málo propracovanou lokální strategii,
- nízké povědomí lokálních zaměstnanců o strategii, vizi a misi společnosti JUMAKO ČR, ale také celé korporace JUMAKO WORLD,
- neexistenci hodnocení kvality služeb (např. ISO),
- minimální možnost čerpání zkušeností ze zahraničí,
- neznalost výsledků, průběhů a možnosti poučení se ze zahraničních proběhnuvších projektů,
- neexistenci projektového řízení, nesourodost a zdvojování procesů a neexistenci systematického hodnocení a zlepšování procesů,
- málo propracovaný lokální benchmarking,
- neexistenci personální podpory v ČR,
- právní samostatnost, tzn. obchodní nikoliv mateřský vztah vůči mateřské společnosti,
- a další.

Tyto **nevýhody** a **nedostatky** plynou zejména ze dvou důvodů:

- 1) ČR je relativně malý trh v rámci korporace to znamená, že:
 - přednost dostávají větší trhy,
 - některé aktivity korporace na takto malé trhy nenabízí,
- 2) management společnosti dělá chyby, jedná se například o:
 - uzavírání krátkodobých úvazků ředitelů,
 - vytváření firemní atmosféry,
 - zajištění spolupráce mezi odděleními,
 - existenci procesů a projektů,
 - a další.

Řešení a odstranění nevýhod z důvodu malé **velikosti českého trhu** v rámci korporace je relativně složitou otázkou. Tuto nevýhodu lze odstranit navýšením prodeje nových automobilů, což je hlavní kritérium velikosti trhu, nad hranici 5000 ks prodaných nových automobilů za rok. Nárůst prodeje na 5000 vozidel ročně by znamenal nárůst prodeje o 150 %. Takový nárůst je v současné době a za současných podmínek na trhu velice náročný úkol i přes to, že segment osobních automobilů vyšší střední třídy, kam automobily JUMAKO patří vykazuje nárůst. Většina ostatních segmentů osobních automobilů, včetně celkového prodeje nových osobních automobilů, klesá nebo stagnuje.

Realističtější řešení může být vyjednávání manažerů s nadřízenými orgány na nadnárodní úrovni o vylepšení prioritně stanovených oblastí, o zlepšení komunikace a dalších oblastech, které by společnosti JUMAKO ČR pomohly lépe využívat nadnárodní zázemí korporace JUMAKO WORLD.

Návrhy možných zlepšení nevýhod, které plynou z chyb managementu jsou rozebrány v kapitolách 5.1.1. až 5.1.4.

5.1.1. Krátkodobé úvazky ředitelů

Od počátku společnosti JUMAKO ČR se na pozici generálního ředitele **vystřídalo celkem 7 ředitelů**. Všichni ředitelé, s výjimkou jednoho, byli cizinci. Jediný český ředitel byl v čele společnosti necelý rok, což je velice krátká doba na to, aby se ukázaly výsledky jeho práce. Ostatní ředitelé se ve vedení společnosti střídali po 2 až 4 letech. Mezi jejich největší úspěchy patří zejména:

- rychlé etablování značky na českém trhu,
- velký nárůst prodeje nových osobních automobilů (viz tabulka 4),
- nárůst prodeje originálních náhradních dílů.

Nevýhodou cizích státních příslušníků ve vedení české společnosti je zejména:

- neznalost lokálních podmínek podnikání,
- neznalost českého jazyka, což znesnadňuje komunikaci s obchodními partnery. Pouze 3 ze 14 jednatelů stojících v čele autorizovaných dealerů a opravců hovoří anglickým jazykem.
- Větší orientace na nadnárodní zájmy korporace nežli na lokální zájmy,
- křížení osobních a firemních zájmů, které by měl ředitel hájit. Zahraniční ředitelé mohou z pohledu délky volené obchodní strategie upřednostňovat krátkodobé cíle před dlouhodobými z důvodu rozličných osobních ambic. Tuto teorii podtrhuje i skutečnost, že všichni bývalí ředitelé, kteří opustili ČR postoupili na vyšší pozici do nadnárodní složky JUMAKO WORLD anebo na významnější trh obchodující s větším množstvím automobilů.

Volba zahraničních ředitelů je vhodná v určité fázi vývoje společnosti, kdy lze využít jejich zkušenosti, které převyšují výše uvedené nedostatky. Podle autorky se společnost JUMAKO ČR nachází v situaci, kdy je potřeba vyměnit zahraničního ředitele společnosti za českého ředitele, který by mohl nedostatky zahraničních ředitelů zcela nebo částečně eliminovat.

5.1.2. Firemní atmosféra

Firemní atmosféra není zdravá, což lze pozorovat po vícedenním pobytu mezi zaměstnanci. Důvody nezdravé atmosféry pramení z více směrů a jsou způsobeny rozličnými příčinami. Firemní atmosféra je také nejpravděpodobnější příčinou zvyšující se fluktuace. Management společnosti by se měl co nejrychleji začít zabývat personální složkou své činnosti, aby odvrátil množící se nespokojenost mezi zaměstnanci a ozdravil celofiremní atmosféru.

5.1.2.1. Pravidelná celofiremní setkání

Management společnosti JUMAKO ČR svolává 2x ročně celofiremní pracovní setkání **s oficiálním programem**, jehož obsahem jsou prezentace dosažených výsledků a plánů do budoucna. Prostor je dán i otázkám a odpovědím, které jsou předem zaslány managementu, aby se na ně mohl dostatečně připravit. Po zkušenostech z již proběhnuvších setkání nemají zaměstnanci o tuto část programu moc velký zájem vzhledem k tomu, že na přímé dotazy se jim dostávalo vyhýbavých odpovědí anebo nebyl ze strany managementu splněn slib pozdějšího řešení. V očích zaměstnanců se tato setkání jeví jako ztráta času. Na připomínku tohoto charakteru, která zazněla na jednom ze setkání nebylo reagováno.

5.1.2.2. Průzkum spokojenosti

Celosvětový průzkum spokojenosti zaměstnanců JUMAKO WORLD zařadil JUMAKO ČR v roce 2004 **na poslední místo v Evropě a jedno z posledních míst ve světě**. I přes to, že zaměstnanci společnosti věnovali hodně času vyhledání důvodů nespokojenosti a 4-členný tým vybraných zaměstnanců byl připraven výsledky prezentovat a jednat s managementem o zlepšení situace došlo pouze k prezentaci, ale k žádným jednáním a **sliby ze strany managementu nebyly splněny**. Určitým zdůvodněním nekomunikace ze strany managementu může být změna ředitele v čele

společnosti. Toto zdůvodnění se však zdá vzhledem k vážnosti situace, která je ve společnosti cítit jako neomluvitelně banální.

V roce 2005 byla pozice ČR v opakovaném průzkumu pravděpodobně stejná. Tato domněnka je odvozena z tvrzení zaměstnanců, že situaci hodnotili stejně nebo hůře jak v předešlém roce. Výsledky za rok 2005 však nebyly zaměstnancům prezentovány, i přes plán oznámit výsledky na jedné z pololetních celofiremních porad. Výsledky nebyly prezentovány z důvodu nedostatku času.

Management společnosti JUMAKO ČR by měl **více vnímat spokojenost svých zaměstnanců** a začít co nejrychleji otevřeně o problémech komunikovat a pokusit se zastavit vzrůstající trend fluktuace.

5.1.2.3. Team building

Mezi první snahy o zlepšení firemní atmosféry patřily v roce 2004 a 2005 uspořádané team buildingové aktivity. Tyto aktivity neměly enormní úspěch, ale úspěšné byly. Umožnily zaměstnancům **neoficiální** uvolněné **setkání**. S výměnou ředitele byla tato aktivita zrušena s odůvodněním nutnosti snižování nákladů. Je politováníhodné, že aktivita, která mohla společnosti pomoci v oblasti mezilidských vztahů a tím i vzájemné komunikace na poli pracovním, byla zrušena zatímco jiné náklady společnosti nebyly vůbec sledovány. Řešením může být znovuzavedení team buildingových aktivit, popřípadě levnější verze celofiremních setkání s neoficiálním programem.

5.1.3. Spolupráce mezi odděleními

I přes to, že je JUMAKO ČR malou společností, zaměstnává 41 zaměstnanců a má plochou organizační strukturu firemní atmosféra není dobrá. 5 oddělení mezi sebou

komunikuje minimálně, každé oddělení pracuje samostatně. Poměrně často se stává, že jednotlivá oddělení vyžadují od obchodních partnerů shodná data a dále je vedou ve svých zvlášť vedených souborech, čímž plýtvají svým časem a časem partnerů, ale také zabírají místo na firemních počítačových serverech. Někdy vydávají jednotlivá oddělení **rozporuplné instrukce** obchodním partnerům, anebo pracují na projektech, které v dlouhodobé vizi nemají vzájemné propojení anebo se překrývají. Komunikace mezi zaměstnanci různých oddělení není však nepřátelská ani nezdvořilá, ale není otevřená a někdy se jeví tajemná. Zaměstnanci se shodnou pokud hovoří o nezdravé firemní atmosféře a v této záležitosti drží spolu, v ostatních případech každý jednatel jedná spíše za sebe samého nežli za společné zájmy firmy.

