

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Moderní trendy v managementu

Modern trends in management

Antónia Hrivňáková

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Moderní trendy v managementu“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň, 9. 5. 2021

v. r. Antónia Hrivňáková

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Martě Noskové, Ph.D., za její cenné rady, za její skvělou odezvu, i přesto, že jsme se musely přizpůsobit téhle době a komunikovat online. Velice děkuji za veškerý čas, který věnovala mně a mojí práci.

Dále bych ráda poděkovala rodině a svým přátelům, kteří se mnou měli trpělivost i přesto, že ne vždycky to bylo lehké.

Obsah

Úvod	9
1 Definice managementu, základní pojmy	10
1.1 Pojem management	10
1.2 Tři pohledy na management	11
1.2.1 Management – specifická aktivita	11
1.2.2 Management – řídicí pracovníci	11
1.2.3 Management – vědní disciplína	11
1.3 Úrovně managementu	12
1.4 Funkce Managementu	13
2 Základy Projektového managementu	14
2.1 Projekt	14
2.2 SMART cíl	15
2.3 Trojimperativ	16
2.4 Životní cyklus projektu	17
2.5 Projektový manažer	17
2.6 Projektový tým a jeho role	17
3 Moderní trendy v projektovém managementu	19
3.1 Agilní management	19
3.2 Waterfall model	19
3.3 Benchmarking	20
3.4 Brainstorming	21
3.5 CCM	22
3.6 CPM	22
3.7 CRM	23

3.8	CSF.....	23
3.9	Kaizen.....	23
3.10	Kanban.....	24
3.11	KPI.....	24
3.12	Lean management.....	24
3.13	Metoda 5S.....	25
3.14	PMBOK, PRINCE2.....	26
3.15	RUP.....	26
3.16	Scrum.....	27
3.17	Six sigma.....	28
3.18	Spirálový model.....	29
3.19	Supply chain management.....	30
3.20	TQM.....	31
3.21	XP.....	31
4	Praktická část.....	33
4.1	Dotazníkové šetření.....	33
4.2	Dotazník.....	33
4.3	Respondenti.....	35
4.4	Otázky.....	36
4.5	Shrnutí dotazníkového šetření a jeho výsledků.....	58
4.6	Doporučení pro podniky.....	59
	Závěr.....	61
	Seznam použitých zdrojů.....	62
	Seznam tabulek.....	66
	Seznam obrázků.....	66
	Seznam použitých zkratk.....	68

Úvod

V současné době je velmi obtížné pro podniky být nějakým způsobem odlišný, konkurence je na vysoké úrovni a je čím dál složitější být úspěšný na trhu. Je tedy zapotřebí neustále hledat nějaké nové trendy či metody, které mohou organizacím napomoci k tomu být více ziskový a zároveň zlepšit efektivitu chodu organizace.

Bakalářská práce nese název „Moderní trendy v managementu“ a je zaměřena zejména na trendy v projektově řízených organizacích. Co si pod tímto názvem představit? Je spousta trendů, které napomáhají organizacím být více prosperující a zároveň při procesu minimalizovat náklady nebo analyzovat chyby, kterých se v organizaci dopouštějí. Cílem bakalářské práce je tedy analyzovat moderní trendy v managementu, které jsou prospěšné pro organizace.

Práce obsahuje čtyři hlavní kapitoly, které jsou rozděleny do menších podkapitol. První kapitola je založena na definování pojmů, které jsou zásadní pro management obecně. Je zde uvedeno několik základních definic. Jsou také rozebrány úrovně managementu a následně funkce, které management naplňuje.

Ve druhé kapitole jsou popsány základní informace, které jsou klíčové pro projektový management. Je definován projekt, projektový tým, projektový manažer a role v projektovém managementu.

Třetí kapitola je zásadní pro celou bakalářskou práci, jsou zde definované zvolené trendy, které jsou dále aplikovány v organizaci. Jedná se o teoretický popis, který se bude dále rozebírat v praktické části.

V poslední kapitole je uvedeno, jak se postupovalo při dotazníkovém šetření, jakým způsobem byly zvoleny organizace, kterým se odesílal email s dotazníkovým šetřením. Dále jsou zde rozebrány všechny otázky, které byly součástí dotazníkového šetření, následně jsou vyhodnoceny trendy a úroveň jejich implementace v organizacích, kde dochází ke střetu teoretických poznatků s praxí. V poslední řadě jsou navržena doporučení, která by pomohla organizacím k efektivnějšímu provozu.

1 Definice managementu, základní pojmy

V této kapitole si shrneme definice a základní pojmy, které jsou bezprostřední součástí **managementu**, a bez nich by bylo velice složité pochopit celou problematiku, kterou se budeme zabývat.

1.1 Pojem management

Z anglického slova *to manage*, který v doslovném překladu může znamenat – vládnout, řídit. Proto je někdy management zaměňován se slovem řízení.

Management tedy lze charakterizovat jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat, aby mohl být zabezpečený chod organizace (Buchta & Siegl, 2005).

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účelně dosahují vybraných cílů“ (Wehrich & Koontz, 1996, str. 16).

Je mnoho definic managementu, nelze říci, která je správná a která formuluje pojem management nejvíce. Proto budou uvedeny příklady různých autorů:

E. Dale, USA: *„Management je vykonávání věcí pomocí ostatních lidí“* (Buchta & Siegl, 2005, str. 10).

K. Müller, SRN: *„Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako je rozhodování, plánování, organizování, kontrolování, vedení lidí, koordinování, motivace atd.“* (Buchta & Siegl, 2005, str. 10).

J. A. Pierce, R. B. Robinson USA: *„Management je proces optimalizace využívání lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů“* (Buchta & Siegl, 2005, str. 10).

1.2 Tři pohledy na management

1.2.1 Management – specifická aktivita

- lze chápat jako souhrn všech důležitých činností, které musí manažer vykonávat k úspěšné práci (manažerské funkce),
- schopnost přimět lidi, aby dělali to, co považujeme za nutné,
- také jako správná implementace zdrojů a zacházení s riziky za účelem získání požadovaných výhod pro firmu,
- dále také jako spolupráci jedinců k realizaci vybraných cílů.

1.2.2 Management – řídicí pracovníci

Lidé, kteří vedou danou firmu nebo úsek organizace, například personální management, který má na starosti řízení lidských zdrojů a vztahy mezi nimi. Nebo také finanční management, který se stará o finanční část organizace. Manažeři ručí za své pracovníky.

1.2.3 Management – vědní disciplína

Všechno se v managementu neustále vyvíjí, rozšiřuje a nahrazuje, proto jej lze považovat za tzv. vědní disciplínu. Když je něco vykonáváno v jedné firmě, nemusí hned znamenat, že stejnou aktivitu lze aplikovat ve firmě druhé. Management těží informace ze spousty jiných vědních oborů, například psychologie, sociologie, ale také biologie.

Kapitola je zpracována dle: (Mládková & Jedinák, 2009).

1.3 Úrovně managementu

Manažeři nemají všichni stejnou pravomoc a povinnosti, jsou proto rozděleni do tří skupin (linií). Podle základního rozčlenění jsou definovány tři primární úrovně managementu v organizacích, které budou níže podrobně rozebrány.

Obr. č. 1: Úrovně managementu



Zdroj: Častorál, (2009, s. 80)

1. Linie – základní management, je to tzv. “základní úroveň“. Do této úrovně lze řadit vedoucí dílen, kteří zodpovídají za správný provoz výroby a musí mít nějaké určité technické znalosti. Mají za úkol zaučovat nové pracovníky a dodávat jim potřebnou motivaci.
2. Linie – Střední management, tyto manažery lze považovat za tzv. poskytovatele a těžitele informací. Mezi tyto manažery lze řadit vedoucí pracovníky, jako jsou finanční manažeři, personální manažeři atd. Jsou důležitým mezičlánkem vrcholového managementu, ale i liniiových manažerů.
3. Vrcholový management – Je nazývaný také jako top manažeři. Vrcholoví manažeři na sebe berou odpovědnost za kvalitu vedení organizace a její vlastníky, mají na starost sestavování dlouhodobých plánů. Top manažeři regulují a optimálně spolupracují v organizaci, řadí se mezi ně například předseda správní rady, generál atd.

Opět je bráno v potaz, že každá organizace funguje jinak, ve velké organizaci bude členění jiné než v organizaci menší (Buchta & Siegl, 2005),(Veber & kol., 2017).

1.4 Funkce Managementu

Jedná se o účel dosažení společných cílů, které se provádějí prostřednictvím konkrétní činnosti, které známe pod pojmem manažerské funkce. Lze to také definovat jako klíčové aspekty, které by měl pro svoji práci vykonávat každý manažer (Fischer, 2007).

Za nejstaršího zakladatele se považuje teorie H. Fayola:

- 1) plánování
- 2) organizování
- 3) příkazování
- 4) koordinace
- 5) kontrola

Plánování – Je funkce, při které je potřeba vybrat správné úkoly a činnosti, které jsou nezbytné pro jejich dosažení. Plánování je orientované na budoucí rozvoj organizace.

Organizování – Díky organizování je v organizaci určitý řád a systém. Jedná se o systematickou úpravu zdrojů a pracovníků v organizaci k tvorbě organizačních procesů, struktur a služeb. Organizování počíná vzájemnou integrací organizačních prvků (osoby, procesy, skupiny) a vtažů mezi nimi.

Příkazování – Dalo by se definovat jako nařizování úkolů, činností atd. podřízeným od nadřízených. S touto funkcí se každý v životě určitě setkal, jelikož je aplikována v každé práci, kde je více zaměstnanců než jenom vedoucí. Příkazy od svých nadřízených je třeba poslouchat a plnit, protože nás při jejich porušení čeká určitý postih.

Koordinace – Jako další kompetence manažera je koordinace, kterou lze vymezit jako usměrňování nebo také motivování zaměstnanců k prospěšnosti organizace a následnou pomoc k získání vytyčených cílů.

Kontrola – Velmi důležitá funkce ke správnému provozu organizace je kontrola. Díky kontrole se lze přesvědčit, zdali činnosti v organizaci byly provedeny korektně a jakou metodou. Při pravidelné kontrole lze předejít nežádoucímu rozvoji organizace (Fischer, 2007), (Dědina & Odcházal, 2007).

2 Základy Projektového managementu

V této kapitole budou uvedeny základní pojmy projektového managementu.

Projektový management je v dnešní době poněkud nová záležitost, první známky projektového managementu se objevily po druhé světové válce, přitom je lze zaznamenat už i ve starověku, kdy se například stavěly pyramidy pro egyptské panovníky. Pyramida se musela navrhout, bylo třeba zajistit pracovní sílu, museli si rozvrhnout podíl práce na pyramidách atd. Všechny tyto úkoly se týkaly projektového managementu. Ovšem v dnešní době už se lze bavit o značně jiném projektovém managementu. Je k dispozici nespočet vychytávek, které v té době neměli (Vacek, Špicar, & Martinovský, 2017).

2.1 Projekt

Podle IPMA *„Projekt je definován jako jedinečné, dočasné, multi-disciplinární a organizované úsilí realizovat smluvené výstupy (dodávky) za předem definovaných požadavků a omezení“* (Máchal, a další, 2017, str. 25).

Projekt může být vlastně jakákoliv činnost, která je vymezená časem (má jasně určený čas i konec), náklady a zdroji materialistickými, ale i nematerialistickými. Může se jednat například i o obyčejnou oslavu narozenin, svatbu atd., ale na druhou stranu také velký rozpočtový projekt, stavbu budovy atd.

Každý projekt je svým způsobem originální a doprovází jej různé nástrahy a potenciální rizika, která mohou, ale nemusí nastat. Na začátku projektu je vytvořen projektový tým, který má na starosti celý projekt, po ukončení projektu s ním zaniká také projektový tým (Štefánek, 2011).

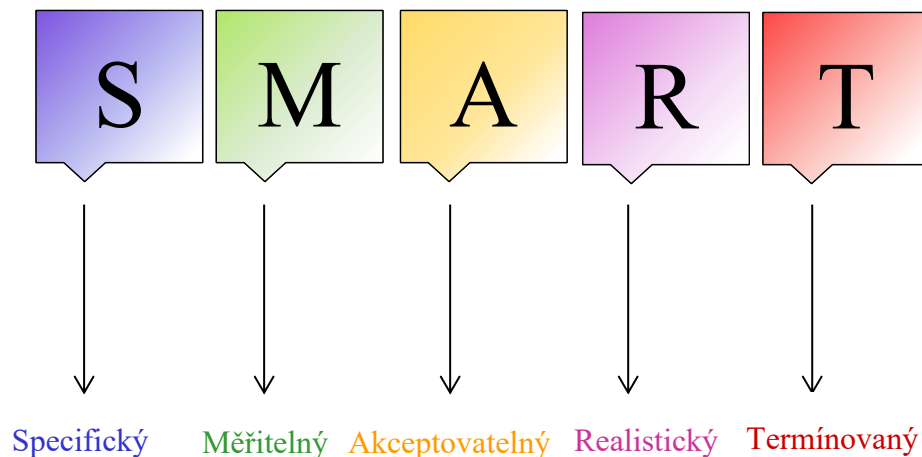
2.2 SMART cíl

Každý projekt má cíl nebo několik cílů. Cíl bude definovaný jako hlavní faktor projektu, který je díky jeho splnění úspěšný. Vymezit správně cíl není lehká věc, jde hlavně o vzájemné porozumění různých stran, které řeší, co má být konečný výstup projektu, k čemu nám může posloužit a za jakých podmínek by měl být cíl dosažen. Ne každý člověk dokáže správně definovat projekt, proto pomocí techniky SMART cíl správně vymezíme.

Cíl by měl být:

- **S** – specifický → Co by se mělo definovat.
- **M** – měřitelný → Určení, čeho jsme dosáhli.
- **A** – akceptovaný → Akceptovaný pracovníky.
- **R** – realistický → Realistický cíl vzhledem ke zdrojům.
- **T** – termínovaný → Časově specifický (Doležal, Máchal, & Lacko, 2009).

Obr. č. 2: SMART



Zdroj: ManagementMania – SMART, (2020)

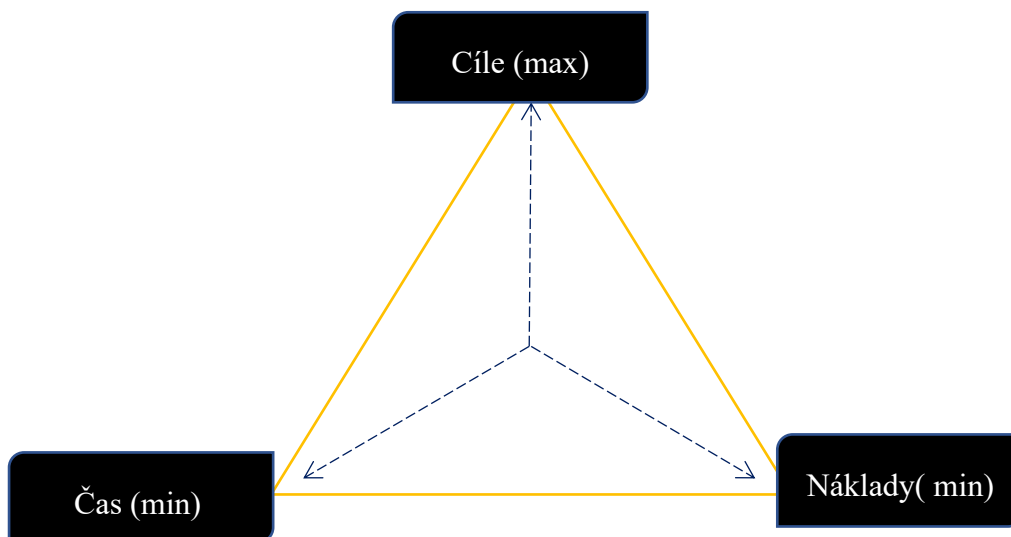
2.3 Trojimperativ

V kontextu s projektem a projektovými cíli se lze zabývat třemi výchozími pojmy, a to:

- cíli
 - časem
 - náklady
- TROJIMPERATIV

Níže na obrázku č. 3. si lze všimnout, jak jsou navzájem všechny tyto tři veličiny propojeny (Doležal, Máchal, & Lacko, 2009).

Obr. č. 3: Trojimperativ



Zdroj: Kennedy, 2008

Díky tomu, že jsou veličiny navzájem propojeny, nelze změnit jednu, aniž by se nezměnily další. Lze to poukázat na příkladu, kdy je zadaný projekt a pracují na něm čtyři lidé a musí práci vykonat za dva měsíce. Pokud se najednou stane, že projekt bude ukončen dříve, je nutné provést změny v počtu lidí, kteří na projektu pracují, tím se zvýší náklady nebo se poleví na výstupu projektu. Z toho vyplývá, že tyto veličiny se při změnách v projektu neustále hýbou (Doležal, Máchal, & Lacko, 2009).

2.4 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu má několik fází: zahajovací fáze, střední fáze, závěrečná fáze. Cyklus je vždy omezen začátkem a koncem. Posloupnost fáze je dána skutečnou kontinuitou projektových aktivit, jako jsou: návrh – struktura – výroba. Fáze se mohou podle druhu projektu samozřejmě lišit.

1. obecné fáze
2. předprojektová
3. definice projektu
4. plánování
5. implementace
6. zařazení do užívání (Skalický, Jermář, Svoboda, & fakulta, 2010)

2.5 Projektový manažer

Osoba, která projekt realizuje a má na starosti úspěšnost projektu, je projektový manažer. Jeho práce může být při každém projektu jiná, ale v zásadě má manažer projektu odpovědnost za určení činností, jejich plánování, vytýčení zdrojů a jejich následné opatření. Projektový manažer provádí úkoly, které jsou žádány, také zabezpečuje problémy, které mohou během projektu nastat a způsobit negativní dopad na projekt (Newton, 2008).

Projektových manažerů může být v projektu více. Pokud se pracuje na projektu, kde je více manažerů, musí mít každý na starosti svou konkrétní roli a je třeba, aby všichni uměli popsat svou specifickou funkci v projektu. Lze toho dosáhnout takto:

- Upřesnit části projektu, kterou bude mít manažer na starosti.
- Uvést výstupy projektu, které jsou danému manažerovi přiděleny (Newton, 2008).

2.6 Projektový tým a jeho role

Projektový tým je složen z osob, které mají realizovat konkrétní jednotku práce s vymezeným úkolem. Jedná se o sestavu jednotlivých lidí do pracovních týmů s validitou do konce projektu. Za odvedenou práci jednotlivce a její kvalitu v určeném čase provedení projektu odpovídá manažer projektu. V případě, že nastanou jakékoliv změny, dotazy nebo připomínky v projektu, obrací se člen projektového týmu na manažera projektu, a to v tu chvíli, kdy se tyto domněnky začnou dít (Svozilová, 2011).

Tab. č. 1: Týmové role podle Belbina

Týmové role	Činnosti	Rysy
Inovátor (plant)	Přichází s novými nápady a je velmi dobrý v řešení problémů.	Kreativní, intelektuální, volnomyšlenkářský
Vyhodnocovač (monitor evaluator)	Má nestranný úsudek, pokud je to nutné, analyzuje problémy a složité otázky.	Střízlivý, inteligentní, strategický, objektivní.
Specialista (specialist)	Přináší do týmu hluboké a klíčové znalosti.	Jednomyslný, poskytuje odborné znalosti a dovednosti.
Tvůrce (shaper)	Poskytuje potřebnou průbojnost překonávat překážky, je dynamický.	Netrpělivý, napjatý společenský, hádavý.
Realizátor (implementer)	Plánování proveditelné strategie, která musí být co nejefektivnější.	Odpovědný, svědomitý, disciplinovaný.
Kompletovač finišer (complete finisher)	Efektivní používání na konci úkolů a podrobení kontroly kvality.	Pečlivý, svědomitý, úzkostlivý, vyhledává chyby.
Vyhledávač zdrojů (resource investigator)	Využívá zvědavou povahu k hledání nápadů, které by přivedl do týmu.	Prozkoumává příležitosti, zvědavý, společenský.
Týmový pracovník (teamworker)	Poskytuje podporu a pomoc ostatním, pomáhá se týmu stmelovat.	Vnímavý, naslouchá, orientovaný na tým.
Koordinátor (co – ordinator)	Soustředí se na cíle týmu, dává lidem dohromady.	Vyzrálý, sebejistý, vyjasňuje cíle.

Zdroj: Belbin, 2020

3 Moderní trendy v projektovém managementu

V předchozích kapitolách byly definovány nejen základní pojmy v obecném managementu, ale také v projektovém managementu. V této kapitole budou definovány trendy, které se v posledních letech velice rychle rozvinuly zejména v projektovém managementu a pomáhají organizacím a manažerům k efektivnímu provozu.

3.1 Agilní management

Agilní management není proces ani přesně stanovený řád, je to určitý styl, a to nejen v práci, ale také v životě. Preferuje skutečně vytvořený výsledek. Není žádný návod na to, jak být agilní, lze to jediné pochopit a následně tak žít. Jde o tzv. spolupráci mezi členy projektového týmu, kteří si nastaví vlastní pravidla. Jejich cílem je společným úsilím dodat kvalitní produkt zákazníkovi, a to v co nejmenší časové jednotce a při tom také zajistit, aby byl zákazník spokojený (Šochová & Kuncce, 2014).

Hlavní hodnoty Agilního managementu:

- „*Jednotlivci a interakce před procesy a nástroji*“
- „*Fungující software před vyčerpávající dokumentací*“
- „*Spolupráce se zákazníkem před vyjednáváním o smlouvě*“
- „*Reagování na změny před dodržováním plánu*“ (Manifesto for agile software development, 2001).

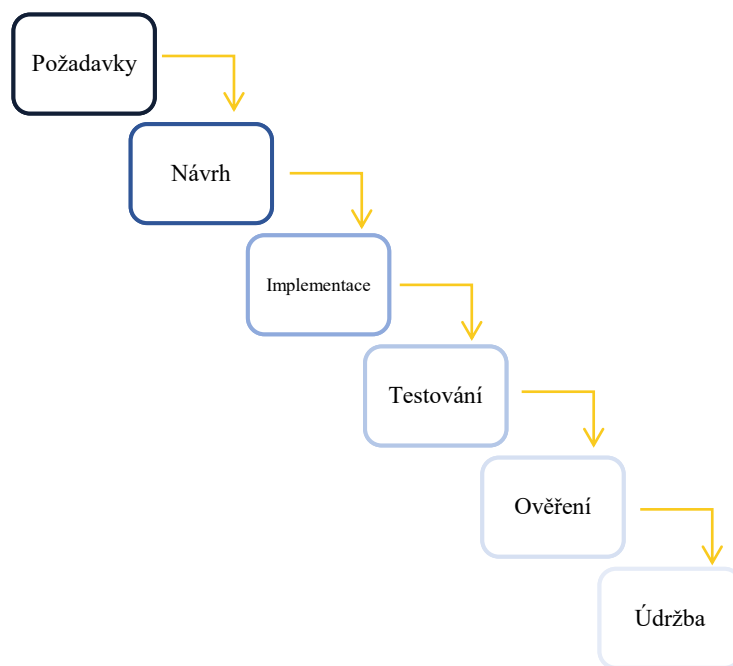
3.2 Waterfall model

Opakem agilního managementu je Waterfall model. Na rozdíl od agilního managementu je Waterfall model založen na striktních pravidlech, které se v průběhu projektu nemění. Jde o tzv. vodopádový přístup, který byl poprvé zmíněn v publikovaném článku Winstonem W. Roycem v roce 1970.

Jedná se o metodu projektového managementu, která se skládá ze šesti po sobě jdoucích fází, které mají určitý systém. Dalo by se říci, že jde o jakousi posloupnost složenou z hlavních fází, které lze vidět níže na obrázku č. 4. Po každé uplynulé fázi je třeba, aby byla schválena výborem nebo sponzorem projektu, nelze totiž přejít do následující fáze bez schválení té předešlé. Vodopádový přístup, na rozdíl od agilního přístupu, nemůže

vytvářet změny na úkor požadavků od zákazníků, protože je přísně řízen určitým řádem a nelze přeskakovat v jednotlivých fázích (Steinke, Al-Deen, & LaBrie, 2017).

Obr. č. 4: Waterfall model



Zdroj: Hoadley, 2008

3.3 Benchmarking

Je metoda, která se zabývá analyzováním a následným porovnáváním vybraných ukazatelů. Jde o neustálý proces, prostřednictvím kterého lze získat informace pro zlepšení a nastavení změn v organizaci. Benchmarking je považován za technické jádro TQM. Zjednodušeně je benchmarking proces, díky kterému se organizace mohou vyrovnat své konkurenci, a to pomocí analýzy dat či chování daného produktu/organizace a následné aplikaci zjištěných informací (Barber, 2003).

Benchmarking se dělí na 4 typy:

Performance benchmarking – Seskupování a porovnávání číselných údajů – srovnávání výkonů jiné organizace.

Practice benchmarking – Seskupování a porovnávání kvalitativních informací o prováděné činnosti prostřednictvím procesů a lidí.

Internal benchmarking – Porovnávání indikátorů výkonu a postupu z různých projektových oddělení, programů atp.

External benchmarking – Porovnávání indikátorů postupu jedné organizace s jednou nebo dalšími organizacemi (Harper, 2019).

3.4 Brainstorming

Je velice známá metoda, nejen v projektovém managementu, ale i obecně. Jedná se o kreativní techniku, která se používá ve skupinách lidí, kteří se sejdou za účelem získání nových nápadů ohledně domluveného tématu. Náměty, které se navrhnou, nejsou kritizovány, proto lidé prostřednictvím brainstormingu mohou volně uvažovat nad různými myšlenkami, které ke konci vedou k zajímavým nápadům.

Brainstorming je řízen několika pravidly:

- **Žádný kritický úsudek** – každý má volný průběh myšlenek a nikdo ho nemůže kritizovat
- **Volnomyšlenkářství a nezvyklé nápady jsou vítány** – není podstatná logika, důležitá je snaha se zapojit
- **Kvantita nad kvalitou** – více nápadů = větší pravděpodobnost nalezení řešení
- **Všichni sdílí své nápady** – u brainstormingu jsou si všichni rovni
- **Nastavení krátkého časového limitu** – v kratším časovém intervalu vymyslí lidé kreativnější nápady, protože nad tím nemusí tolik přemýšlet
- **Zaznamenat klíčová slova nebo fráze** – krátké výrazy nebo klíčová slova jsou lepší než dlouhé věty

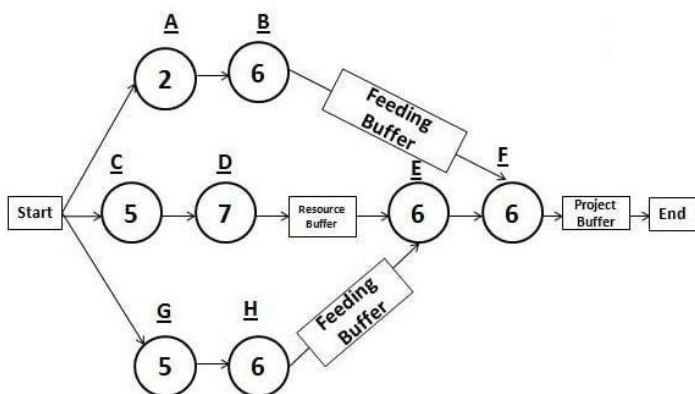
Na konci brainstormingu si lidé navzájem pomáhají zlepšovat své nápady, propojují myšlenky a vytvářejí řešení pro daný problém (Rochford & Mitchel, 2016).

3.5 CCM

Critical chain method – metoda kritického řetězce byla vytvořena za účelem odstranění nedostatků, které se objevily u síťové analýzy. Manažeři si u činností dávají dostatečné rezervy, i přesto nejsou dané činnosti ukončené včas. Jelikož je u různých aktivit rezerva, věnují se manažeři jiným činnostem a občas se stává, že kvůli tomu podcení danou aktivitu a ta nestihne být dokončena v termínu. Tento jev se nazývá tzv. “studentský syndrom” – nechávat věci na poslední chvíli.

Jedná se o metodu, která na rozdíl od kritické cesty zahrnuje také závislé zdroje potřebné k provedení projektových aktivit a přesouvá část implicitních rezervních činností do tzv. buffers – nárazníků (Ježkova, 2013).

Obr. č. 5: CCM



Zdroj: PM study circle, 2020

3.6 CPM

Critical path method – metoda kritické cesty je postupný algoritmus pro plánování projektů s početnými činnostmi, které obsahují složité relace. Kritická cesta je důležitá pomůcka, díky které lze identifikovat kritické a nekritické aktivity, jež úzce souvisí s daným projektem.

CPM lze využívat také v několika možných pracovních odvětvích, například ve stavebnictví, logistice, letectví, strojírenství atd.

Cílem kritické cesty je dokončit projekt v co nejkratším možném čase (Critical Path Method (CPM), 2020).

3.7 CRM

Custom relationship management (řízení vztahů se zákazníky) je založený na vzájemné komunikaci mezi organizací a zákazníkem. Jde o orientovaný proces, na základě kterého, lze dosáhnout rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením potřeb zákazníků. Nejlepší stav rovnováhy nastává, když je dosaženo maximálního zisku, a to u obou stran. Dosažení optima lze pomocí udržování dlouhodobých partnerských vztahů se zákazníky, z takové dlouhodobé spolupráce těží obě strany.

Tři hlavní prvky CRM:

- lidé
- procesy
- technologie (Chlebovský, 2005)

CRM řídí podniky pomocí softwarového programu, ve kterém kumuluje podrobné informace, individuálně o každém zákazníkovi. Díky informacím, které lze nashromáždit pomocí CRM systémů, je podnik informován o zájmech svých zákazníků. Tímto se vyhne rozesílání nabídek zákazníkům, kteří o to nemají zájem (Kozák, 2011).

3.8 CSF

Critical Success factors – kritické faktory úspěchu jsou úzce spjaty s konkrétními činnostmi, postupy a oblastmi, kterým organizace podléhá pro další pokračování existence. CSF jsou jedinečné pro každou organizaci a budou odrážet současné a budoucí cíle. Kritické faktory lze identifikovat pomocí podnikových analýz.

Vyskytuje se hodně softwarových řešení, která pomáhají manažerům odhalit kritické faktory úspěchu. EDM software, který se zabývá řízením podnikových rozhodnutí, dokáže analyzovat firemní data a procesy za záměrem určit kritické faktory úspěchu a následně pomoci při rozhodování (Critical Success Factor (CSF), 2021).

3.9 Kaizen

Metoda, pocházející z Japonska, v doslovném překladu znamená “zlepšení“. Jedná se o filozofický směr a způsob myšlení, díky kterému se organizace efektivně vyvíjí a expanduje. Kaizen technika chce především provádět neustálé malé změny, které pomohou k dosažení a následnému zlepšení provozu v organizaci. Změny se mohou týkat

výrobních procesů, zásob, kontroly kvality, ale také produktivity. Kaizen zapojuje všechny zaměstnance a doporučuje jim navrhovat nápady, které mohou vést ke zlepšení provozu (Staff, 2012).