JUMAKO ČR by mělo začít angažovat své zaměstnance v **meziúrovňových a vícesektorových projektech**. Tato aktivita může:

- umožnit zaměstnancům vidět společnost a její aktivity z jiných úhlů pohledu,
- napomoci zlepšení firemní atmosféry,
- zeliminovat pracovní činnosti,
- zefektivnit a zlepšit pracovní procesy,
- motivovat zaměstnance,
- a další.

Nejvyšší vedení společnosti se setkává na manažerských poradách. Do roku 2006 se management scházel pravidelně na každotýdenních poradách. Poslední ředitel je zastáncem názoru, že každotýdenní porady zabírají zejména čas a proto se porady nekonají pravidelně. Lze říci, že se konají v průměru jednou do měsíce. Ze strany managementu je možné slyšet, že dochází k **oddálení komunikace mezi jednotlivými členy managementu** a ředitelem z důvodu nepravidelné komunikace, častého odvolávání a přesouvání porad ze strany ředitele.

Větší samostatnost, kterou dává současný ředitel, managementu společnosti se zdá nevyhovující a prohlubující neuspokojivou firemní atmosféru. Otázkou zůstává zda a jak hluboce si tuto skutečnost připouští generální ředitel anebo zda existuje někdo, kdo na oddalování společných zájmů a cílů upozorní.

5.1.4. Procesy

Ve společnosti existují praxí nastavené procesy, které podle dostupných informací fungují. Procesy se však nevyhodnocují a ke změnám a zlepšením dochází nesystematicky, většinou za provozu. Do konce roku 2005 **nebyly žádné procesy zdokumentovány**. Od roku 2006 je část procesů zdokumentována ve formátech požadovaných korporací, ale většina z nich není pravidelně obnovována a samotní zaměstnanci se v nich často nevyznají. Tato dokumentace není podkladem pro systém hodnocení kvality jako například ISO.

Zdokumentované procesy jsou procesy vybrané korporací, které pokrývají většinu činností a rozhodovacích okamžiků, které by mohly mít významný finanční dopad na společnost JUMAKO ČR a také JUMAKO WORLD. Jedná se o případy od posuzování reklamací s možností odstoupení od kupní smlouvy až po možnosti vytunelování. Velká část dalších důležitých procesů není vůbec zdokumentována.

Aktivita spojená se sepisováním výše uvedených procesů se jeví jako zbytečná, zejména s ohledem na časovou náročnost a užitnost. Dokumenty jsou někde vytvořeny, ale otázkou zůstává kdo je kdy využije.

Pro JUMAKO ČR by bylo vhodné **učinít procesní audit**, popřípadě se začít věnovat **normám ISO**, které by společnosti mohly s výhledem do budoucna na českém trhu přinést konkurenční výhodu a snazší organizaci práce ve společnosti. Nebude-li se firma věnovat řízením kvality měla by minimálně zavést evidenci nejdůležitějších procesů a jejich pravidelné hodnocení a zlepšování. Tento krok zamezí ztrátě

procesních znalostí, které jsou v tomto případě pouze majetkem vlastníků procesů a zajistí jejich zastupitelnost.

5.2. VÝBĚROVÁ ŘÍZENÍ

Společnost JUMAKO ČR nemá popsán proces výběrových řízení a proto probíhají jednotlivá výběrová řízení podle nejlepšího vědomí a dle daných možností právě zodpovědného zaměstnance.

Z analýzy v kapitole 4 vyplývá, že ve společnosti proběhla dvě výběrová řízení na jednu outsourcovanou službu. Výsledky prvního řízení nebyly uznány. Druhé řízení proběhlo úspěšně a byl vybrán vítěz výběrového řízení.

5.2.1. První výběrové řízení

Výběrové řízení mělo **zajistit kontinuální outsourcovanou činnost asistenčních služeb** JUMAKO POMOC. Spolupráce se společností ASISTENT 2 měla být ukončena k 31. prosinci 2004, avšak tento termín nebylo možno dodržet z důvodů:

- nedostatečné připravenosti zaměstnanců na ukončení a zhodnocení stávajícího kontraktu,
- nepřesné znalosti závazků a povinností vyplývajících ze stávající smlouvy,
- pozdního uskutečnění výběrového řízení,
- časové nereálnosti zavedení změn.

První výběrové řízení, zejména neexistence oficiálního důvodu zrušení výsledku, je spojeno s řadou nejasností a proto se vyskytuje řada spekulací mezi řadovými zaměstnanci společnosti. Neoficiálním kuloárním důvodem zrušení výsledků může být skutečnost, že se jeho průběhu neúčastnil nikdo z managementu společnosti. Tyto spekulace a samotný krok zrušení prvního výběrového řízení poukazuje na

důležitost existence zřetelně definovaných pravidel řízení projektů ve společnosti.

Neexistence pravidel může vést:

- ke zbytečné práci zaměstnanců a jejich pocitu frustrace hraničící s demotivací,
- ke zbytečným nákladům společnosti,
- ke zhoršení hodnocení společnosti JUMAKO ČR u obchodních partnerů.

O průběhu prvního výběrového řízení neexistuje mnoho informací, existují hmatatelné výsledky, které byly částečně použity během druhého výběrového řízení.

5.2.2. Druhé výběrové řízení

Práce týmu byla při druhém výběrovém řízení usnadněna dostupností výsledků z prvního výběrového řízení. I přes to, že druhé výběrové řízení na rozdíl od prvního dosáhlo fáze realizace, nevyhnulo se řadě nedostatků, jejichž odstranění by mnohonásobně zefektivnilo celý průběh procesu vlastního projektu.

Podklady pro druhé výběrové řízení byly sestaveny na poslední chvíli a proto jevíly známky do detailu nepromyšlených aktivit a potřebných změn.

Vzhledem k tomu, že JUMAKO ČR **nevyhodnocovalo dosavadní spolupráci** nemělo k dispozici žádná statistická data důležitá pro zadání podmínek výběrového řízení. Nejdůležitější informace o procentní četnosti zásahů získala společnost od dodavatele služeb, společnosti ASISTENT 2. Data byla požadována a získána až po oznámení plánovaného ukončení spolupráce a vyhlášení nového výběrového řízení na dodavatele služby JUMAKO POMOC. S ohledem na tuto skutečnost nemusela být získaná data věrohodná. Nesprávná data tak mohla znevýhodnit ostatní účastníky výběrového řízení, zatímco společnost ASISTENT 2 mohla mít výhodu znalosti reálných čísel.

Z obdržených nabídek vyplynulo, že definované podmínky výběrového řízení nebylo přesné a ani úplné. Podmínky výběrového řízení nebyly projektovým týmem bodově odsouhlaseny, ale nelze tvrdit, že nebyly prodiskutovány. Podmínkám, úpravě ani formátu nebyla věnována taková pozornost, jaká by měla být věnována důležitým projektům ve firmě.

Vyhlášení výběrového řízení a rozeslání podmínek emailem je zvláštní zejména vůči členům projektového týmu, kteří formát a ucelené podmínky viděli a četli ve stejný čas jako vyzvaní účastníci výběrového řízení. Členové projektového týmu se sice mohli k podmínkám a formátu vyjádřit, ale nebylo již možné učinit jakékoliv změny. Došlo rovněž k chybě, že jeden z členů projektového týmu nebyl příjemcem rozesílané emailové zprávy. O vyhlášení výběrového řízení se dozvěděl náhodou od kolegů. Tímto neobeslaným členem byl podle autorky nejdůležitý člen realizační a implementační části projektu a člověk, který byl za spolupráci s outsourcesovanou společností a program JUMAKO POMOC zodpovědný, regionální manažer.

Komunikace projektového týmu probíhala nesystematicky. Neexistoval žádný plán schůzek. Schůzky byly svolávány na poslední chvíli, někdy i za účasti nekompletního týmu, což lze ve skupině čítající celkem čtyři členy chápat jako riziko. Podněty a připomínky přicházely zejména od regionálního manažera. Ostatní členové působili jakoby jim samotný projekt pouze zabíral čas a k projektu moc nepřispívali.

V čase realizace a implementace, kdy ředitel zákaznických služeb téměř nepracoval na projektu došlo k nesouladu a ke zkřížení názorů dvou členů týmu, kdy každý byl z jiného oddělení. Bod sváru neměl řešení a vznikla roztržka mezi zodpovědnostmi mezi dvěma odděleními. Roztržka se vyřešila, ale poukázala na nejasně stanovené pravomoci a zodpovědnosti v rámci projektového týmu, ale také na problém komunikace ve společnosti a to zejména mezi jednotlivými odděleními společnosti.

Hladšímu průběhu výběrového řízení by pomohlo, kdyby ve společnosti existoval proces pro výběrová řízení a stanovená pravidla pro uskutečnění se projekty. Komplikace se zadáváním, hodnocením a realizací mohly být omezeny vhodnější volbou zainteresovaných členů projektového týmu s jasně určenou pravomocí a zodpovědností. Společnost JUMAKO ČR měla zvolit projektového manažera, přičemž ideálním kandidátem byl regionální manažer, který o projektu nejvíce věděl a odvedl nejdůležitější práci.