3.10 Kanban

Kanban je metoda, která vznikla v Japonsku ve výrobním závodu Toyoty. V překladu z japonštiny Kanban doslova znamená “tabule“. Cílem je vizualizovat práci a následně maximalizovat její efektivitu, zároveň také sleduje nově příchozí objednávky. Kanban je tzv. “Just in Time“ výroba, která představuje systém tahu.

Pull systém je založený na principu výroby, který upřednostňuje poptávku zákazníků a zpracování dalšího produktu při dostupné kapacitě.

Znázornit Kanban systém lze prostřednictvím Kanban desky, kartiček a sloupců. Každý sloupec na desce reprezentuje krok v pracovním postupu a každá karta značí pracovní položku. Kanban deska je složena ze tří hlavních sloupců s názvy “zpracovat“, “v procesu“, “dokončeno“. Počet kartiček znamená počet požadavků, které lze zhotovit bez zpoždění. Je to velice efektivní systém, díky kterému lze mít přehled mezi požadavky, které se musí zpracovat (Kanbanize, 2020).

3.11 KPI

V Key performance indicators jde o klíčové ukazatele výkonnosti, které lze definovat také jako klíčové ukazatele úspěchu. Je to určitý soubor měřitelných hodnot, které organizace využívá k měření a porovnání své výkonnosti. Pomocí KPI lze měřit a posuzovat zlepšení v rámci strategických a provozních cílů organizace. Významnost ukazatele lze hodnotit metodou SMART, která je již zmíněná v předchozí kapitole.

KPI mohou být odlišné mezi podniky a průmyslovými odvětvími v závislosti na daných prioritách (Wootton, 2020).

3.12 Lean management

Hlavním cílem Lean managementu je usilování o maximalizaci spokojenosti zákazníků při minimalizování plýtvání zdroji. Lean management zaměřuje své klíčové procesy na zvyšování hodnoty pro zákazníka. Eliminace plýtvání vytváří procesy uplatňující méně lidského úsilí, menší kapitál, méně prostoru a méně času na výrobu, díky které se

minimalizují náklady. Pomocí Lean managementu se lze mnohem rychleji přizpůsobit změnám, které mohou vyžadovat zákazníci.

Podle Womacka a Jonese, zakladatelů Lean Enterprise institute, by se měli manažeři zamyslet nad třemi základními problémy.

- Cíl – Jaké zákaznické problémy bude podnik muset řešit, aby dosáhl svých cílů.
- Proces – Jak bude organizace hodnotit každé mapování toku hodnot, aby zaručila, že je schopný, dostupný, adekvátní a flexibilní. Všechny kroky musí být propojeny tokem a tahem.
- Lidé – Jak zajistit, aby každý důležitý proces měl odpovědného člověka, který neustále vyhodnocuje mapování toku hodnot z hlediska obchodního záměru a lean procesu (Lean Enterprise institute, 2000).

3.13 Metoda 5S

5S metoda je další filozofický přístup z Japonska, který se skládá z pěti s:

1. **Seiri** (Sort) – oddělit potřebné od nepotřebného
2. **Seiton** (Set in order) – setřídít potřebné věci
3. **Seiso** (Shine) – udržovat čistotu na pracovišti
4. **Seiketsu** (Standardise) – sjednotit zavedené standardy (rutina)
5. **Shitsuke** (Sustain) – udržovat chod 5S

Metoda slouží k uspořádání, organizování a udržení čistého a výkonného pracoviště. Systém se soustředí na to, aby všechno probíhalo tak, jak má a zaměstnanci měli bezpečné a čisté pracoviště, pomocí čehož předchází ztrátě času hledáním nebo uklízením svého pracovního prostoru.

Prostřednictvím 5S metody lze mít efektivnější pracoviště, a tudíž také práci a následně celý provoz v organizaci (Staff, 2012), (What is 5S?, 2020).

3.14 PMBOK, PRINCE2

Jedná se o světově nejrozšířenější metodiky pro řízení projektů, které obsahují znalosti a dovednosti, potřebné k projektovému řízení.

PMBOK (Project management Body of knowledge)

Byl založený PMI (Project management institute) za účelem adaptace znalostí a principů v projektovém managementu. PMBOK je podrobný souhrn složený z devíti znalostních oblastí, které jsou rozděleny na činnosti v 5 fázích nebo procesních skupinách životního cyklu projektu.

PMBOK je řízen tím, že pro efektivní řízení projektu musí manažer vynaložit snahu pro pochopení aplikačních oblastí, prostředí projektu, znalostí a dovedností řízení, ale také mít dobré mezilidské vztahy.

PRINCE2 (Projects in Controlled Environments)

Byl založený v roce 1989 agenturou CCTA, nyní se nazývající OGC. Jde o metodu uspořádanou dle dlouholetých získaných zkušeností z projektů, příspěvků sponzorů, manažerů, projektových týmů, konzultantů, akademiků atp.

PRINCE2 klade důraz na svou flexibilitu a praktickou referenci, zjednodušeně by se dalo říci, že PRINCE2 lze použít na jakýkoliv typ projektu, organizaci a geografii. Díky tomu se považuje za velice uznávanou metodu projektového managementu (Matos & Lopes, 2013).

3.15 RUP

Rational unified process je technika vývoje softwarových aplikací, jež vychází ze spirálového modelu, který bude dále zmíněn v této kapitole. RUP pomáhá při kódování finální aplikace a úkolů, které úzce souvisí s jeho cílem. Jedná se o přístup, který je objektivně orientovaný k obstarání prospěšného řízení projektu. RUP je složen ze tří klíčových vlastností a opakovaných čtyřfázových cyklů.

Fáze cyklu:

1. **Počáteční fáze (Inception)** – představení základní myšlenky
2. **Elaborační fáze (Elaboration)** – definování architektury
3. **Konstrukční fáze (Consturction)** – návrh a realizace systému

4. **Fáze nasazení (Transition)** – zajištění použitelnosti systému (Rational Unified Process (RUP), 2020)

3.16 Scrum

Jde o metodu agilního managementu, ve které je Scrum založený na týmové spolupráci, kde je do procesu zapojen také zákazník, který dostává od týmu v pravidelných krátkých intervalech informace o funkčnosti produktu. Tyto časové intervaly se v projektovém managementu nazývají tzv “sprinty“.

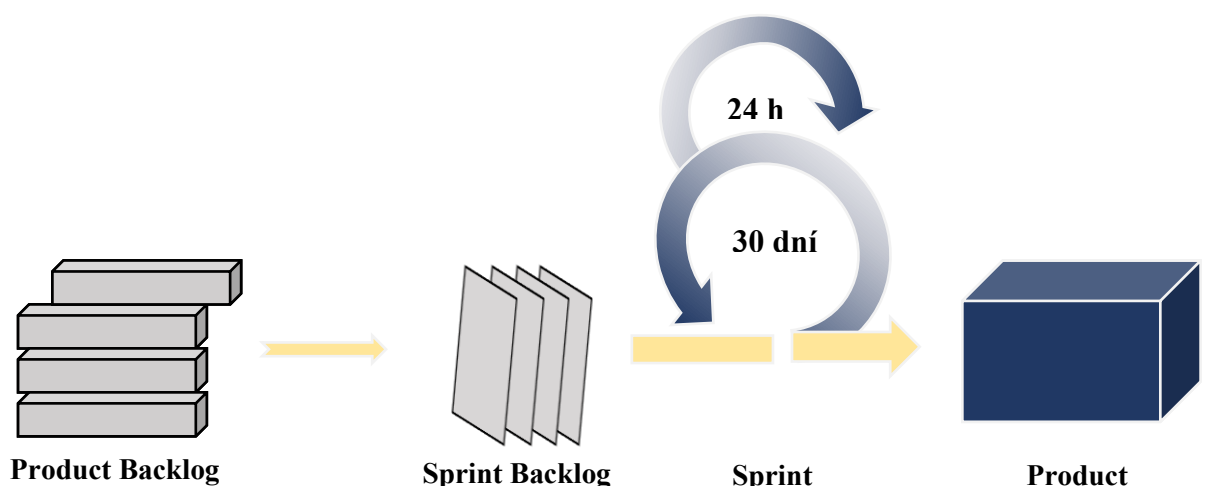
Scrum je složen z několika hlavních rolí v Scrum týmu:

Scrum master – Má na starosti, aby všechno probíhalo tak, jak má. Dbá na rozvoj a fungování v Scrum týmu. Uvádí se jako trenér týmu.

Product owner – Vlastník produktu, jehož náplní práce je dbát na “produkt backlog“, což je uspořádaný seznam všeho, co bude při projektu potřeba udělat. Nikdo jiný, než vlastník produktu nemá “produkt backlog“ na starosti.

Development team – Jedná se o tým, který se podílí na vývoji produktu. V týmu se nachází kvalifikovaní pracovníci, kteří společnými silami chtějí dosáhnout požadovaných výsledků. Development team zároveň určuje, kdo bude pracovat na jakém úkolu (Šochová & Kunc, 2014).

Obr. č. 6: Scrum metoda



Zdroj: Wikipedia, 2009

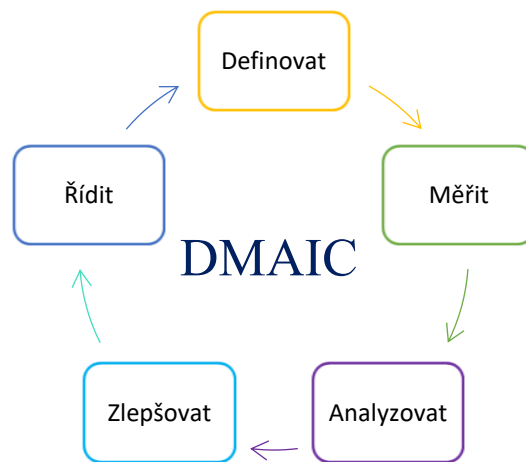
3.17 Six sigma

Six Sigma je strategie řízení původně vytvořená společností Motorola v USA. Cílem Six Sigma je identifikovat a následně eliminovat příčiny defektů a chyb v procesu výroby, kvůli kterým organizace přichází o finance. Každý projekt Six sigma, který je řízen a aplikován v organizaci, je veden určitým řádem, který disponuje pevně stanovenými kroky, a má kvalifikované finanční cíle, jako například snížení nákladů nebo optimalizace zisku (Six sigma, 2018).

Název Six Sigma se odvíjí od řeckého písmena sigma – σ , které ve statistice značí směrodatnou odchylku. Základní interval, který se používá ve Shewhartových diagramech, má také šířku šesti směrodatných odchylek = Six Sigma (Škop & kol, 2001).

Dmaic – je metoda k řešení problémů Six Sigma. Jedná se o pětifázovou metodu, kde každé písmeno reprezentuje změnu, která se zavádí. Níže na obrázku lze vidět, o jaké metody se jedná (DMAIC – The 5 Phases of Lean Six Sigma, 2020).

Obr. č. 7: DMAIC



Zdroj: Goleansixsigma, 2019

3.18 Spirálový model

Vodopádový model má jisté nedostatky, proto v roce 1985 Barry Boehm vymyslel tzv. spirálový model životního cyklu, který eliminuje nedostatky vodopádového modelu a zavádí do procesu další zásadní pojmy. Používá se ve vývojových prostředích, například při vývoji aplikací.

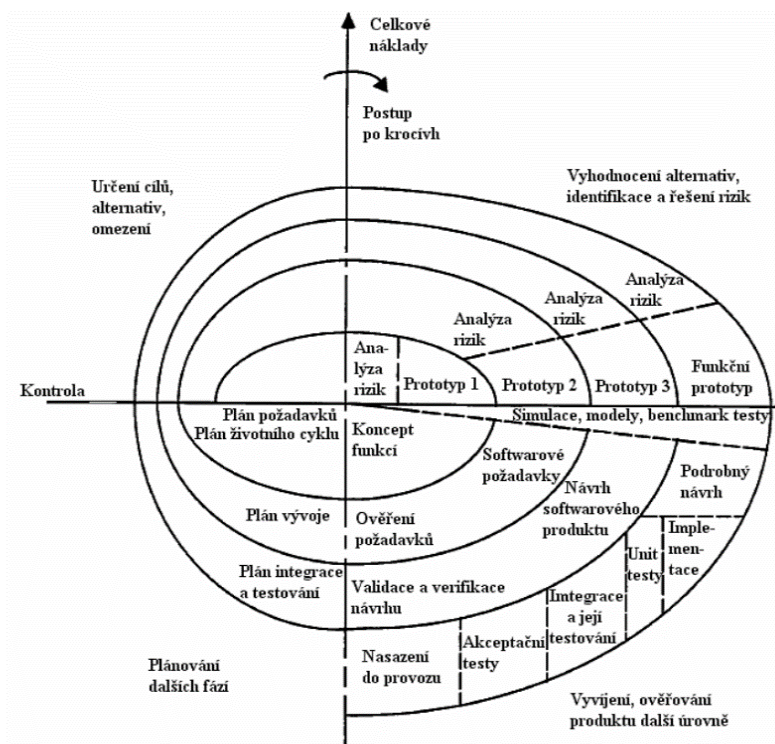
Iterativní přístup – vývoj projektu probíhá v opakovaných cyklech (iteracích), prostřednictvím kterých lze upřesňovat specifikace a zdokonalovat projekt podle konkrétní situace.

Opakovaná důsledná analýza rizik – zjištění všech pravděpodobných rizik v průběhu projektu. Rizika lze chápat:

- Ve vztahu k termínům: Stihne se odevzdat produkt v termínu?
- Ve vztahu k funkcím: Jsou splněné veškeré požadavky zákazníka?
- Ve vztahu k nákladům: Dosáhne se zisku, nebo bude ztráta?
- Ve vztahu k legislativě: Ohrožení dodání produktu z pohledu zákonů a předpisů, budou porušeny?
- Ve vztahu ke konkurenci: Dodá jiná firma produkt v předstihu?
- Ve vztahu k hardwaru: Nenastane nečekané selhání?

Spirálový model lze vidět níže na obrázku č. 8. Jde o sekvenci cyklů, při které spirála je zobrazována jako náklady na vývoj produktu, jak finanční, tak i časové. Obě pravoúhlé souřadnice popisují vývoj provedený v jednotlivých cyklech (Kadlec, 2004).

Obr. č. 8: Spirálový model životního cyklu



Zdroj: Barry W. Boehm, 1988

3.19 Supply chain management

Supply chain management – řízení dodavatelského řetězce. Jde o propojený řetězec organizací, dodavatelů, zdrojů atd., který řídí toky, týkající se zboží, služeb a všech ostatních procesů, které se podílejí na výrobě a prodeji finálního produktu. Díky SCM lze aktivně zvýšit efektivitu činností v podniku na straně nabídky s cílem maximalizovat hodnotu pro zákazníka a zároveň být konkurenčně výhodný na trhu.

SCM vynakládá úsilí pro řízení a propojení ústřední výroby, přepravy a distribuce produktu. Díky SCM a spolupráci lidí v řetězci lze snížit náklady, které jsou spojené s produktem a také jeho následné rychlejší dodání spotřebiteli. To vše lze dosáhnout prostřednictvím přísnějších kontrol nad interními zásobami, interní výrobou a distribucí (Fernando, 2020).