5.3. PROJEKT

Uskutečněná výběrová řízení a samotný projekt jeví pouze **malou známku strukturované práce, nejsou patrné zásady typické pro řízení projektu** (viz kapitola 2.1.2.), **ochrana duševního vlastnictví nebyla v průběhu procesu dotčena.**

Na činnosti spojené s výběrovým řízením a následnou implementací zaměstnanci JUMAKO ČR nenahlíželi ani jako na proces ani jako na projekt. Nedrželi se žádných v literatuře popsaných kroků. Jednotlivé fáze a aktivity na sebe navazovaly spíše z logického hlediska plynoucího z úvah členů projektového týmu. Přes to, že JUMAKO ČR pracovala bez specialisty na projektové řízení a bez interních pravidel pro vedení projektů výsledek a průběh projektu dopadl uspokojivě. Na štěstí nenastaly žádné vážné komplikace, které by mohly chod projektu významně ovlivnit a které by poukázaly na nedostatky v jednotlivých fázích projektu.

Zhodnocení bude provedeno na základě porovnání provedené analýzy s teoretickými podklady a zároveň bude přihlédnuto k vhodné metodice a fázím projektu, které autorka zpracovala na základě rozličné literatury, a která je součástí této práce jako příloha A.

Z provedené analýzy není jednoduché rozpoznat jednotlivé části projektu, které se navzájem prolínají, jsou vynechány anebo jsou činěny v přeházeném pořadí.

5.3.1. Výchozí podmínky

Společnost JUMAKO ČR dává ve svých prezentacích důraz na orientaci se na zákazníky, také aktivně JUMAKO POMOC chce dle svého tvrzení věnovat patřičnou pozornost. Na množství se stížností a reklamace od obchodních partnerů však **reaguje nepružně** a velmi pomalu. Ve společnosti nebyla nalezena hodnocení uzavřeného kontraktu z minulých období ani jakékoliv závěry plynoucí z tohoto hodnocení. Z tohoto faktu plyne dojem, že tato hodnocení nebyla vůbec prováděna. Této domněnce nasvědčuje i skutečnost, že se v hodnocení kontraktu o vzájemné spolupráci z konce roku 2004 vyskytují i takové nedostatky, které by mohly být identifikovány dříve a dříve mohly být odstraněny negativní či nevyhovující parametry spolupráce (např. právní nedostatky ve smlouvě, nespokojenost zákazníků apod.).

Společnost JUMAKO ČR **nedělala žádnou kontrolu dat** získaných od společnosti ASISTENT 2 a to ani v oblasti spokojenosti zákazníků a plně spoléhala na data získaná od dodavatele služeb. První kontrolu spokojenosti zákazníků s poskytovanou outsourcesovanou službou JUMAKO POMOC učinilo JUMAKO ČR na základě výsledků hodnotící zprávy kontraktu z konce roku 2004. Průzkum spokojenosti zákazníků potvrdil informace získané nepřímo od obchodních partnerů. Tyto výsledky byly alarmující a JUMAKO ČR musela vzniklou situaci začít co nejrychleji řešit.

JUMAKO ČR nevěnovala do konce roku 2004 patřičnou pozornost nastartovanému a běžícímu programu JUMAKO POMOC i přes to, že jej prezentovala jako velmi důležitý program pro spokojenost zákazníků. Společnost si tuto skutečnost uvědomila na přelomu let roku 2004 a 2005 a s odhodláním situaci zlepšit interně přejmenovala program na JUMAKO POMOC Plus. Přídavek „Plus“ měl znamenat zvýšenou péči a

důležitost zákazníka, proto měla být jak zákazníkovi tak samotnému projektu věnována maximální profesionální pozornost.

5.3.2. Přípravná fáze

Přípravná fáze proběhla pravděpodobně pouze v kuloárních řečech či v myslích jednotlivců. **Neměla** však **ucelený a systematický charakter**, proto lze říci, že do projektu nebyla přípravná fáze projektu vůbec zakomponována, což mělo za důsledek v případě prvního výběrového řízení jeho úplný kolaps, který zapříčinila neexistence podpory z managementu. Zpracování projektové studie, které by znamenalo určitý vynaložený čas, mohlo však:

- umožnit širší pohled na sledovanou problematiku asistenčních služeb,
- umožnit širší pochopení obchodních benefitů,
- zajistit lepší přehled v oblasti financí,
- zajistit lepší časování projektu,
- zajistit garanta projektu, který by projekt prosazoval na vyšších úrovních firemní hierarchie a tak mu zajistil podporu,
- pomoci zajistit identifikaci kritických míst,
- lepší určení dotčených osob a tím eliminaci problematických oblastí při implementaci projektu,
- zjednodušit budoucí práce na projektu.

Projekt neměl kromě svého názvu žádné oficiální značení důležitosti a neměl ani své místo v krátkodobé či dlouhodobé celofiremní strategii.

5.3.3. Plánovací proces

Plánovací proces byl prvním krokem, kterým se JUMAKO ČR částečně zabývalo. Nejdůležitější krok, stanovení cíle, byl učiněn na první schůzce projektového týmu. Cíl

byl stanoven i přes to, že nebyl konsultován vůči strategii společnosti. **Cíl byl stanoven** spíše zevrubně a **nebyl zpracován detailně**. Způsoby možného dosažení cíle nebyly stanoveny.

5.3.3.1. Věcná dekompozice

O věcné dekompozici nelze říci, že **nebyla provedena**. Způsob jejího provedení však neodpovídá prezentované důležitosti projektu. Věcná dekompozice neměla formu důležitého dokumentu, vypadala jako odrážkový seznam úkolů napsaných na vytrženém papíře. Provedení této důležité fáze hodnotí autorka jako **podhodnocené**.

5.3.3.2. Organizační dekompozice

Organizační dekompozici bylo věnováno méně času než věcné dekompozici. Dekompozice probíhala formou dobrovolného přihlášení se k úkolu, přičemž většinu aktivit si vzal pod patronát regionální manažer.

5.3.3.3. Matice zodpovědnosti

Matice zodpovědnosti **nebyla určena**. I v případě, kdy projektový tým čítá pouze čtyři členy je důležité určit strukturu týmu a pravomoci a zodpovědnosti jednotlivých členů. Tento krok mohl eliminovat později vzniklé nedorozumění v průběhu projektu (viz kapitola 5.2.2.), kdy došlo k nejasnostem v souvislostech vyplývajících z práv, povinností a zodpovědností jednotlivých členů a jejich týmových úloh v rámci projektu.

5.3.3.4. Projektový tým

Sestavení projektového týmu nemělo patrný žádný řád. Výběr členů týmů nemělo průhledný klíč, autorka se domnívá, že tým zahrnoval pouze ty zaměstnance, kteří kdy přišli do obchodního styku s dodavatelem služeb.

Členové týmu **neměli stanoven typ pracovního úvazku** v projektu, proto docházelo ke křížení zodpovědností vyplývajících z práce na projektu a z běžné pracovní náplně zaměstnance stanové smlouvou. Zaměstnanci se proto sami rozhodovali, kterou práci upřednostní, přičemž se mohli vystavovat nebezpečí neplnění některých ze svých pracovních úkolů plynoucích z pracovní smlouvy. Tento nedostatek nebyl v průběhu projektu vůbec řešen. Lze říci, že všichni členové týmu upřednostňovali svou rutinní práci s výjimkou regionálního manažera zákaznických služeb. Vzhledem k tomu, že nebyla určena matice zodpovědnosti v projektovém týmu byla mezi kolegy rozdílných oddělení dodržována firemní hierarchie.

Projektový tým postrádal odborníky z dotčené veřejnosti, kteří by mohli vnést do projektu jiný úhel pohledu a kteří se mohli spolupodílet na utváření podmínek pro službu JUMAKO POMOC a tím zamezit připomínky v čase realizace a provozu. Nepřítomnost širšího spektra dotčených osob se projevila zejména v realizační části po vyhlášení výběrového řízení, kdy bylo nutné určitě aktivity s dotčenými osobami konzultovat. Spolupráce s dotčenými osobami nebyla jednoduchá, protože vybrané dotčené osoby považovaly tuto práci jako něco navíc a často se k problematice nevyjádřili vůbec anebo nesplnili požadovaný termín.

Vybraní členové týmu nebyli prací na projektu motivováni, což se projevilo na jejich přístupu k práci na projektu.

5.3.3.5. Časování projektu

Dokument o časování projektu byl **velmi stručný a nezahrnoval všechny činnosti** s projektem související, v plánu chyběly zejména činnosti následující po výběru vítěze výběrového řízení, tedy realizační fáze. Časování projektu neodpovídalo reálným možnostem společnosti. Výrazného časového prodloužení doznala práce na projektu zejména z důvodu špatné právní interpretace stávající smlouvy se společností ASISTENT 2.

5.3.3.6. Finanční plán

Velice zvláštní výsledek analýzy v oblasti financí bylo zjištění, že společnost **neměla vypracovaný finanční plán**. Neexistoval žádný rozpočet na projekt, ani ve formě souhrné částky, ani ve formě detailních položek. Projektový tým měl k dispozici pouze hranici přímých nákladů na jeden vůz na rok v programu JUMAKO POMOC. Což byla částka, která byla důležitou součástí výběrového řízení, avšak nesouvisela s řízením tohoto projektu.