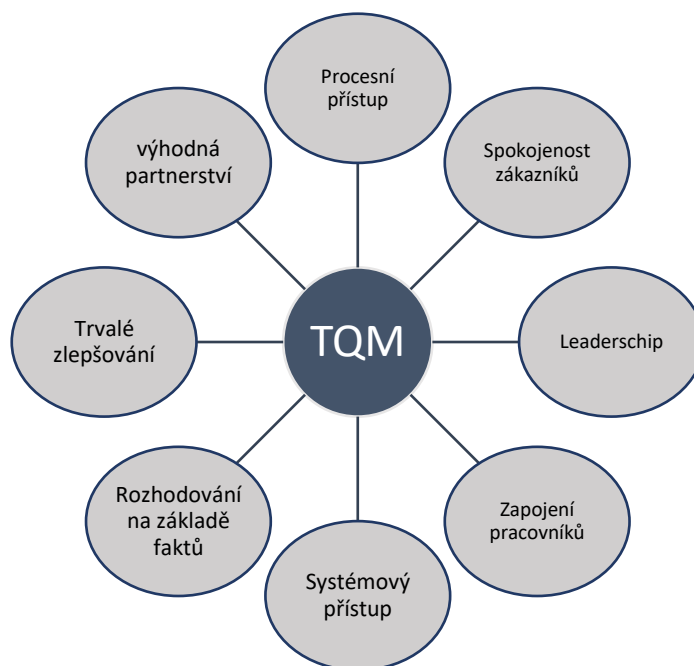
3.20 TQM

Total Quality management – Úplný management kvality je přístup, který reprezentuje neustálé úsilí o zajištění nezbytné kvality v podnikových procesech. TQM je zaměřený na hledání chyb ve výrobě a zároveň na růst a vývoj zaměstnanců, uspokojení zákazníků, vyšší výnosy a snižování nákladů.

Cílem TQM je uspokojit zákazníka pomocí zlepšování kvality procesů, které probíhají v organizaci, a to při spolupráci zaměstnanců, jejichž kolektivní cíl je zdokonalení daného produktu (Vodáček & Vodáčková, 2013), (Blecharz & Zindulková, 2005).

Níže na obrázku č. 9. lze vidět základní zásady, které úzce souvisí s TQM.

Obr. č. 9: TQM



Zdroj: EDUCBA TQM, 2020

3.21 XP

Extreme Programming je metodika, která se zabývá vývojem softwaru a vychází z agilního managementu. Spíše než na konkrétní nástroje se XP soustředí na společné chápání základních hodnot, disciplínu a osvědčené postupy. XP je orientovaná na kódování v každé fázi životního cyklu softwaru.

Čtyři nejdůležitější hodnoty XP:

1. **Komunikace** – mezi projektovými týmy a zákazníky
2. **Jednoduchost** – použití jednoduchých designů, algoritmů a technologie
3. **Zpětná vazba** – povinnost získat zpětnou vazbu na několika různých úrovních, ať už se jedná o testování nebo kontrolu kódu
4. **Kuráž** – realizovat těžká rozhodnutí

XP musí také aplikovat podporu tří principů, postupných změn, které pojmají změnu a kvalitně odvedenou práci (Extreme Programming (XP), 2013).

4 Praktická část

V praktické části budou využity především informace a poznatky, které byly zmíněny v předchozích kapitolách. Nejdříve bude rozebrán provedený kvantitativní výzkum na náhodně zvolených organizacích, které vyhovovaly předem určeným kritériím. Následně budou vyhodnoceny získané výsledky a na závěr této kapitoly budou uvedena možná doporučení ke zlepšení v oblasti projektového řízení.

4.1 Dotazníkové šetření

Pro praktickou část byl zvolen kvantitativní sběr dat pomocí dotazníkového šetření. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, v jaké míře zvolené firmy, které se zabývají projektovým managementem, implementují trendy představené v teoretické části.

4.2 Dotazník

S pojmem “dotazník“ nebo “dotazníkové šetření“ se už určitě každý nějakým způsobem seznámil. Jde o velice známou metodu, pomocí které lze značně rychle a efektivně sbírat požadovaná data, která jsou následně vyhodnocena. Důležité je přesně určit cíl dotazníkového šetření a čeho budu chtít tímto výzkumem dosáhnout. Dotazník je složen ze souboru otázek, jež mohou být uzavřené (zaškrťovací odpovědi), nebo otevřené, kam respondent píše svou subjektivní odpověď. Dotazník lze vytvořit ve více formách, nejvíce používaná forma je písemná, případně internetová, která se rozesílá online. Dotazník by měl být stručný, srozumitelný a jazykově korektní (Dotazník, 2016).

Dotazník vytvořený pro tuto bakalářskou práci obsahuje 23 uzavřených otázek, ve kterých lze pouze zaškrťvat odpovědi. Všechny odpovědi byly povinné, ale u některých otázek (konkrétně otázky č. 6 a č. 22), bylo v dotazníku nastaveno zobrazení další otázky dle předešlé odpovědi. Například u otázky č.6 - *Řídíte se ve vaší organizaci Agilním nebo Vodopádovým přístupem?* Jelikož Scrum metoda je aplikována pouze při využití agilního managementu, je zde nastaveno pokračování na další otázku dle odpovědi. Pokud respondent odpoví u této otázky, že se zabývá agilním managementem nebo obojím, bude následně přesměrován na otázku č. 7 - *Pokud se řídíte agilním přístupem, využíváte ve vaší organizaci Scrum metodu?* Respondenti, kteří odpoví, že se zabývají vodopádovým přístupem, nebo odpovědí “ani jedna z uvedených možností“ budou přesměrováni na otázku č.8. Obdobně je to takhle nastaveno i u otázky č. 22. Dotazník byl vytvořen na

webové stránce <https://www.google.com/forms/about/>. Následně byl v lednu v roce 2021 rozeslán online formou náhodným firmám, které vyhovovaly nastaveným kritériím. Pro vyhodnocení byly použity výsečové a sloupcové grafy. Otázky č. 1-4 se týkají právní formy organizací, počtu zaměstnanců atp. Otázky č. 5-19 jsou zaměřené na projektový management a zvolené trendy. Otázky 20-23 jsou orientovány na vývoj softwaru a aplikací, což se také považuje za projektové řízení.

Otázky zněly:

1. Kolik zaměstnanců má Vaše organizace?
2. Kam byste zařadil/a Vaši organizaci podle druhu ekonomické činnosti?
3. Jaká je Vaše pozice v organizaci?
4. Jaká je právní forma Vaší organizace?
5. Při řízení projektů se ve Vaší organizaci řídíte metodikou PMBOK nebo PRINCE2?
6. Řídíte se ve Vaší organizaci Agilním nebo Vodopádovým přístupem?
7. Pokud se řídíte agilním přístupem, využíváte ve Vaší organizaci Scrum metodu?
8. Aplikujete ve Vaší organizaci Kanban metodu?
9. Pro postupné zlepšování, využíváte ve Vaší organizaci Kaizen metodu?
10. Aplikujete ve Vaší organizaci KPI – klíčové ukazatele výkonnosti/úspěchu a sledujete jejich hodnoty?
11. Identifikujete ve své organizaci CSF – kritické faktory úspěchu?
12. Využíváte ve Vaší organizaci prvky Lean managementu?
13. Identifikujete chyby ve Vaší organizaci pomocí metody Six Sigma?
14. Jsou pracoviště ve Vaší organizaci uspořádaná a organizovaná podle prvků metody 5S?
15. Aplikujete ve Vaší organizaci CRM (Custom relationship management)?
16. Aplikujete ve Vaší organizaci TQM, pro neustálé zvyšování kvality procesů?
17. Aplikujete ve své organizaci Supply chain management?
18. Aplikujete ve Vaší organizaci částečně Benchmarking?
19. Pokud ve Vaší organizaci potřebujete přijít na nové nápady nebo potřebujete vyřešit nějaký problém, využíváte známou metodu Brainstorming?
20. Při plánování projektů, využíváte CPM – metoda kritické cesty nebo CCM – metoda kritického řetězce?

21. Pokud se ve Vaší organizaci zabýváte vývojem softwarů, aplikujete při tom prvky XP – Extreme Programming?
22. Pokud se Vaše organizace zabývá vývojem aplikací, využíváte prvky spirálového modelu?
23. Pokud Vaše organizace využívá Spirálový model, aplikujete při vývoji aplikací techniky RUP?

4.3 Respondenti

Respondenti byli vybíráni pomocí databáze Albertina, kde byla zvolena různá kritéria. Právní forma organizací byla omezená na s.r.o. (společnost s ručením omezeným), a.s. (akciová společnost), komanditní společnost, veřejná obchodní společnost, družstva a státní podniky. Počet zaměstnanců je zaměřený spíše na mikro, malé a střední podniky. Jelikož je bakalářská práce orientována na projektové řízení, bylo nutné oslovit pouze firmy, které jsou zaměřené na projektové řízení. Podle sekce NACE byla tedy zvolena odvětví – *vydávání softwarů, programování, developerská činnost (stavební projekty) a tvůrčí umělecké zábavné činnosti*. Poté byl výběr omezen pouze na organizace, které vykazují zisk. Databáze Albertina vygenerovala na základě zvolených kritérií přesně 1246 organizací.

Z těchto organizací bylo náhodně vybráno 800, na jejichž emailové adresy byl zaslán dotazník. Na dotazník odpovědělo celkem 90 respondentů. U dotazníku byla zachována anonymita respondentů. 115 emailů se vrátilo jako nedoručitelných, návratnost dotazníku je tedy 13,14 %.

4.4 Otázky

1. Kolik zaměstnanců má Vaše organizace?

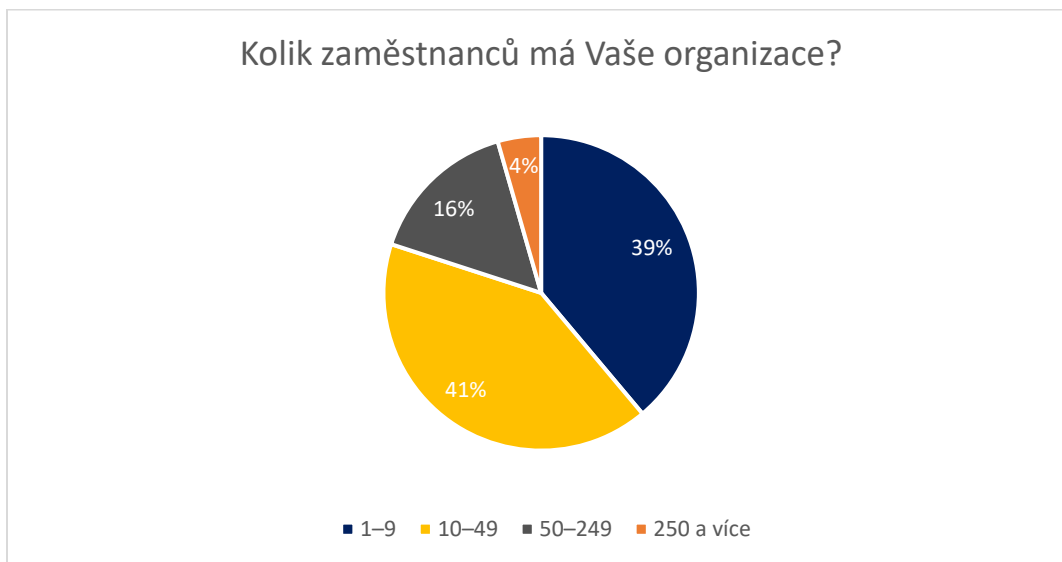
Podniky se dělí podle počtu zaměstnanců na mikropodniky, malé podniky, střední podniky a velké podniky.

- Mikropodniky mají méně než 10 zaměstnanců.
- Malé podniky mají méně než 50 zaměstnanců.
- Střední podniky mají méně než 250 zaměstnanců.
- Velké podniky mají více než 250 zaměstnanců.

Cílem této otázky bylo zjistit, jaké podniky více používají zmíněné trendy v projektovém managementu. Jak lze vidět na obrázku č. 10. nejvíce odpovědí jsme získali u odpovědi (10–49), a to konkrétně 41 %. Odpověď „1–9“ uvedlo 39 % organizací, „50–249“ uvedlo 16 % organizací a počet zaměstnanců nad 250 a více uvedlo 4 % organizací.

Na dotazníkové šetření odpovědělo tedy 41 % malých podniků, 39 % mikropodniků, 16 % středních podniků a 4 % velkých podniků.

Obr. č. 10: Kolik zaměstnanců má Vaše organizace?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkové šetření, 2021

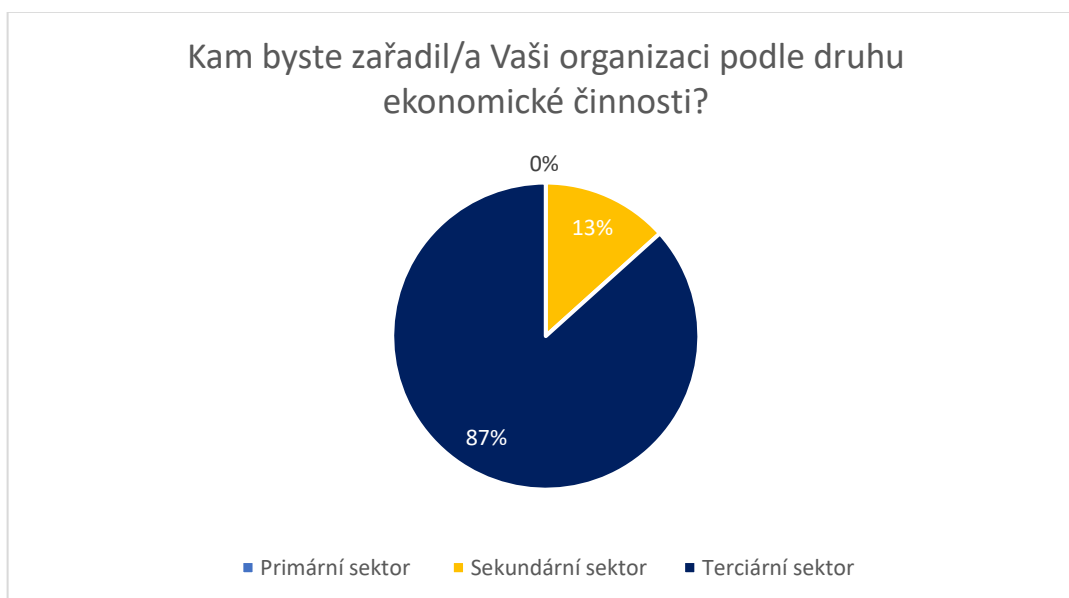
2. Kam byste zařadil/a Vaši organizaci podle druhu ekonomické činnosti?

Organizace se dělí na tři sektory podle druhu ekonomické činnosti:

- primární sektor (zemědělství, těžba, rybolov)
- sekundární sektor (výroba a průmysl – strojírenství, stavebnictví, potravinářství apod.)
- terciální sektor (služby – obchod a zprostředkování, ICT, skladování, cestovní ruch, vzdělávání, finančnictví, doprava apod.)

Na obrázku č. 11. lze vidět, že 87 % respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření bylo z terciálního sektoru. 13 % bylo ze sekundárního sektoru a 0 % zúčastněných z primárního sektoru.