Autorka se domnívá, že neexistence finančního plánu byla závažnou chybou v řízení tohoto projektu. Nikdo nemá ani nesleduje tok financí a finanční náročnost celého projektu. Tato situace může být lehce zneužitelná a společnost JUMAKO ČR, jak vyplývá z dalších sledování, si nemůže dovolit neúměrně zvyšovat své náklady, když již přistupuje ke snižování nákladů (například zrušení aktivit spojených s team buildingových aktivit). Neexistence finančního plánu otevírá rovněž otázku jak dalece byl projekt kontrolován ze strany managementu společnosti.

5.3.3.7. Plán rizik

Dalším nepříjemným zjištěním autorky byla **neexistence plánu rizik**. Průběh projektu lze ohodnotit jako hladký a lze říci, že projekt proběhl bez plánu rizik, ale stačilo by pomyslet například na situaci, kdy:

- nebude fungovat projektový tým,
- dojde k enormnímu nárůstu nákladů,
- onemocní regionální manažer,
- se nepodaří spustit CRM program, k čemuž téměř došlo,
- objednané outsourcované služby nebudou odpovídat požadavkům
- a jiné.

5.3.4. Realizace

Vzhledem k tomu, že nebyly dodrženy postupy pro řízení projektu, je těžké rozpoznat, kdy začíná fáze realizace. Podle teorie je v realizační fázi, ještě před samotnou implementací, možné projekt pozastavit. Projekt se v této fázi pravděpodobně nacházel před vyhlášením výběrového řízení, což byl poslední okamžik, kdy bylo od projektu možné odstoupit.

Implementační plán nebyl vyhotoven a proto o projektu bylo ve společnosti a mezi obchodními partnery, kterých se projekt úzce dotýkal, **minimální povědomí**. **Milníky** pro realizační fázi **nebyly**, jako většina již dříve zmíněných dokumentů, **stanoveny** ani vyhotoveny.

5.3.4.1. Implementace

Zhodnocení části implementace do okamžiku vyhlášení vítěze druhého výběrového řízení je obsaženo v kapitole 5.2.2.

Po vyhlášení vítěze došlo k zásadní změně v práci projektového týmu, **projektový tým jakoby přestal existovat**. Vzhledem k tomu, že neexistovala věcná a časová dekompozice projektu a projektový tým se orientoval pouze na výběrové řízení, vyhlášením vítěze nastala odmlka v jakýchkoliv činnostech, které pro JUMAKO ČR plynuly po skončení výběrového řízení.

Aktivní z projektového týmu zůstal pouze regionální manažer zákaznických služeb, který se snažil o získání pravomocí, aby mohl pokračovat nadále v projektu. Ze strany vítěze fungoval projekt velice dobře. Na první schůzku přišel zástupce ASISTENT 3 s detailní věcnou a časovou dekompozicí zpracovanou do tabulky podobné Ganttovu diagramu. Ze strany JUMAKO ČR nebyla podobná detailní příprava provedena a zástupci JUMAKO ČR jednali na schůzce pouze podle bodových poznámek zpracovaných narychlo chvíli před schůzkou. Tato nepřipravenost nepotvrzuje předem prezentovanou důležitost projektu.

O implementační část se dále za JUMAKO ČR staral pouze regionální manažer, přičemž neměl na pomoc k dispozici nikoho dalšího z dotčených osob ani z původního projektového týmu. Regionálnímu manažerovi se podařilo přesvědčit svého nadřízeného, že pokud má být projekt spuštěn v plánovaném termínu, 1. ledna 2006, musí se někdo, nejlépe on sám projektu věnovat na maximum, avšak nebude v nejbližší budoucnosti schopen plnit své běžné pracovní úkoly. Pouze díky tomuto kroku se podařilo projekt spustit v plánovaném termínu.

Regionální manažer však získal **minimální rozhodovací pravomoce**, což ztěžovalo jeho pozici při obchodním vyjednávání s novým obchodním partnerem. Projekt byl však poznamenán nedostatkem času, zejména z důvodu, že implementační část po vyhlášení vítěze neměla dopředu zpracovanou věcnou a časovou dekompozici a nikdo ze členů projektového týmu nedocenil kolik a jak časově náročné aktivity bude tato část zahrnovat. Termín pro spuštění projektu byl dodržen pouze za nadstandardního

úsilí regionálního manažera, přičemž o každé části (brožura, napojení na CRM, školení a další) lze říci že nebyla učiněna na 100 %.

Plánovaný **zkušební provoz nebyl proveden** z časových důvodů a proto byly o spolupráci při odstraňování nedostatků požádány dotčené osoby, které budou se službou JUMAKO POMOC přímo pracovat. **Odpor k zaváděným změnám byl minimální**, ze strany zaměstnanců i obchodních partnerů byl dokonce vítán a od provozu byly očekávány velké změny zejména v oblasti kvality outsourcovanou firmou zajišťovaných služeb.

5.3.5. Vyhodnocení

Na počátku roku 2006, kdy začal provoz, tedy skutečná spolupráce s firmou ASISTENT 3, zajišťující pro JUMAKO ČR outsourcované služby došlo k vzájemné dohodě mezi zástupci JUMAKO ČR a ostatními dotčenými osobami, kteří jsou v přímém styku s nabízenou službou o zajištění zpětné vazby o fungování služby JUMAKO POMOC v následujících oblastech:

- praktičnost brožury,
- využívání CRM,
- kvalita outsourcovaných služeb,
- spolupráce a komunikace se společností ASISTENT 3.

K ucelenému **vyhodnocení projektu nedošlo**. Možnými důvody mohlo být:

- neexistence potřebných dokumentů (např. plán rizik, finanční plán, dosahování milníků),
- nezájem o vyhodnocení ve společnosti.

Společnost JUMAKO ČR by se měla snažit zlepšovat své projektové řízení, měla by vidět oblasti ke zlepšení a v budoucnu s nimi pracovat.

6. Závěr

Od roku 1991 dosáhla společnost JUMAKO ČR mnoha dobrých výsledků. Společnost působí navenek jako společnost s velkou prestiží a zákazníci na ni pohlíží s důvěrou a respektem a pro její přínos automobilovému průmyslu.

Tak jak bylo uvedeno v kapitolách čtyři a pět byla potvrzena hypotéza autorky, že řízení projektů probíhá nekoordinovaně, bez podpory dostupných podpůrných materiálů. Zbytečně opakující se činnosti a minimální písemná dokumentace například finančního plánu a plánu rizik potvrzují zbývající část hypotézy.

Uvnitř společnosti, v té části, kterou veřejnost nemá možnost vidět je hodně oblastí, jež lze zlepšit a které by společnosti mohly pomoci ještě k lepším výsledkům. Nejedná se pouze o oblast řízení projektů, ale také o oblasti mikrookolí, bez jejichž zlepšení by zavedení strukturovaných postupů pro řízení projektů nemělo význam.

V oblasti řízení projektů došlo po skončení průzkumu k významnému pokroku, kdy byla společnost JUMAKO ČR zahrnuta do proškolení vybraných zaměstnanců v nadnárodním programu Six Sigma. Tento program souvisí se systémem kvality a také s řízením projektů. Pokud budou do programu vybráni vhodní, zainteresovaní a motivovaní pracovníci mohou jejich nové znalosti společnosti JUMAKO ČR pomoci začít se změnami neadekvátně fungujících oblastí, které autorka vytkla i v této práci.

Seznam literatury

- [1] NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0392-0
- [2] McKENNA, L.J. *Project Management The Essential Guide*. Internal material: Johnson & Johnson, 1998.
- [3] SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C.H.BECK, 2002. ISBN 80-7179-736-7
- [4] JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P. a ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8
- [5] KUBIAS, S. *Úvod do managementu*. 2. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2002. ISBN 80-7083-557-5
- [6] DRUCKER, P., *Inovace a podnikavost. Praxe a principy*. 1. vydání, Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-29-2
- [7] *Moderní řízení* [online]. [cit. 9.1.2003]. Dostupné z http://modernirizeni.ihned.cz/toISO-8859-2/1-10065460-12115520-600000_d-86>
- [8] *Project Management Institute* [online]. [cit. 12.11.2006]. Dostupné z <http://www.pmi.org/info/default.asp>>
- [9] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* [online]. [cit. 12.11.2006]. Dostupné z <http://egweb.mines.edu/eggn491/Information%20and%20Resources/pmbok.pdf#search=%22%22pmbok%22%22>>
- [10] *Moderní řízení* [online]. [cit. 13.10.2006]. Dostupné z http://modernirizeni.ihned.cz/3-19494820-outsourcing-600000_d-5b>
- [11] *Přehled základních právních předpisů upravujících právo duševního vlastnictví* [online]. [cit. 12.11.2006]. Dostupné z <http://rko.zcu.cz/file/dv.doc>>
- [12] *Týmové role* [online]. [cit. 18.11.2006]. Dostupné z http://multiedu.vslib.cz/~petra.rydvalova/UMA_seminar/8_Tym_role.ppt>

Seznam příloh

A. Metodika a fáze projektu

A. Metodika a fáze projektu

Chce-li obchodní společnost obstát na trhu musí se snažit o změny, které společnosti přinášejí konkurenční výhodu na trhu, a jejich zavádění do života společnosti. Ve společnosti je proto vhodné vytvořit prostředí, ve kterém jsou inovační myšlenky podporovány a oceňovány. Inovačních myšlenek na změny je velké množství, odehrávají se v hlavách všech dotčených osob, tzn. zákazníků, uživatelů, dodavatelů, poskytovatelů služeb, atd. Málokdy jsou myšlenky převedeny do realizace, často nejsou ani žádným způsobem prezentovány. Ideálním řešením je ve společnosti nastavit takové prostředí podporující vznik a prezentaci myšlenek, ve kterém by docházelo k zapojení co nejširšího okruhu dotčených osob do procesu návrhů inovací.