Obr. č. 11: Kam byste zařadil/a Vaši organizaci podle druhu ekonomické činnosti?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkové šetření, 2021

Níže v tabulce č. 2 lze vidět rozdělení dle počtu odpovědí respondentů podle sektoru, který zvolili, a dále podle počtu zaměstnanců v organizaci. Z tabulky lze vyčíst, že nejvíce respondentů zúčastněných ze sekundárního sektoru měly malé podniky. Terciální sektor měl největší zastoupení mikropodniky. Celkově byly malé organizace zapojeny do dotazníkové šetření nejvíce.

Tab. č. 2: Rozložení dle sektorů a velikosti organizací

Druh ekonomické činnosti /počet zaměstnanců	1–9	10–49	50–249	250 a více	Celkem
Sekundární sektor	1	6	5		12
Terciární sektor	34	31	9	4	78
Celkem	35	37	14	4	90

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

3. Jaká je Vaše pozice v organizaci?

Další otázka se týkala pozice v organizaci odpovídajících respondentů. Nejvíce odpovědělo 67 % respondentů s pozicí nejvyššího vedení firmy. 29 % odpovědělo „vedení střední či nižší úrovně“ a pouhé 4 % odpovědělo „Ani jedna z uvedených možností“.

Obr. č. 12: Jaká je Vaše pozice v organizaci?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkové šetření, 2021

Tabulka č.3 ukazuje pozice respondentů dle velikosti organizací. Nejvíce odpovědí bylo získáno od nejvyššího vedení společnosti, a to z mikropodniků, z čehož lze vydedukovat, že poskytnuté informace o implementaci zvolených trendů jsou zcela legitimní.

Vedení střední či nižší úrovně bylo v největším počtu zvoleno respondenty z malých podniků.

Tab. č. 3: Pozice respondentů dle velikosti organizace

Pozice v organizaci/velikost organizace	1–9	10–49	50–249	250 a více	Celkem
Nejvyšší vedení	28	25	7		60
Vedení střední či nižší úrovně	6	11	6	3	26
Ani jedna z uvedených možností	1	1	1	1	4
Celkem	35	37	14	4	90

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

4. Jaká je právní forma Vaší organizace?

Poslední otázka, se týkala právní formy organizace. Z obrázku lze vidět, že všichni respondenti byli z obchodních společností (a.s., s.r.o., komanditní společnost a veřejná obchodní společnost). Tato otázka byla do dotazníkového šetření přidána za účelem ověření, že nebude odpovídat nikdo z jiných organizací, než na které byl dotazník směřován.

Obr. č. 13: Jaká je právní forma Vaší organizace?



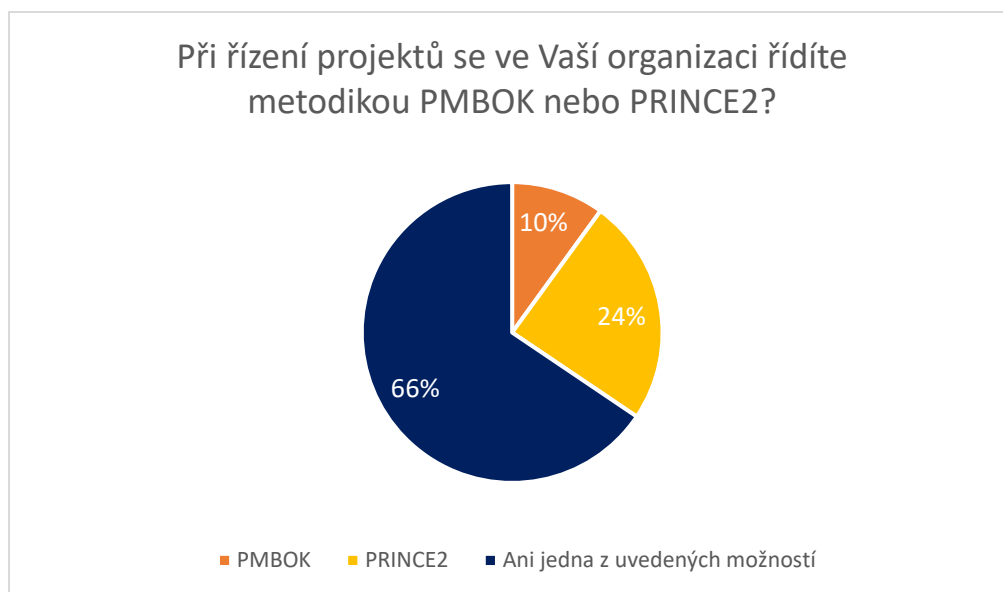
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Následující otázky už se týkají trendů v projektovém řízení, které pojímá teoretická část bakalářské práce.

5. Při řízení projektů se ve Vaší organizaci řídíte metodikou PMBOK nebo PRINCE2?

Cílem této otázky, bylo zjistit, zdali jsou projektové firmy řízeny pomocí metodik PMBOK nebo PRINCE2. 66 % odpovědělo, že nejsou řízeny ani jednou ze zmíněných metodik. 24 % respondentů odpovědělo, že se řídí PRINCE2 metodikou. 10 % organizací je řízeno PMBOK metodikou. U této otázky byl očekávaný jiný výsledek odpovědí, a to z toho důvodu, že jednou z prvních věcí se kterou jsme byli seznámeni v předmětu projektového managementu, byla právě metodika PMBOK, a proto jsme očekávali daleko větší implementaci této metodiky v organizacích. Zde je krásně vidět, že v praxi to funguje jinak.

Obr. č. 14: Při řízení projektů se ve Vaší organizaci řídíte metodikou PMBOK nebo PRINCE2?



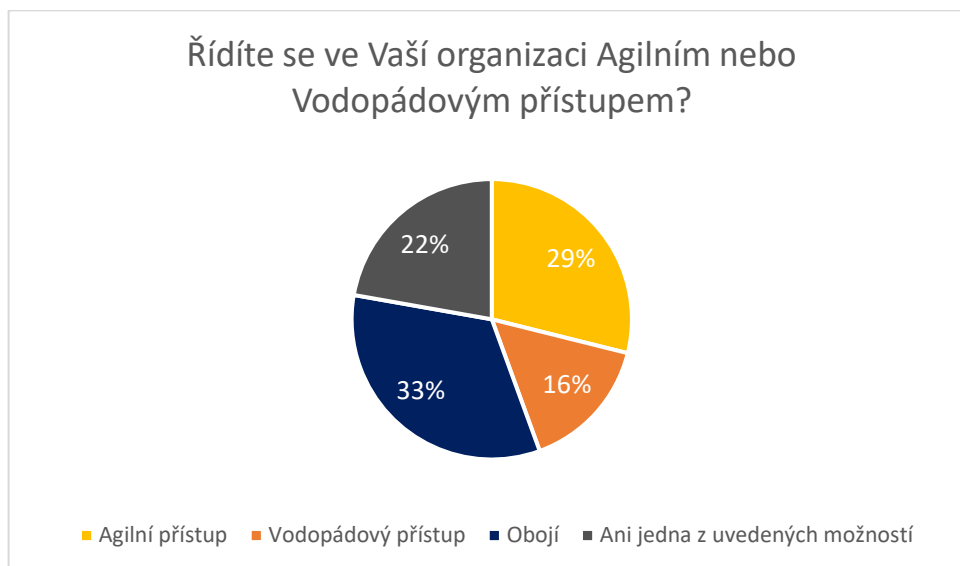
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkové šetření, 2021

6. Řídíte se ve Vaší organizaci Agilním nebo Vodopádovým přístupem?

V teoretické části bylo definováno, že v projektovém managementu se lze řídit agilním managementem nebo vodopádovým přístupem. Cílem této otázky bylo zjistit, v jakém poměru jsou organizace řízeny pomocí agilního nebo vodopádového přístupu, popřípadě zdali jsou řízeny obojím a v posledním případě ani jednou z uvedených možností.

33 % organizací je řízeno kombinací agilního a vodopádového přístupu. 29 % organizací je řízeno agilním managementem. 22 % zvolila odpověď „Ani jedna z uvedených možností“ a 16 % organizací zvolilo vodopádový přístup.

Obr. č. 15: Řídíte se ve Vaší organizaci Agilním nebo Vodopádovým přístupem?

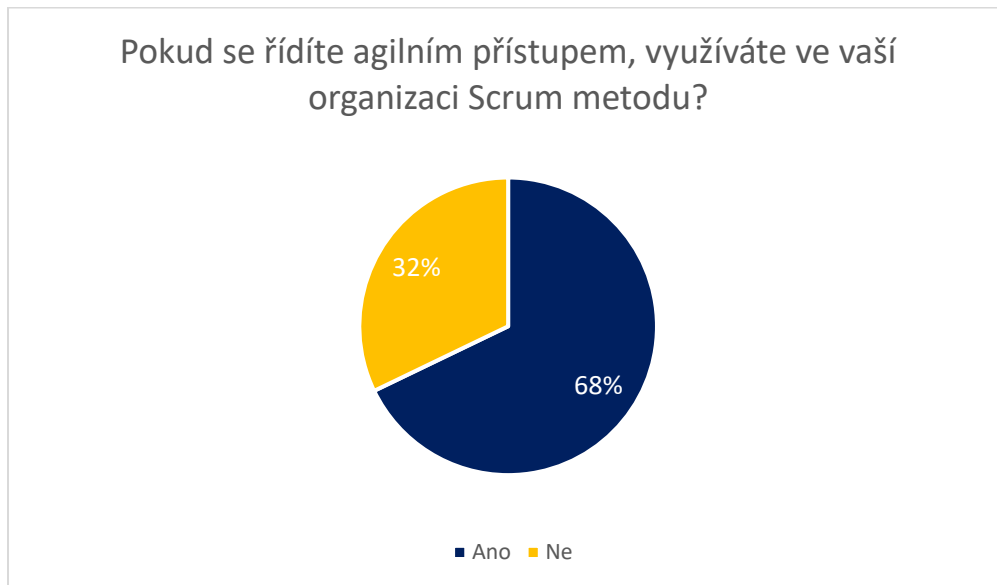


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkové šetření, 2021

7. Pokud se řídíte agilním přístupem, využíváte ve Vaší organizaci Scrum metodu?

Jak již bylo zmíněno u předchozí otázky, byla použita funkce pokračování na další otázku podle předchozí odpovědi. Z toho vyplývá, že na otázku č. 7 odpovědělo 56 respondentů. 68 % zvolilo odpověď, že při agilní managementu využívají také Scrum metodu. Zbýlých 32 % při agilním managementu nevyužívá Scrum metodu.

Obr. č. 16: Pokud se řídíte agilním přístupem, využíváte ve Vaší organizaci Scrum metodu?

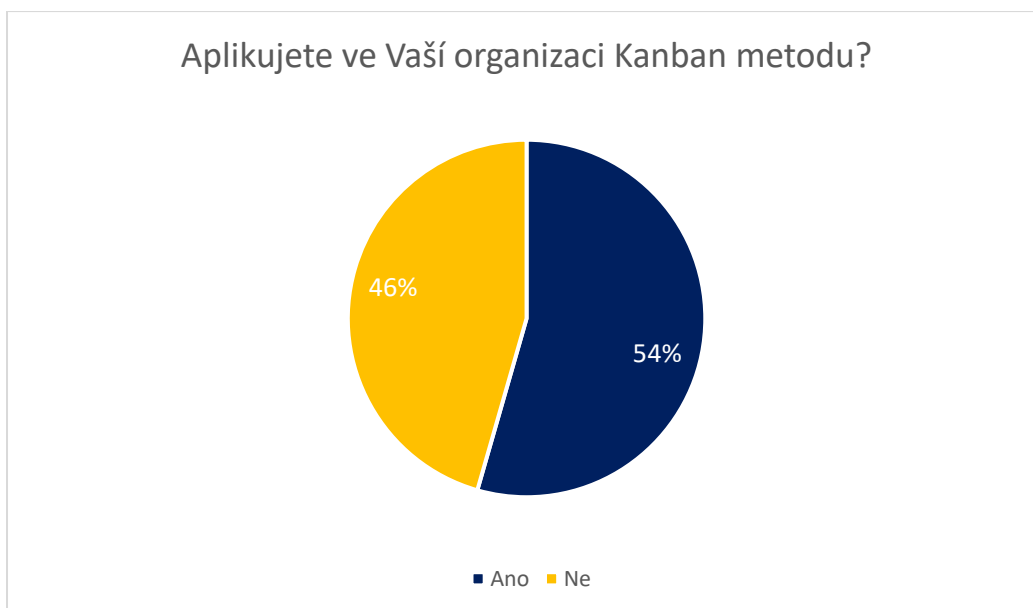


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkové šetření, 2021

8. Aplikujete ve Vaší organizaci Kanban metodu?

Cílem této otázky bylo zjistit, zdali se v organizacích používá Kanban metoda. 54 % organizací využívá Kanban metodu a zbylých 46 % ji nevyužívá.

Obr. č. 17: Aplikujete ve Vaší organizaci Kanban metodu?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkové šetření, 2021

9. Pro postupné zlepšování, využíváte ve Vaší organizaci Kaizen metodu?

U této otázky bylo cílem zjistit, zdali organizace pro postupné zlepšování aplikují Kaizen metodu. 57 % zvolilo odpověď, že nepoužívají pro postupné zlepšování tuto metodu. 43 % naopak odpovědělo, že pro postupné zlepšování v organizaci využívají Kaizen metodu.

Obr. č. 18: Pro postupné zlepšování, využíváte ve Vaší organizaci Kaizen metodu?

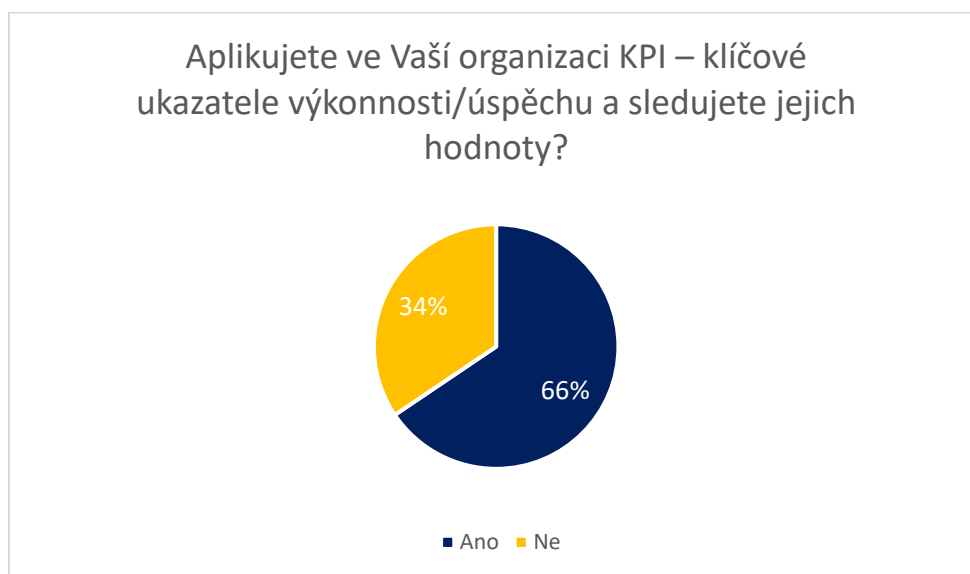


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkové šetření, 2021

10. Aplikujete ve Vaší organizaci KPI – klíčové ukazatele výkonnosti/úspěchu a sledujete jejich hodnoty?

Cílem této otázky bylo zjistit, zdali organizace využívají KPI ukazatele, pomocí kterých lze měřit efektivitu cílů. 66 % respondentů využívá ve své organizaci KPI ukazatele a zbylých 34 % ji nevyužívá.