Prezentaci myšlenek se říká „projektový návrh“, což je písemný dokument, který je přehledně uspořádán a obsahuje:

- základní informace (jméno navrhovatele, datum, apod.),
- sledovaný cíl (popis, očekávané zlepšení nebo úspory),
- odhadované plánované zdroje (finanční, člověkohodiny),
- odhadovaná rizika,
- odhadovaný časový horizont.

Projektové návrhy hodnotí managementem společnosti nebo jím určené osoby tak rychle jak jen to je možné. Ne všechny návrhy na změny jsou realizovatelné a v souladu s prioritami společnosti. Management společnosti musí z velkého množství projektových návrhů vybírat nejvhodnější návrhy. Při výběru je nejčastěji brán zřetel na:

- soulad s dlouhodobými strategiemi a cíly společnosti,
- realizovatelnost v odpovídajícím čase,
- finanční dostupnost,

- dosažitelnou kvalitu (technické zpracování, uspokojení zákazníka),
- rizika.

Neodpovídá-li některé z hodnotících kritérií požadavkům a možnostem společnosti nebo jsou-li rizika příliš velká, je vhodnějším řešením ukončení projektu před jeho dokončením.

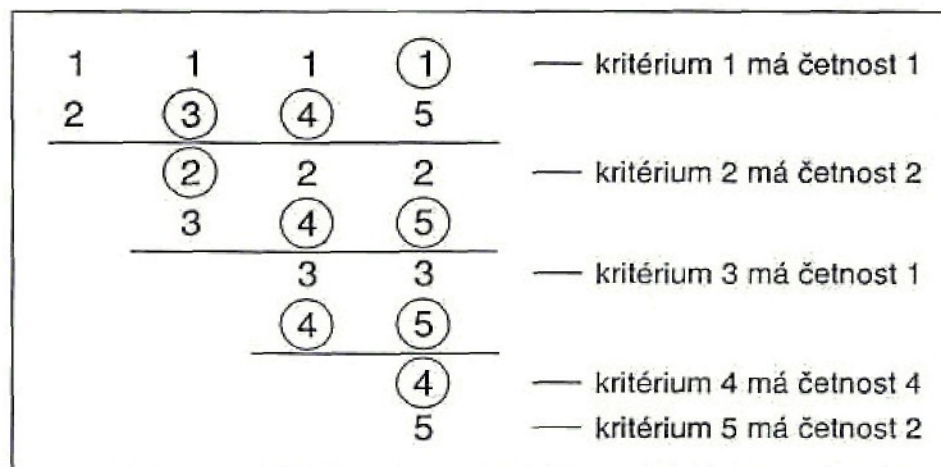
Existuje celá řada metod výběru použitelných pro projektové návrhy. Management vybírá vždy nejvíce vyhovující metodu pro daný projekt a danou problematiku. Existují např. metody:

- porovnání výhod a nevýhod, tzv. plusy a mínusy,
- hodnocení činitelů podle váhy (viz obr. A.1.),
- trojúhelníková tabulka párů (viz obr. A.2.),
- ekonomická efektivnost, např. návratnost investic,
- apod.

Činitel	Váha	Varianta A modernizace		Varianta B rekonstrukce		Varianta C nová výstavba	
		Body	Váha × body	Body	Váha × body	Body	Váha × body
minimum investič- ních nákladů	1	5	5	3	3	0	0
minimum provozních nákladů	2	3	6	4	8	5	10
zkrácení zásobova- cích cest	1	3	3	3	3	5	5
zkrácení odbytových cest	4	3	12	3	12	4	16
získání pracovních síly	2	2	4	3	6	5	10
Součty	–	–	30	–	26	–	41

Obr. A.1. – Hodnocení činitelů podle váhy

Zdroj: NĚMEC, V. Projektový management. 2002, s. 53



Obr. A.2. – Trojúhelníková metoda párů

Zdroj: NĚMEC, V. Projektový management. 2002, s. 53

Management společnosti by měl mít přehled o projektech již uskutečněných, probíhajících a plánovaných. Společnost by měla udržovat centrální databázi projektů, ideálně dostupnou všem zaměstnancům například na intranetu. Databáze projektů zjednoduší rozhodování o vhodnosti zařazení nového projektu do portfolia projektů společnosti a zamezí duplicitám či vzájemným přesahům projektů. Z již uskutečněných projektů lze čerpat zkušenosti a ponaučení.

Zdrojem inovací a původcem změn jsou kromě myšlenek a nápadů i povinnosti vyplývající ze zákonů, vyhlášek, norem a dalších předpisů.

Jsou-li z projektových návrhů vybrány vhodné projekty pro implementaci, začíná práce na vlastním projektu. I přes to, že každá literatura nazývá jednotlivé fáze projektu a jejich části jinak, ve své podstatě se nerozcházejí a lze konstatovat, že se projekt skládá z následujících fází, které jsou dále detailněji popsány:

- přípravná fáze,

- plánovací proces,
- realizace,
- vyhodnocení.

A.1. Přípravná fáze

Přípravná fáze je fáze, která vychází z vybraného a realizovatelného projektového návrhu. V této fázi dochází k podrobnému rozpracování projektu.

A.1.1. Garant, manažer projektu

Každý projekt potřebuje svého garanta. Garant je taková osoba, která je zodpovědná za dodržení a realizaci výhod, které má plánovaná změna společnosti přinést. Garantem musí být osoba, která vyhovuje jednomu z následujících kritérií:

- pracuje v seniorské¹ pozici dané společnosti,
- má zkušenosti nebo dovednosti v inovované oblasti,
- má osobní „zápal“ a odhodlání inovaci provést,
- má organizační dovednosti a kompetenční možnosti zajistit realizaci změny.

Hlavním úkolem garanta je stanovení projektového cíle. Garant jedná a vyjednává se všemi zúčastněnými stranami, vybírá a motivuje projektového manažera, stanovuje základní milníky. Cit.:² „Výběr garanta, který není oddán danému projektu skončí zkrachováním projektu. „

Klíčovou rolí projektového manažera je dosažení projektového cíle včas a v rámci stanoveného rozpočtu. Projektový manažer definuje projekt, vybírá projektový tým, který po celou dobu životnosti vede a motivuje, monitoruje a zvažuje rizika.

¹ seniorská pozice – pozice ve vrcholovém managementu

² McKENNA, L.J. *Project Management The Essential Guide*. 1998, s. 15, překlad autorky

Manažer projektu musí ovládat veškeré manažerské činnosti, musí být i vedoucím, plánovačem, organizátorem, koordinátorem, kontrolorem a vyjednávačem a musí věřit v realizovatelnost a přínos projektu. Do role projektového manažera jsou nejčastěji vybíráni manažeři společnosti, odborníci nebo vedoucí pracovníci s dlouholetou praxí.

A.1.2. Projektová studie

Projektová studie vychází z projektového návrhu. Hlavním pojítkem je cíl. Existuje-li hmatatelný cíl, kterého chceme dosáhnout je možné přistoupit k vyhotovení projektové studie. Stanovený cíl je nutné prodiskutovat s významnými dotčenými osobami tak, aby došlo ke sjednocení pohledu na problematiku věci. Projektová studie odpovídá v jiné literatuře tzv. studii proveditelnosti.

Projektová studie může obsahovat následující části:

- základní informace o projektu – název, číslo, jméno navrhujícího, kategorie,
- pozadí projektu – pozadí a širší pohled na určenou oblast, odůvodnění projektu,
- cíl projektu – přesný popis čeho má projekt dosáhnout, nejlépe z pohledu zákazníka (podrobněji kapitola 3.2.1.),
- rozsah projektu – stanovuje hranice projektu a napomáhá definovat oblasti, kterých se projekt dotýká. Napomáhá identifikaci zdvojení nebo naopak mezerám v probíhajících nebo již realizovaných projektech.
- Obchodní benefity – zahrnují druhotné benefity mimo hlavní cíl,
- výsledek projektu – hmatatelný výsledek projektu,
- kritická místa – přehled míst, která mohou negativně ovlivnit chod projektu včetně míst mimo lidskou kontrolu,
- požadované zdroje – informace důležitá pro posouzení zda dosažené benefity jsou stále benefity i po vynaložení zdrojů,

- rozpočet projektu – v tomto stádiu je složité mít přesný rozpočet avšak je důležité podat co nejpřesnější odhad,
- ostatní zdroje – administrativní režijní náklady, náklady na služební cesty, doprava, ubytování apod.,
- „člověkohodiny“ – potřebné lidské zdroje angažované v projektu přepočítané na hodiny, dny (člověkodny), apod.,
- lidé v projektu – konkrétní jméno garanta a projektového manažera, jména ostatních členů projektového týmu nejsou v tomto stádiu známa (podrobněji kapitola 3.2.4.).
- Dotčené subjekty – veškerí lidé a instituce, kterých se projekt jakýmkoliv způsobem dotýká (podrobněji kapitola 3.1.3.).
- Časování projektu – začátek a požadovaný konec projektu. Zahrnuje milníky, kdy dochází ke kontrolám na cestě k cíli (podrobněji kapitola 3.2.5.).
- Měřitelnost úspěchu – určení jak rozeznat úspěšné dokončení projektu. [2]

Cit.:³ „Projektovou studii je potřeba chápat jako pracovní dokument, který je otevřen případným modifikacím navržených projektovým týmem.“ Projektový manažer a garant musí reálné dosažení cíle projektu posuzovat během všech fází projektu.

A.1.3. Dotčené subjekty

Cit.:⁴ „Dotčený subjekt je někdo kdo má, nebo si myslí, že má, právo být zahrnut do projektu.“ Jedná se především o zákazníky, uživatele, subjekty, kteří projekt financují, odborníky, dodavatele apod.

Cit.:⁵ „Mají-li být lidé vstřícní ke změnám musí cítit, že jsou osobně zapojeni nebo alespoň konzultováni.“ Projektový tým proto potřebuje identifikovat a vést tyto dotčené subjekty efektivně a citlivě ve smyslu získat jejich závazek a zajistit si úspěch. Je

³ McKENNA, L.J. *Project Management The Essential Guide*. 1998, s. 39, překlad autorky

⁴ McKENNA, L.J. *Project Management The Essential Guide*. 1998, s. 48, překlad autorky

⁵ McKENNA, L.J. *Project Management The Essential Guide*. 1998, s. 47, překlad autorky

vhodné vyhotovit seznam dotčených subjektů, tzn. lidí, ale i organizací. Projekt by měl být s významnými dotčenými subjekty pravidelně konzultován podle stanovených pravidel, např. 1x měsíčně.

Cit.:⁶ „Nikdy nedělej odhady individuálních pocitů na navrhované změny, stejná změna může být chápána jako demotivující nebo vysoce motivující pro jednotlivce.“

A.1.3.1. Odpor ke změnám

Odpor vůči změně je typickou lidskou vlastností. Odpor ke změnám je očekáván a je nutné učinit maximální opatření pro jeho minimalizaci. Odpor vůči změnám může vyplývat například z nepochopení situace, nevoli vůči vedoucímu, strachu z nových povinností nebo podmínek, nutnosti nového vzdělávání se a školení, změnou organizační struktury apod.

Odpor ke změnám lze snižovat různými způsoby od komunikace, vzdělávání, přes vyjednávání, participaci na projektu až po manipulaci apod. Vhodné techniky jsou uvedeny v tabulce 5. [5]

⁶ McKENNA, L.J. *Project Management The Essential Guide*. 1998, s. 106, překlad autorky

Tab. A.1. - Techniky překonávání odporu ke změně

Technika	Obvyklé použití	Výhody	Nevýhody
Osvěta a komunikace	Při nedostatku informací nebo nepřesných informacích a analýze.	Jakmile jsou přesvědčeni, lidé často pomáhají s implementací změny.	Pokud se jedná o větší počet lidí, vyžaduje spoustu času.
Participace a zapojení	Při nedostatku informací potřebných k přípravě změny a když ostatní mají značnou moc.	Účastníci jsou ochotni zavést změnu a do plánu změny mohou být zabudovány jejich informace.	Může být časově velice náročná.
Usnadnění a podpora	Když lidé odmítají změnu, protože jim přináší problémy.	Žádná jiná technika si s touto situací neporadí lépe.	Může to být velice časově náročné, drahé a přesto může selhat.
Vyjednávání a dohoda	Když někdo nebo nějaká skupina změnou ztratí a má značnou moc.	Někdy je to relativně snadný způsob, jak se vyhnout silnému odporu.	Může to být velice drahé, pokud to ostatní dovede ke stížnostem.
Manipulace a kooptace	Když jiné techniky nefungují nebo jsou příliš drahé.	Může být relativně rychlým a levným řešením.	Může vést k problémům v budoucnu, pokud lidé vycítí manipulaci.
Explicitní a implicitní donucení	Když rychlost je klíčová a iniciátoři mají značnou moc.	Je to rychlé a může překonat jakýkoli odpor.	Může být velmi riskantní.

Zdroj: KUBIAS, S. Úvod do managementu. 2002, s. 115

A.2. Plánovací proces

Ve fázi plánovacího procesu dochází k detailnějšímu rozpracování projektové studie, která má ukázat jasný cíl v logicky na sebe navazujících aktivitách, začátky a konce, souběžnost projektu, zodpovědnosti, apod.

Plánovací proces může obsahovat následující části, které je možné graficky znázornit následovně:



Obr. A.3. – Plánovací proces

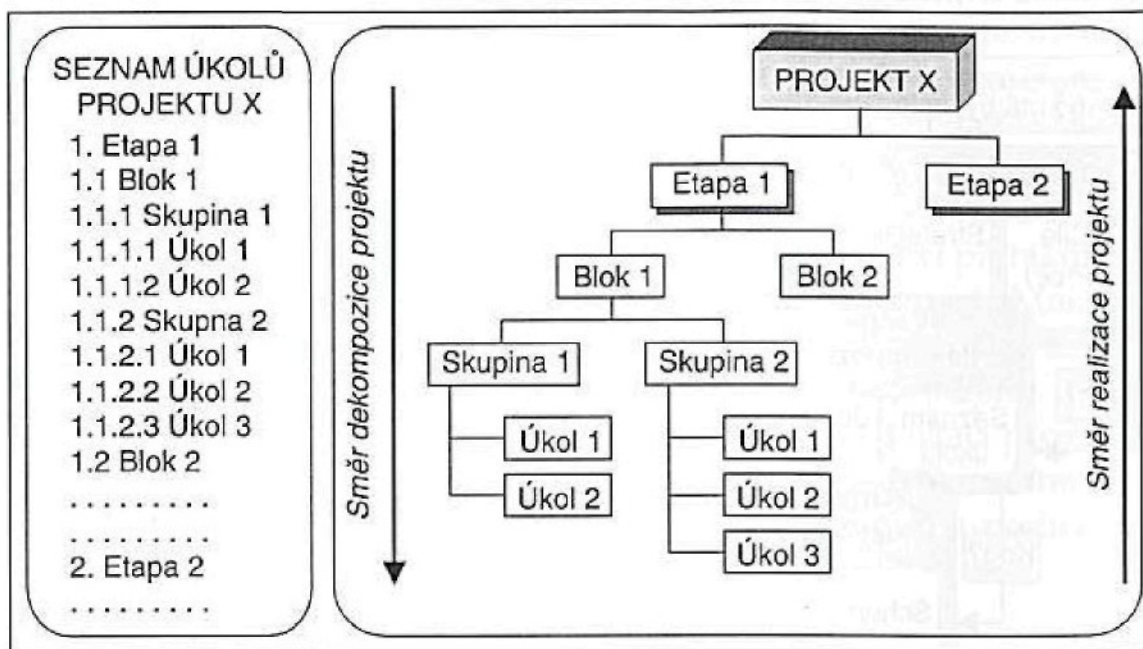
Zdroj: NĚMEC, V. Projektový management. 2002, s. 77

A.2.1. Cíl a strategie

Od začátku je důležité vědět čeho chce společnost dosáhnout, tedy proč chystá projekt. Cíl projektu musí být v souladu s dlouhodobou strategií a vizí společnosti a musí být v souladu i s ostatními hodnocenými oblastmi jak je uvedeno v úvodu kapitoly 3. Cíl musí být dostupný. Na strategii, cílech, vizi a misi společnosti závisí zvolená cesta, která vede k realizaci cíle formou projektu.

A.2.2. Věcná dekompozice

Věcná dekompozice znamená rozdělení částí projektu na menší celky (aktivity) tak, aby byla patrná komplexnost projektu a bylo usnadněno jeho řízení. Cit.:⁷ „Při dekompozici se postupuje v opačném směru než v případě realizace.“



Obr. A.4. – Věcná dekompozice

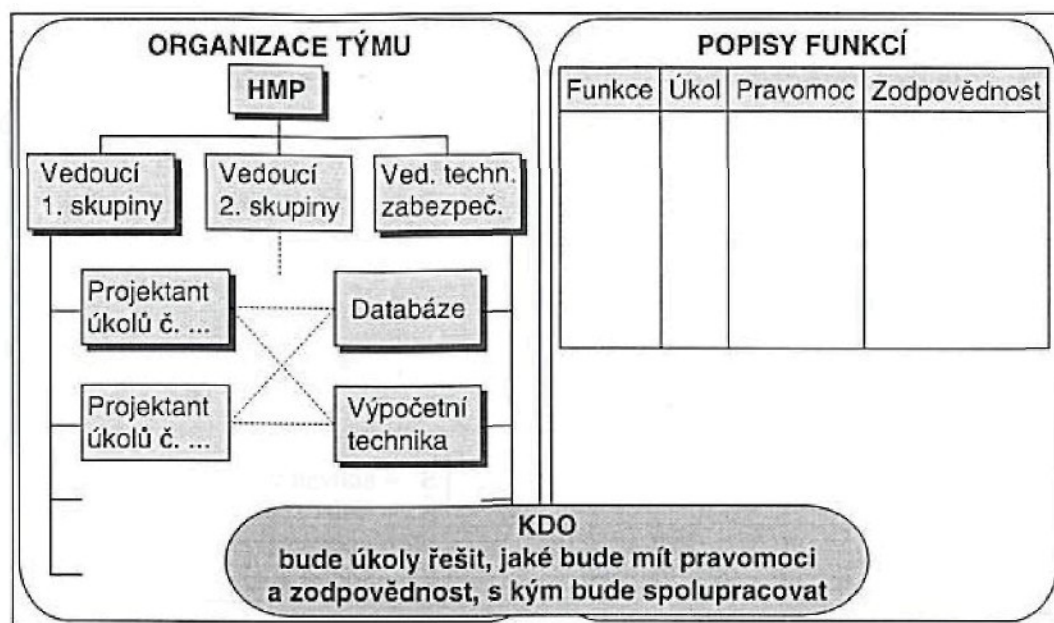
Zdroj: NĚMEC, V. Projektový management. 2002, s. 78

Pro vytvoření seznamu všech potřebných aktivit je vhodné zvolit například nějakou formu interaktivního týmového hledání řešení, například brainstormingu nebo synektiky. Z navržených aktivit jsou vybrány relevantní aktivity např. formou bodového ohodnocení.