Obr. č. 19: Aplikujete ve Vaší organizaci KPI – klíčové ukazatele výkonnosti/úspěchu a sledujete jejich hodnoty?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkové šetření, 2021

11. Identifikujete ve své organizaci CSF – kritické faktory úspěchu?

Následující otázka se zabývala tím, zdali organizace identifikují CSF faktory ve své organizaci. 66 % respondentů odpovědělo „Ne“ a 34 % odpovědělo „Ano“.

Obr. č. 20: Identifikujete ve své organizaci CSF – kritické faktory úspěchu?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkové šetření, 2021

12. Využíváte ve Vaší organizaci prvky Lean managementu?

U další otázky bylo cílem, zdali organizace využívají prvky Lean management, pomocí kterého lze zamezit plýtvání v organizaci. 56 % odpovědělo, že nevyužívá prvky Lean managementu a 44 % využívá.

Obr. č. 21: Využíváte ve Vaší organizaci prvky Lean managementu?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkové šetření, 2021

13. Identifikujete chyby, ve Vaší organizaci pomocí metody Six Sigma?

Cílem této otázky bylo zjistit, jestli ve své organizaci identifikují chyby podle metody Six sigma. 62 % organizací nepoužívá Six sigma metodu a 38 % organizací ji využívá.

Obr. č. 22: Identifikujete chyby ve Vaší organizaci pomocí metody Six Sigma?

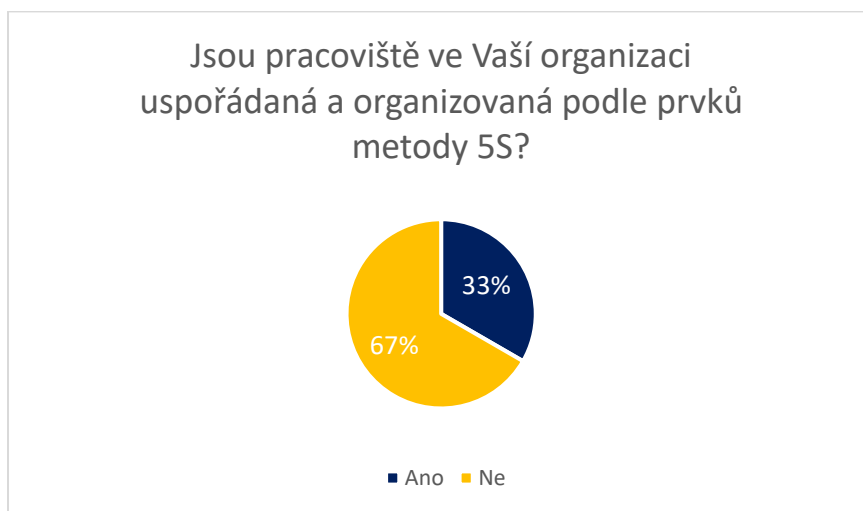


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkové šetření, 2021

14. Jsou pracoviště ve Vaší organizaci uspořádaná a organizovaná podle prvků metody 5S?

U této otázky bylo cílem zjistit, jestli jsou pracoviště organizována a uspořádána dle metody 5S. 67 % organizací odpovědělo, že nevyužívá metodu 5S a 33 % ji využívá.

Obr. č. 23: Jsou pracoviště ve Vaší organizaci uspořádaná a organizovaná podle prvků metody 5S?

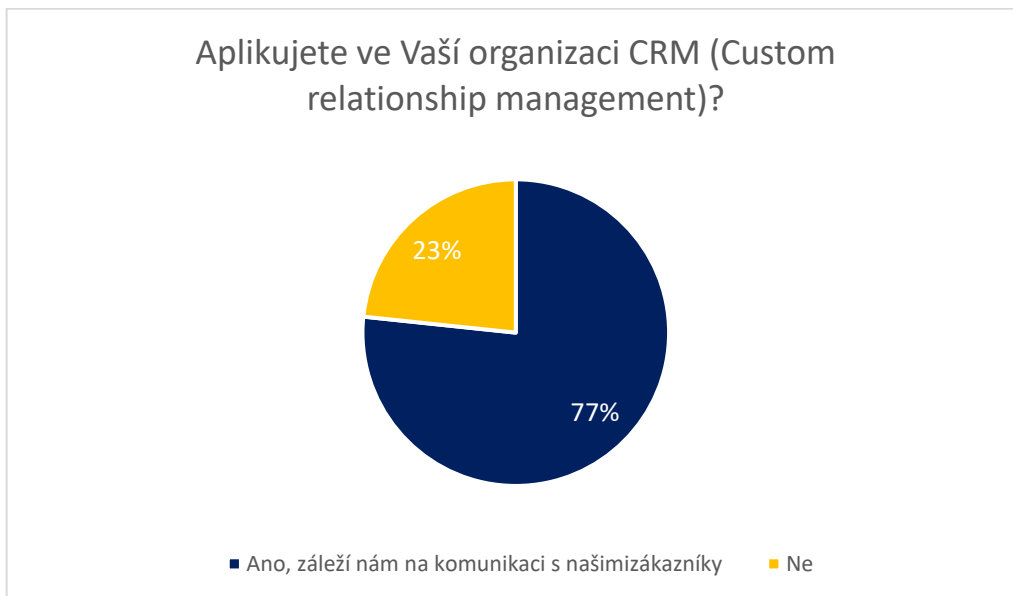


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkové šetření, 2021

15. Aplikujete ve Vaší organizaci CRM (Custom relationship management)?

Cílem této otázky bylo stanovit, zdali organizacím záleží na komunikaci se svými potenciálními/stálými zákazníky. 77 % uvedlo odpověď „Ano“ zbylých 23 % uvedlo odpověď „Ne“.

Obr. č. 24: Aplikujete ve Vaší organizaci CRM (Custom relationship management)?



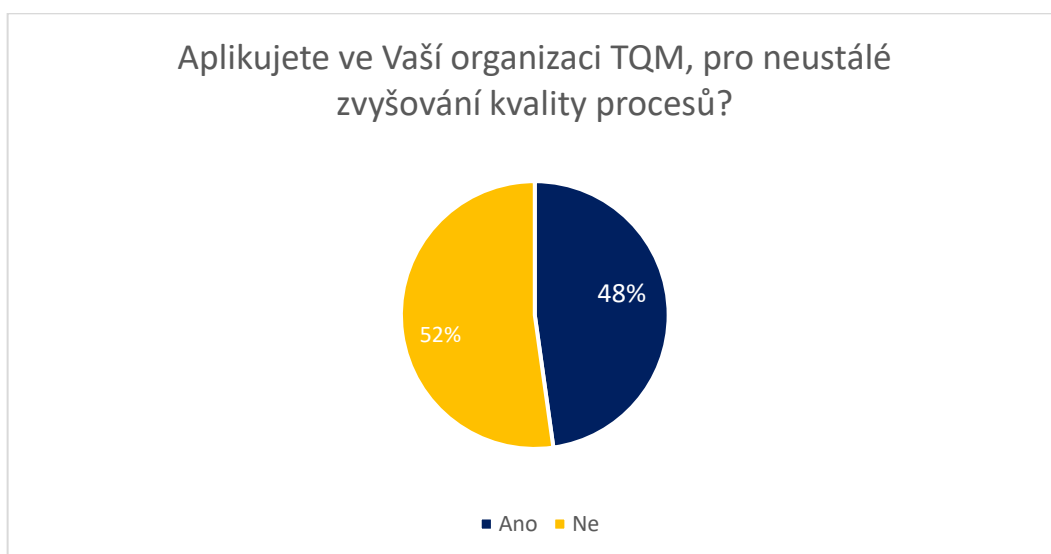
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkové šetření, 2021

16. Aplikujete ve Vaší organizaci TQM, pro neustálé zvyšování kvality procesů?

Kvalita procesu je ve všech organizacích velice důležitá, proto cílem této otázky bylo prozkoumat, zdali pro zdokonalování kvality využívají organizace TQM.

Níže na obrázku č. 25. lze vidět, že 52 % organizací TQM nepoužívá a zbylých 48 % uvedlo, že ji využívá.

Obr. č. 25: Aplikujete ve Vaší organizaci TQM, pro neustálé zvyšování kvality procesů?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkové šetření, 2021

17. Aplikujete ve své organizaci Supply chain management?

U této otázky byla potřeba prozkoumat, zdali firmy aplikují Supply chain management, který zahrnuje všechny procesy v celém dodavatelském řetězci. 62 % organizací neaplikuje SCM a zbylých 38 % v organizaci aplikují Supply chain management.

Obr. č. 26: Aplikujete ve své organizaci Supply chain management?

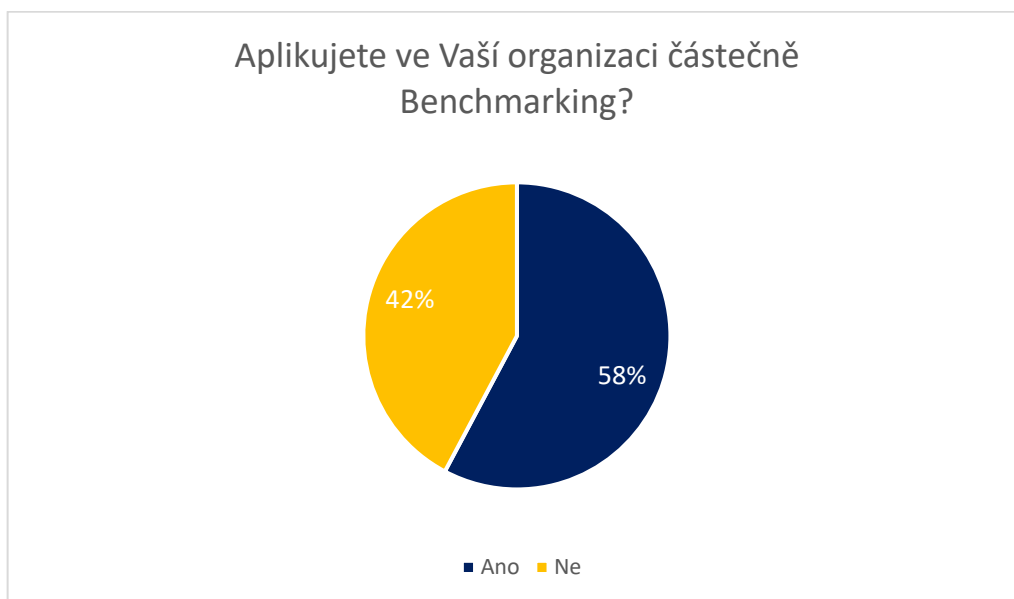


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkové šetření, 2021

18. Aplikujete ve Vaší organizaci částečně Benchmarking?

Pomocí benchmarkingu lze postupně porovnávat procesy, produkt atd. Cílem této otázky tedy bylo, zdali organizace využívají alespoň částečně benchmarking. 58 % organizací uvedlo „Ano“ a 42 % uvedlo, že ho nevyužívá.

Obr. č. 27: Aplikujete ve Vaší organizaci částečně Benchmarking?



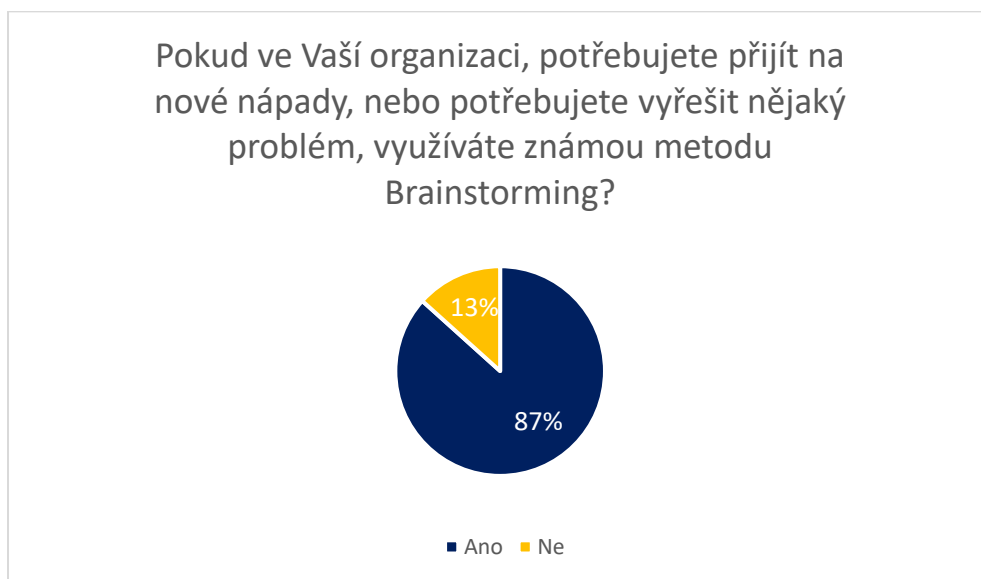
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkové šetření, 2021

19. Pokud ve Vaší organizaci potřebujete přijít na nové nápady nebo potřebujete vyřešit nějaký problém, využíváte známou metodu Brainstorming?

S brainstormingem se určitě už každý alespoň jednou za život setkal, jedná se o velice efektivní metodu, proto bylo cílem prozkoumat, kolik organizací využívá tuto metodu.

Jelikož je tahle metoda velice známá, výsledné hodnocení, které lze vidět na obrázku č. 28. není překvapující. 87 % z celkových 90 respondentů odpovědělo, že využívají metodu brainstormingu a pouhých 13 % ji nevyužívá.

Obr. č. 28: Pokud ve Vaší organizaci, potřebujete přijít na nové nápady, nebo potřebujete vyřešit nějaký problém, využíváte známou metodu Brainstorming?



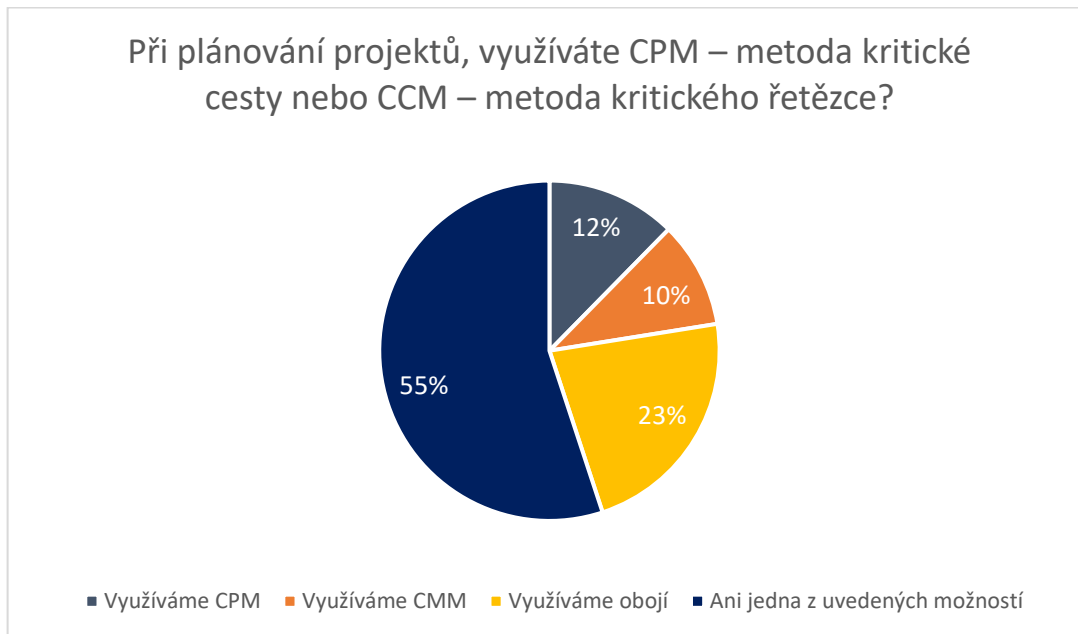
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkové šetření, 2021

20. Při plánování projektů, využíváte CPM – metoda kritické cesty nebo CCM – metoda kritického řetězce?

Správně a efektivně plánovat projekty a činnosti kolem toho je velice těžké a zároveň důležité pro hladký průběh projektu. V této bakalářské práci byly identifikovány dvě metody, pomocí kterých lze lépe plánovat.