⁷NĚMEC, V. *Projektový management*. 2002, s. 77

A.2.3. Organizační dekompozice

Organizační dekompozice odpovídá na otázku, kdo se bude zabývat jednotlivými úkoly vyplývajícími z věcné dekompozice. V tomto kroku je určena organizační struktura samotného projektového týmu a jeho začlenění do celkové organizační struktury společnosti.



Obr. A.5. – Organizační dekompozice

Zdroj: NĚMEC, V. Projektový management. 2002, s. 79

Členové projektového týmu mohou pracovat:

- na plný nebo částečný úvazek,
- s přímou nebo nepřímou podřízeností projektovému manažerovi,
- od počátku nebo mohou nastoupit v průběhu realizace,
- jako jádro týmu nebo jako přizvaní odborníci.

A.2.4. Matice zodpovědnosti / Projektový tým

Matice zodpovědnosti se zpracovává současně s organizační dekompozicí a určuje pravomoci a zodpovědnosti jednotlivých členů týmu.

Cit.:⁸ „Za každou aktivitu musí být zodpovědná konkrétní osoba. Aktivita, která patří všem, je aktivita patřící nikomu.“

Osoby Činnosti										
	HPM	Vedoucí 1. skup.	Vedoucí 2. skup.	Novák	Pokorný	Růžicka	Syrovátko			
Etapa 1	Ř									
Blok 1	Ř									
Skupina 1	S	Ř								
Úkol 1111		S		VP	VS					
Úkol 1112		S		VS	VP					
Skupina 2	S		Ř							
Úkol 1121			S			VP				

S – schvalovací pravomoc
 Ř – řídicí zodpovědnost
 VP – věcná přímá zodpovědnost
 VS – věcná spoluřešitelská zodp.

Obr. A.6. – Matice zodpovědnosti

Zdroj: NĚMEC, V. Projektový management. 2002, s. 80

Při výběru lidí do projektového týmu je vhodné zahrnout lidi:

- zapojené do problematiky projektu,
- kteří jsou odborníky,
- kteří mají čas,
- s vnitřní motivací,
- kteří jsou zapálení pro projekt,

⁸ NĚMEC, V. *Projektový management*. 2002, s. 124

- orientované na změnu,
- orientované na výsledek,
- mající smysl pro plánování a organizování,
- kteří jsou důvěryhodní,
- kteří jsou týmově orientováni,
- s rozdílnými týmovými rolemi (o týmových rolích více níže v této kapitole).

Při vytváření týmu je nutné vidět projekt v širších souvislostech. Projektové týmy jsou odlišné od klasických pracovních týmů. Členové týmů jsou z různých oblastí, mají různý pracovní úvazek, pracují v různých lokalitách, mohou mít časově omezené působení, mají rozdílné postavení ve společnosti. Efektivnost projektového týmu je záležitostí projektového manažera, který musí mimo jiné:

- zajistit možnosti pro setkávání se týmu,
- najít způsob jak být v pravidelném kontaktu,
- nastavit pravidla komunikace (např. formát tzv. round robin, kdy je vytvořen pomyslný kruh kontaktů a každý člen kruhu předává informaci následujícímu članku, v tomto případě členu projektového týmu),
- motivovat tým.

Projektový tým se skládá z lidí a proto zde může docházet ke konfliktům například ve stanovování priorit, navrhování nejlepšího řešení, alokaci práce, osobní neshody, tlak v období implementace, rozpor mezi prací a prací na projektu. Ustanovení práv a zodpovědností jednotlivých členů týmu může omezit vznikající konflikty. Stabilitu týmu může narušit nově příchozí člen.

A.2.4.1. Týmové role

Týmové role odhalují postavení jedince v kolektivu. Každý jedinec má jiné schopnosti a dovednosti. Široké spektrum schopností a dovedností vzájemně se doplňujících je základem úspěšného a dobře fungujícího týmu. Podle pozorování britského

akademika Mereditha Belbina přinášejí určité kombinace schopností a dovedností členů týmů lepší výsledky než jiné kombinace. Týmové role založené na schopnostech a dovednostech jednotlivců jsou podle pana Belbina následující:

- myslitel,
- vyhledavatel zdrojů,
- koordinátor,
- formovač,
- kontrolor – vyhodnocovač,
- týmový pracovník,
- realizátor,
- kompletovač – finišer,
- specialista. [12]

A.2.5. Časování projektu

Každé aktivitě je přiřazena časová náročnost a časová souslednost s ohledem na ostatní aktivity a jejich vzájemné propojení. Některé úkoly na sebe navzájem navazují, jiné je možné činit souběžně. Jedna z jednoduchých, ale přehledných forem znázornění je Ganttův diagram.

Tab. A.6. - Časové schéma projektu – Ganttův diagram

Úkol	Zodpovědnost	týden 1	týden 2	týden 3	týden 4	týden 5
1	<i>jméno</i>					
2	<i>jméno</i>					
3	<i>jméno</i>					
4	<i>jméno</i>					
5	<i>jméno</i>					
6	<i>jméno</i>					

Zdroj: McKENNA, L.J. Project Management The Essential Guide. 1998, s. 208, překlad autorky, upraveno

Další formy jednoduchého grafického znázornění časového plánování jsou „seznam činností“ nebo „síťový graf“. Složitější metody jsou „analýza času metodou PERT“ nebo „analýza času metodou CPM (Critical Path Method)“. Lze využít i jiné informační technologie a systémy, například MSPProject.

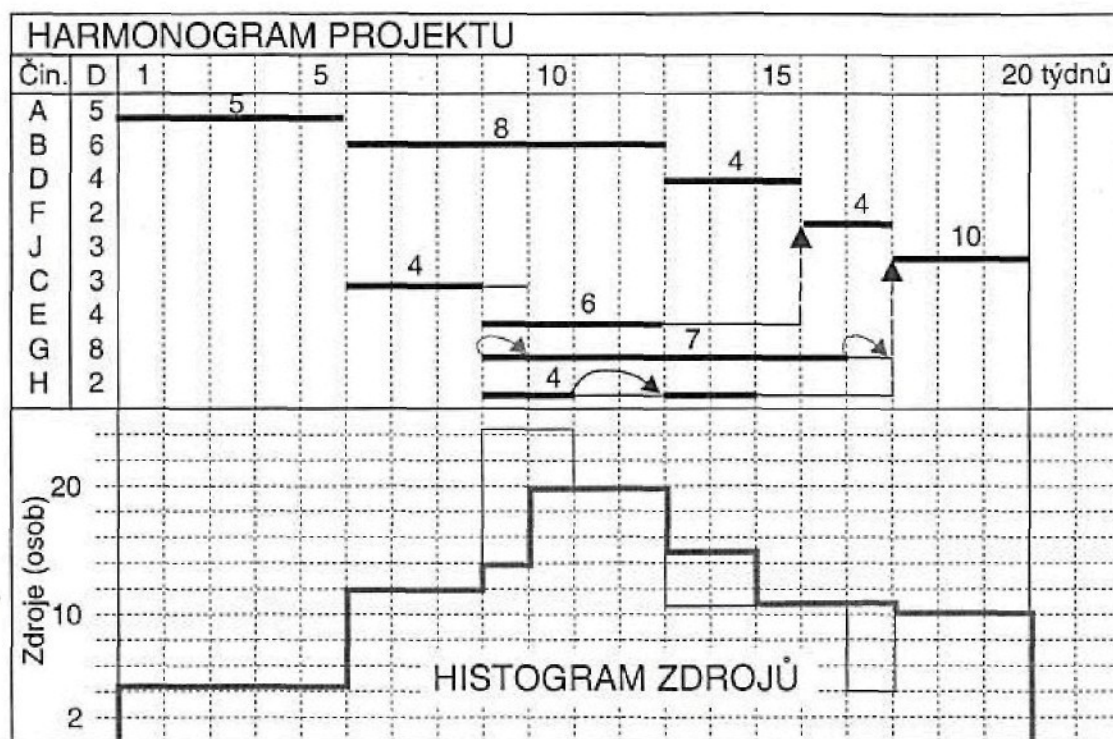
A.2.6. Finanční plán

Jsou-li známy veškeré aktivity je možné přistoupit k přesnějšímu odhadu nákladů a požadavků na zdroje. Vždy je důležité znát aktuální stav nákladů a celkových zdrojů.

U nákladů nesmí být opomenuty:

- personální náklady,
- náklady na služební cesty (cestovné, stravné, doprava),
- náklady na občerstvení,
- náklady na právní služby, IT
- náklady na kurýrní služby, poštu, apod.
- možné náklady spojené s lidmi neovlivnitelnými podmínkami (počasí apod.),
- a další.

Pro grafické znázornění plánu zdrojů a nákladů je vhodné využít již zmíněný Ganttův diagram a doplnit ho o histogram nákladů. Histogram ukazuje špičky a prohlubně v plánu zdrojů. [1]



Obr. A.7. – Ganttův diagram doplněný o histogram zdrojů

Zdroj: NĚMEC, V. Projektový management. 2002, s. 92

A.2.7. Plán rizik

Rizika by měla být zmapovaná co nejpřesněji, aby během realizace projektu nedošlo k nečekaným překvapením. Jednou z forem identifikování rizik může být opět brainstorming. Rizika jsou buď předvídatelná a ovlivnitelná uvnitř projektového týmu nebo neovlivnitelná. Každé riziko je nutné označit stupněm závažnosti a pravděpodobností toho, že riziko bude nastane. K posouzení rizik může být využita tzv. matice rizik.

Tab. A.7. – Matice rizik

Závažnost dopadu / Pravděpodobnost rizika	<10%	nízká až střední	střední až vysoká	>80%
Minimální dopad na čas, náklady, kvalitu; žádný dopad na benefit	Nízká	Nízká	Střední	Střední
Významný dopad na čas, náklady, kvalitu; minimální dopad na benefit	Střední	Střední	Střední	Vysoká
Významný dopad na čas, náklady, kvalitu; významný dopad na benefit	Střední	Střední	Vysoká	Vysoká

Zdroj: McKENNA, L.J. Project Management The Essential Guide. 1998, s. 141, překlad autorky

Rizika kvalifikovaná jako vysoká musí mít připraven rizikový plán, ostatní rizika je nutné monitorovat. Rizika mohou ovlivnit úspěch celého projektu.

Plán rizik a jejich management je opakující se proces, který je vhodné mít neustále na mysli a neustále jej aktualizovat. Management rizik zahrnuje opatření jak se vznikajícímu riziku vyhnout či jak rizika eliminovat a plánování kroků v případě, že není možné se riziku vyhnout.

Projekt:				
Zpracoval:		Schválil:		Dne:
Poř. čís.	Popis rizikové události	Pravděpod. vzniku:	Preventivní opatření	Následná opatření
Pravděpodobnost vzniku rizikové události: 1 – nepatrná, 2 – velmi malá, 3 – poměrně velká, 4 – vysoká				

Obr. A.8. – Plán rizik

Zdroj: NĚMEC, V. Projektový management. 2002, s. 93

A.2.8. Rozpracování projektu

V této fázi se projekt hlouběji rozpracovává, dochází k výzkumu, analýzám, benchmarkingu⁹, sbírání dat, jednání s dotčenými subjekty apod. Rozpracování projektu musí být často učiněno velmi podrobně, např. v případech nutnosti splnění hygienických, bezpečnostních, požárních a ekologických předpisů a technických norem v závislosti na zaměření projektu. V této fázi jsou připravována výběrová řízení pro dodavatele, jsou uzavírány smlouvy apod.

⁹ benchmarking – metoda ověření pozice společnosti vůči konkurentům

A.3. Realizace

Čím dále projekt postupuje tím těžší je jakákoliv modifikace. V této fázi, před samotnou realizací projektu, je ještě možnost projekt zastavit nebo pozměnit bez „znatelných“ změn. Na chystanou změnu je třeba být důsledně připraven, aby nedošlo například k neochotě zaměstnanců přizpůsobit se, nebo nenásledování změn ze strany managementu (blíže kapitola 3.1.3.1. Odpor ke změnám).

Cit.:¹⁰ „Téměř vždy je jednodušší pokračovat v tom, co se dělalo doposud, nežli implementovat změnu.“

Systém řízení realizace zahrnuje kontrolu plnění termínů, využívání zdrojů, čerpání nákladů atd. Účelem je sledovat a usměrňovat vzniklé odchylky, rozhodovat o neefektivnějších řešeních a motivovat dotčené subjekty. Vhodným pomocníkem pro sledování stavu realizace je Ganttův diagram.

A.3.1. Implementační plán

Implementační plán je plán, který má být k dispozici široké dotčené veřejnosti a nejen pouze vybraným dotčeným osobám a subjektům. Před samotnou implementací je vhodné zkontrolovat finanční plán a plán rizik. Implementační plán zavádí milníky, to jsou aktivity vybrané z věcné dekompozice (viz 3.2.2. Věcná dekompozice), které jsou důležité a viditelné. Milníky zůstávají nezměněny po dobu trvání projektu právě do doby dosažení milníku. Milníky jsou tzv. schody, které vedou k cíli stanoveném v projektové studii. Je-li implementační plán schválen stává se důležitým dokumentem pro implementaci.

¹⁰ McKENNA, L.J. *Project Management The Essential Guide*. 1998, s. 150, překlad autorky

Součástí implementačního plánu je tzv. příprava provozu, která zahrnuje:

- školení, které zajistí, že dotčené subjekty jsou plně připraveny na chystanou změnu. Školení musí zajistit doplnění znalostí a dovedností dotčených osob, zejména přímých uživatelů.
- Zkušební provoz, který se pokusí navodit plánovanou změnu před samotnou implementací a tím identifikovat možné problémy spojené se změnou.
- Zajištění manuálů pro dotčené subjekty a uživatele.

A.3.2. Implementace

Okamžik implementace sebou ve většině případů přináší osobní reakce dotčených jedinců. Projektový tým je ovlivněn vlastní přípravou projektu a proto je vhodné před implementací získat pohled na projekt od dosud nezaujaté dotčené osoby a poznatky této osoby využít pro další komunikaci. Je důležité uvědomit si, že stávající stav byl pravděpodobně dosažen za přičinění nějaké dotčené osoby. [2]

V této fázi se mohou objevit místa, která byla opomenuta ve fázi plánování. Na tato místa – chyby – reagují dotčené osoby a chtějí od projektového týmu vysvětlení i toho nejmenšího detailu. Implementační plán musí s touto fází realizace počítat, avšak je vhodné omezit čas nejistot na minimum. Převládá-li ve společnosti odpor ke změně je možné využít například techniky uvedené v tabulce 4 – Techniky překonávání odporu ke změně.

Během implementace sleduje projektový manažer veškeré okolní dění, makrookolí i mikrookolí, aby mohl reagovat na vzniklé změny. V implementační fázi se mimo jiné sleduje:

- začátek, konec a průběh jednotlivých plánovaných aktivit,
- finanční plán,
- kvalita práce vůči požadavkům,

- dosažení milníků,
- zda jsou očekávané výsledky opravdu přínosem,
- zda jsou rizika zvládána,
- jak průběh projektu hodnotí dotčené osoby/subjekty (pozitivně / neutrálně / negativně). [1]

Zkušební provoz neodhalí veškeré nedostatky a chyby. Teprve běžný provoz ukáže jak dobře či špatně proběhlo plánování a realizace projektu. Odchýlí-li se projekt od implementačního plánu musí se docílit vrácení se na nastartovanou cestu i za cenu určitých změn. Nejčastější odchylky od plánu se týkají:

- časové prodlevy,
- problémů s kvalitou,
- nedostatku zdrojů,
- lidského článku procesu. [2]

A.4. Vyhodnocení

Projekt je dokončen dosažením stanoveného cíle a jeho vyhodnocením. Projekt může být také ukončen před dosažením cílů v případě, že jsou k tomu objektivní důvody (např. nedostatek financí, změna okolních podmínek atd.) S koncem projektu souvisí závěrečné aktivity a jeho vyhodnocení. Mezi závěrečné aktivity patří mimo jiné:

- kontrola milníků,
- kontrola rizik,
- vyhodnocení měřitelných parametrů projektu,
- zakomponování z projektu vyplývajících změn do běžného života společnosti,
- zajištění zodpovědné osoby za následné průběžné školení dotčených osob,
- změna napsaných a nadefinovaných procesů,
- sledování nákladů a benefitů,
- hodnocení členů týmu,

- zajištění zpětné vazby od garanta a dotčených osob,
- zpětné uvolnění členů projektového týmu na jejich původní pracovní místo,
- zajištění zodpovědné osoby, pro případy řešení doposud nevyřešených problémů,
- apod. [1]

U větších projektů se vyhotovuje závěrečná zpráva, která kromě výše uvedeného obsahuje a hodnotí průběh a realizaci projektu, efektivnost projektu, zhodnocení využití zdrojů, vyhodnocení financování a obchodních vztahů, zhodnocení práce členů týmu, zhodnocení dosažení cíle a vyhodnocení oblastí, ze kterých je možné vzít ponaučení pro další projekty.