Na obrázku č 29 lze vidět, že kombinaci metody kritické cesty a metody kritického řetězce zvolilo 23 % respondentů. Pouze CPM zvolilo 12 % a 10 % respondentů využívá pouze CCM. 55 % organizací nevyužívá ani jednu metodu.

Obr. č. 29: Při plánování projektů, využíváte CPM – metoda kritické cesty nebo CCM – metoda kritického řetězce?



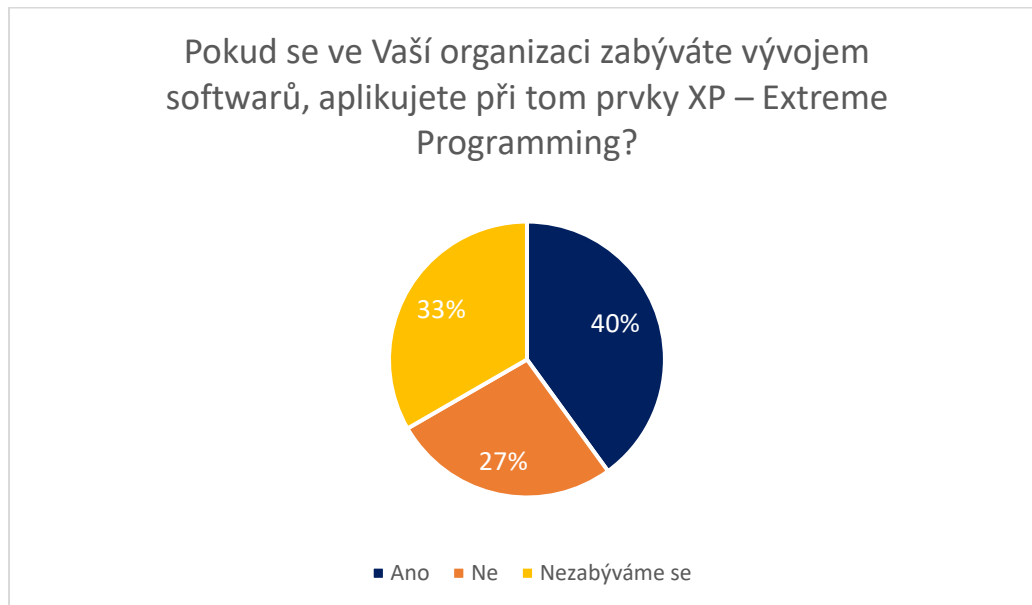
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkové šetření, 2021

Následující otázky se budou zabývat vývojem softwarů nebo aplikací.

21. Pokud se ve Vaší organizaci zabýváte vývojem softwarů, aplikujete při tom prvky XP – Extreme Programming?

Cílem této otázky bylo prozkoumat, kolik dotazovaných organizací využívá při vývoji softwarů metodu XP. 40 % organizací odpovědělo, že aplikuje tuto metodu, 33 % organizací se nezabývá vývojem softwarů a 27 % nevyužívá XP při vývoji softwarů.

Obr. č. 30: Pokud se ve Vaší organizaci zabýváte vývojem softwarů, aplikujete při tom prvky XP – Extreme Programming?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkové šetření, 2021

22. Pokud se Vaše organizace zabývá vývojem aplikací, využíváte prvky spirálového modelu?

U této otázky byla opět použita funkce pokračování na další otázku dle předchozí odpovědi. Z toho vyplývá, že pokud respondenti odpověděli „Ne“ či „Nezabýváme se“, dotazník byl ukončen a odpovědi již byly odeslány. V případě že respondent odpověděl „Ano“, byl přesunut na další otázku, která souvisí se spirálovým modelem.

Na obrázku č. 31. lze vidět, že 39 % respondentů odpovědělo „Ano“, 34 % se nezabývá vývojem aplikací a 27 % respondentů nepoužívá při vývoji aplikací prvky ze spirálového modelu.

Obr. č. 31: Pokud se Vaše organizace zabývá vývojem aplikací, využíváte prvky spirálového modelu?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkové šetření, 2021

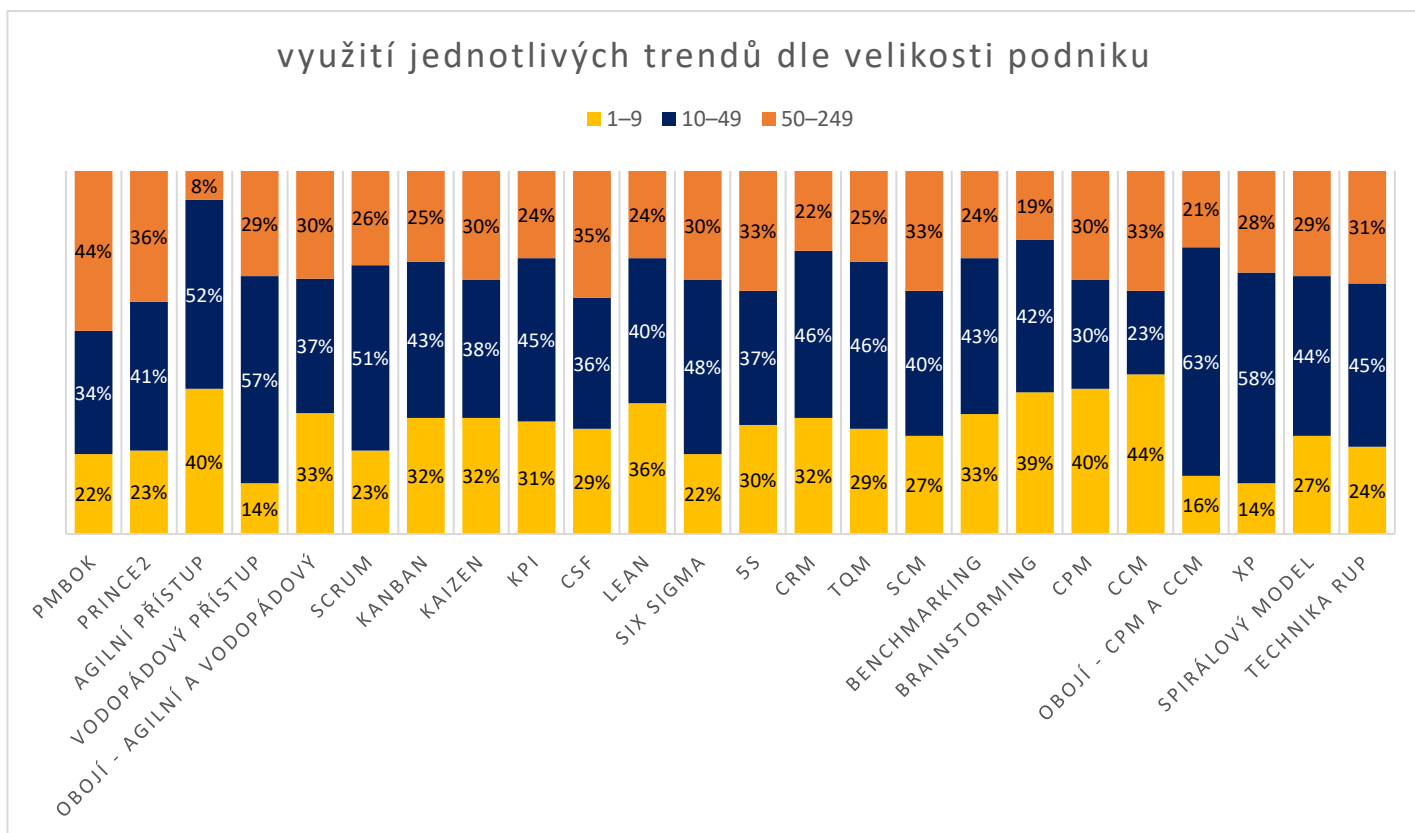
Jak již bylo zmíněno u předešlé otázky, byla použita funkce pokračování na další otázku dle předešlé odpovědi. Z toho vyplývá, že 35 respondentů odpovědělo na otázku ohledně techniky RUP. 86 % respondentů při spirálovém modelu aplikuje také techniku RUP a zbylých 14 % ji neaplikuje.

Obr. č. 32: Pokud Vaše organizace využívá spirálový model, aplikujete při vývoji aplikací techniky RUP?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkové šetření, 2021

Obr. č. 33: Využití jednotlivých trendů dle velikosti podniku



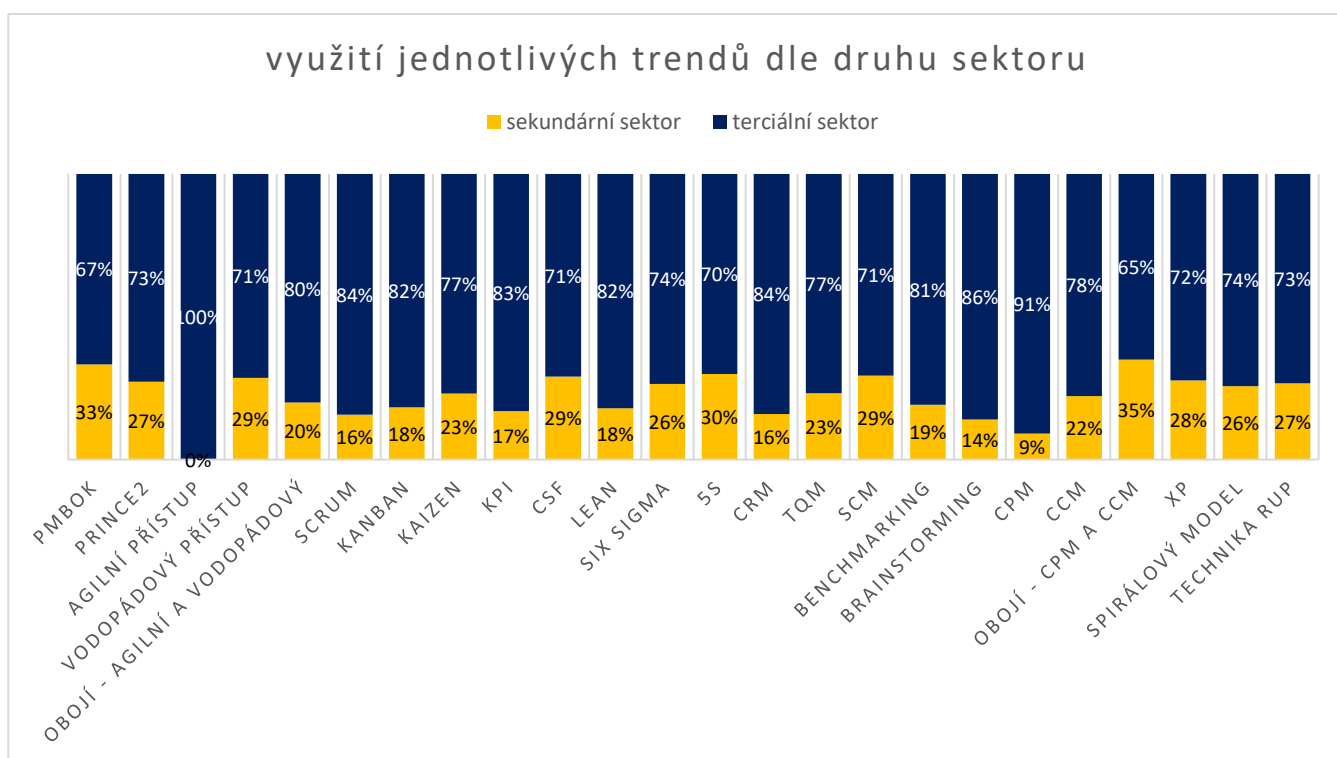
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Na obrázku č. 33. lze vidět grafickou reprezentaci využití jednotlivých trendů podle velikosti organizace. Čísla jsou zde již zobrazena v % a značí procentuální využití trendů podle toho, zdali jsou trendy aplikovány v mikropodnicích, malých podnicích či středních podnicích. Z obrázku je zřejmé, že nejvíce trendy implementují právě malé společnosti. Mikropodniky ve valné většině také využívají většinu zvolených trendů. Některé trendy jako jsou CPM a CCM jsou mikropodniky aplikovány v největších %. Střední podniky taktéž značně implementují trendy do svého procesu, ale už v menší míře než mikropodniky a malé podniky. Metodika PMBOK je aplikována nejvíce středními podniky a to v 44 %.

Velké podniky byly pro tuhle grafickou reprezentaci vyškrtnuty, a to z toho důvodu, že nebyly dostatečně reprezentativní. Dotazníkové šetření získalo jen 4 odpovědi od respondentů z velkých podniků, z toho vyplývá, že by v grafu u každého trendu dopadly nejhůře.

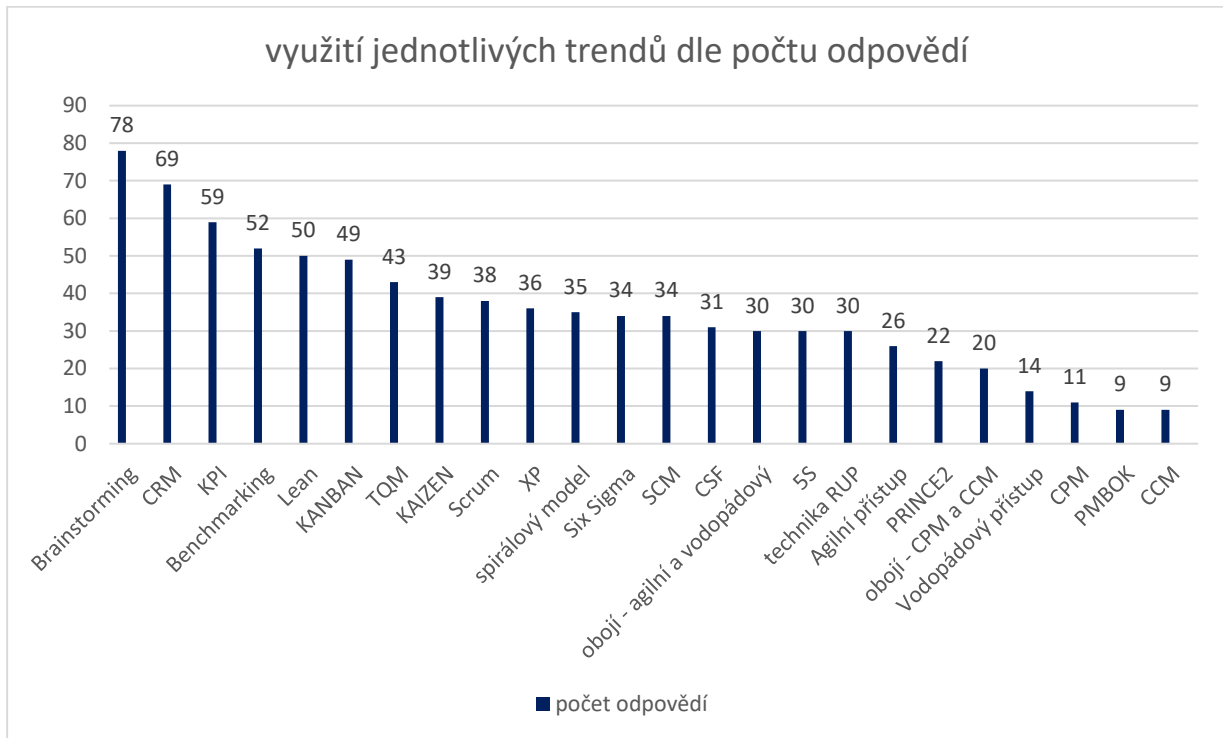
Obrázek č. 34 zobrazuje pomocí grafické reprezentace jednotlivé trendy dle druhu sektoru, ve kterých se organizace nacházejí. Jak již bylo zmíněno, podniky z terciálního sektoru byly do dotazníkového šetření zapojeny nejvíce, a to přesně v 87 %. Z toho vyplývá, že implementace podniků ze sekundárního sektoru byla pouze 13 %. Grafická reprezentace zobrazuje, jak sektory využívají jednotlivé trendy v %. I přesto, že terciální sektor značně převažuje nad sekundárním, u některých trendů bylo procentuální využití organizací ze sekundárního sektoru přes 30 % a to konkrétně u PMBOK a kombinace metody CPM a CCM.

Obr. č. 34: Využití jednotlivých trendů dle druhu sektoru



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Obr. č. 35: Využití jednotlivých trendů dle počtu odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Na obrázku č. 35. lze vidět grafickou reprezentaci jednotlivých trendů dle počtu odpovědí, kde hodnoty u každého trendu znamenají počet odpovědí od respondentů. Z obrázku lze vydedukovat, že nejvíce implementované trendy jsou Brainstorming, CRM a KPI. Patřily by tam také trendy Scrum a RUP, ale jelikož je graf uspořádaný podle počtu odpovědí, trendy Scrum a RUP nebyly umístěny v úspěšnějších sloupcích, protože na tyto otázky bylo nastaveno omezení podle předchozí odpovědi.

Tabulka č. 4 ukazuje odpovědi v konkrétních číslech, ale také v %. V tabulce lze vidět seřazení trendů dle procentuální úspěšnosti. Do úspěšnějších trendů jsou zde také již zahrnuty Scrum a technika RUP.

Trendy, které jsou v tabulce č. 4 zvýrazněny modrou barvou, měly víc jak 50 % úspěšnost mezi organizacemi. 50–30 % organizací implementuje trendy zvýrazněné žlutou barvou. Nejméně úspěšné trendy jsou zvýrazněny šedivou barvou, kde méně než 30 % organizací implementuje tyto trendy.

Tab. č. 4: Jednotlivé trendy dle procentuální úspěšnosti

trendy	počet odpovědí	%
Brainstorming	78	87 %
technika RUP	30	86 %
CRM	69	77 %
Scrum	38	68 %
KPI	59	66 %
Benchmarking	52	58 %
Lean	50	56 %
Kanban	49	54 %
TQM	43	48 %
Kaizen	39	43 %
XP	36	40 %
spirálový model	35	39 %
Six Sigma	34	38 %
SCM	34	38 %
CSF	31	34 %
obojí – agilní a vodopádový	30	33 %
5S	30	33 %
agilní přístup	26	29 %
PRINCE2	22	24 %
obojí – CPM a CCM	20	23 %
vodopádový přístup	14	16 %
CPM	11	12 %
PMBOK	9	10 %
CCM	9	10 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

4.5 Shrnutí dotazníkového šetření a jeho výsledků

Cílem dotazníkového šetření této bakalářské práce, bylo zjistit, které moderní trendy využívají organizace, jež jsou projektově řízeny. Z již zmíněné grafické reprezentace je zřejmé, že nejvíce využívají zvolené trendy hlavně malé podniky. Mikropodniky také aplikují velkou většinu trendů, ale už ne v takovém měřítku jako malé podniky. Střední podniky taktéž využívají jednotlivé trendy, ale opět v menším měřítku než mikropodniky. Ve velkém převaze zde převyšuje terciální sektor, je to z toho důvodu, že je zaměřený na služby – obchod a zprostředkování, ICT, finančníctví apod. Malé procento respondentů bylo také ze sekundárního sektoru, a to z důvodu, že tento sektor je vymezený na strojírenství, stavebnictví atd., což lze také počítat mezi projektově řízenou oblast. Všechny dotazované organizace jsou obchodní společnosti (a.s., s.r.o., komanditní společnost, veřejná obchodní společnost). Nejvíce na dotazníkové šetření odpovídali lidé z pozice nejvyššího vedení organizace, z čehož lze usoudit, že budou mít největší přehled o trendech a metodách, které daná společnost využívá. V teoretické části byly vymezeny dvě metodiky, kterými se lze řídit v projektovém managementu, a to PMBOK a PRINCE2. Dotazníkové šetření ukázalo, že v praxi tomu tak není. Organizace jsou v praxi málokdy řízeny nějakou metodikou.

Bylo zjištěno, že valná většina organizací, které se zabývají agilním managementem, využívá také Scrum metodu, která, jak již bylo zmíněno, je založená na týmové spolupráci, kde se zapojuje zákazník do procesu. Při zapojení zákazníků do procesu lze předpokládat, že se jim výsledný produkt/projekt bude líbit, jelikož se na něm podíleli a veškeré výhrady či připomínky byly odstraněny. Nejlépe si vedly trendy – CRM, KPI ukazatele či brainstorming. Velice dobré hodnocení měla také technika RUP, která se využívá při spirálovém modelu. Jelikož u této otázky bylo omezení, odpovědi na ni byly čistě od společností, které aplikují spirálový model a techniky RUP. Jak již bylo zmíněno, metoda CRM byla také velice úspěšná, u této otázky 77 % dotazovaných odpovědělo, že jim záleží na komunikaci se svými zákazníky. Organizace tedy mají zájem o to mít dobré vztahy se svými zákazníky, zároveň pokud ve své organizaci aplikují CRM, mohou zákazníky selektovat podle jejich preferencí či zájmů. Brainstorming byl také velice úspěšný, 87 % organizací zvolilo, že využívá metodu brainstormingu. Z toho lze usoudit, že pokud organizace řeší nějaký problém, nejdříve zkusí použít metodu brainstormingu, kde se všichni snaží společnými silami přijít na nějaké východisko. Ukazatele úspěšnosti KPI organizace také velmi často využívají. 67 % organizací aplikuje KPI, z čehož

vyplývá, že společnosti se snaží měřit úspěch svých cílů kampaní nebo například předpovědi cash flow. Metody, jako jsou Kanban, Lean a Benchmarking, nedopadly vůbec špatně. V poměru více než 50 % organizací aplikuje tyto metody. Společnosti mají díky Kanban metodě přehled o tom, v jakém stavu se nachází zadané úkoly u jednotlivých pracovníků. Pomocí Lean přístupu lze zamezit plýtvání a společnosti tak mohou ušetřit značné množství peněz a zároveň zlepšovat efektivitu organizace. Při použití benchmarkingu společnosti mohou porovnávat svoje produkty, procesy a metody s relevantními organizacemi. Tímto procesem lze zjistit, jak jsou na tom organizace v porovnání se svou konkurencí. TQM využívá téměř 50 % organizací, díky tomuto přístupu firmy neustále zlepšují kvalitu a zároveň zapojují své zaměstnance do procesu. 43 % společností aplikuje Kaizen metodu, z čehož lze usoudit, že skoro polovina organizací se snaží kontinuálně zlepšovat své pracovní prostředí, ať už jde o náklady firmy nebo například plnění termínů včas. Organizace spíše nevyužívají CPM nebo CCM metody pro plánování, ale pokud je využívají, volí kombinaci těchto dvou metod.

Nejhůře dopadly trendy – CSF, Six sigma, metoda 5S, Supply chain management. CSF faktory aplikuje pouze 34 % podniků. U tohoto trendu měly jak mikropodniky, tak malé podniky stejný počet odpovědí, nelze tedy zjistit v jakých organizacích je CSF využíváno více. Podniky nejspíše využívají jiné metody pro identifikaci kritických faktorů, může se jednat například o marketingovou analýzu SWOT. Six sigma metodu používá 38 % organizací, neúspěch této metody lze vydedukovat z toho, že ne každá organizace ráda kumuluje statistická data. Některé organizace mohou brát metodu Six sigma jako příliš zdoluhavou, a proto se jí raději vyhýbají. Metodu 5S využívá pouhých 33 % organizací, z toho vyplývá, že v praxi organizace nevyužívají metody pro uspořádání a organizování pracovního prostoru. Spíše spoléhají na to, že jejich zaměstnanci mají pořádek ve svých věcech a na pracovišti automaticky. Supply chain management aplikuje 38 % společností, a to z toho důvodu, že projektově řízené společnosti nejsou vždy spojené s výrobou, kde se supply chain management využívá nejvíce. SCM, Six Sigma a metodu 5S aplikují nejvíce v malých organizacích.

4.6 Doporučení pro podniky

Jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, podniky nejvíce využívají známé metody jako brainstorming, CRM či KPI ukazatele, ale zaostávají u méně známějších metod, které mohou také zlepšit chod společnosti. Jen malé procento podniků aplikuje metody

CPM a CCM, které jsou velice užitečné při plánování projektů. Organizace by se určitě měly více zaměřit na používání těchto metod, pomocí kterých lze identifikovat kritické činnosti a hrozby, které nám mohou rapidně prodloužit projekt, a tím pádem i náklady s ním spojené.

Dále by se podniky měly více zaměřit na trendy, které jim mohou být nápomocné v oblasti strategického plánování, a to konkrétně CSF faktory, TQM či Six sigma. Všechny tyto metody výrazně podporují inovaci podniků a na tu je v této době kladen velký důraz. Organizace se snaží modernizovat své metody, přístupy atp., proto by tyto metody měly být zapojeny do provozu ve větším měřítku. Pomocí Six sigma lze identifikovat velké množství statistických dat, které mohou následně pomoci při řešení chyb v provozu. Zjištěním nedostatků v organizaci automaticky klesají náklady. Podniky by se měly neustále snažit o zlepšení kvality svých procesů v celé organizaci, k tomu slouží TQM metoda, při které se do procesu zapojují také zaměstnanci. V mnoha případech mají zaměstnanci odlišný pohled na věci týkající se podniku než například pracovníci nejvyššího vedení, proto jejich zapojením získají organizace různorodost názorů a prosperitu. Určitě by se podniky měly také více zaměřit na analýzu své konkurence a její následné porovnání. Pro porovnání procesů, výrobků a metod používaných v dané organizaci je skvělá metoda benchmarking, která v dotazníkovém šetření nedopadla špatně, ale určitě by ji mělo využívat více organizací. Pomocí benchmarkingu lze vydedukovat, kterých zbytečných chyb se dopouští konkurenční firmy a následně se jim vyhnout, eventuálně přijít na jiné východisko. Také je třeba více zapojit Kanban, jelikož díky němu lze mít větší přehled o tom, v jakém stavu se nachází zadaný úkol, a zdali jej zaměstnanci plní včas nebo potřebují ještě nějakou časovou rezervu.

Střední a větší podniky by se určitě měly více zaměřit na některé ze zvolených trendů a začít je více aplikovat ve své organizaci. Pomůže jim to k efektivnějšímu provozu, při kterém dochází ke snížení přebytečných nákladů. Prostředky získané odstraněním nadbytečných nákladů lze dále investovat, například do lepšího marketingu za účelem nalákat potenciální zákazníky nebo se odměnit již stálým zákazníkům prostřednictvím podpory prodeje (slevové kódy, dárky atd.)

Závěr

Cílem bakalářské práce je analyzovat implementaci zvolených trendů v projektovém managementu. V teoretické části jsou nejdříve rozebrány definice a pojmy v obecném managementu, dále, jelikož jsem se zaměřila na projektově řízené společnosti, jsou uvedené také klíčové pojmy z projektového managementu. V další kapitole teoretické části jsou již zvolené trendy, které jsou dále zkoumány v praktické části.

Následně jsem pro praktickou část vytvořila dotazníkové šetření, které jsem rozeslala organizacím, jež splňovaly mnou zvolená kritéria. Dále je zde rozebrána každá otázka, která se nacházela v dotazníkovém šetření, a následovalo vyhodnocení implementací zvolených trendů v organizacích podle výsledků získaných z mého dotazníku. V poslední řadě byla navržena doporučení, která mohou pomoci organizacím k lepšímu a efektivnějšímu řízení

Trendy byly vyhodnoceny na základě teoretické části a následně pomocí dotazníku, který byl rozeslán do zvolených organizací prostřednictvím emailových adres. Názvy adres jsem zjistila z databáze Albertina, kde jsem si určila kritéria, která musí organizace splňovat.

Dotazníkové šetření ukázalo, že nejvíce využívané trendy v organizacích jsou CRM, brainstorming a KPI, dále také technika RUP, která již byla zaměřena jen pro organizace využívající spirálový model. Zbylé trendy byly také úspěšné, úroveň implementace v organizacích zde byla však o něco nižší než u již zmíněných trendů. U trendů CSF, metoda 5S, Six sigma a Supply chain management jsem očekávala, že budou úspěšnější a úroveň implementace bude daleko vyšší. Proto bych doporučila organizacím, které jsou projektově řízeny, aby zavedly některé z těchto trendů do procesů organizace. Myslím si, že by jejich společnost díky tomu mohla být efektivnější, úspornější a zároveň i úspěšnější. Zvolené trendy jsou nejvíce aplikovány v malých organizacích.

Seznam použitých zdrojů

- 5S TODAY. (2020). *What is 5S?* Dostupné z <https://www.5stoday.com/what-is-5s/>
- agilemanifesto. (2001). *Manifesto for agile software development*. Dostupné z <https://agilemanifesto.org/>
- Barber, E. (2003). Benchmarking the management of projects: a review of current thinking. *International Journal of Project Management*, 22(4), 301–307. doi:10.1016/j.ijproman.2003.08.001
- BELBIN. (2020). *The Nine Belbin Team Roles*. Dostupné z <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>
- Blecharz, P., & Zindulková, D. (2005). *TQM*. Ostrava: Vysoká škola podnikání.
- Boehm, W. (1988). *A Spiral Model of Software Development and Enhancement*. Redondo Beach: TRW Defense Systems Group.
- Buchta, M., & Siegl, M. (2005). *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Častorál, Z. (2009). *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada.
- Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada.
- EDUCBA. (2020). *What is Total Quality Management*. Dostupné z <https://www.educba.com/what-is-total-quality-management/>
- Fernando, J. (28. prosinec 2020). *Supply Chain Management (SCM)*. Dostupné z <https://www.investopedia.com/terms/s/scm.asp>
- Fischer, S. (2007). *Úvod do teorie managementu a operačního managementu modul Teorie a praxe školského managementu*. Ustí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně.
- Goleansixsigma.com. (2020). *DMAIC – The 5 Phases of Lean Six Sigma*. Dostupné z <https://goleansixsigma.com/dmaic-five-basic-phases-of-lean-six-sigma/>

- Harper, M. (13. listopad 2019). *What are the four types of benchmarking*. Dostupné z <https://www.apqc.org/blog/what-are-four-types-benchmarking>
- Hoadley, A. P. (25. listopad 2005). *Waterfall model*. Dostupné z https://en.wikipedia.org/wiki/File:Waterfall_mode
- Chlebovský, V. (2005). *CRM řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press.
- Ježková, Z. (2013). *Projektové řízení jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit.
- Kadlec, V. (2004). *Agilní programování metodiky efektivního vývoje softwaru*. Brno: Computer Press.
- Kanbanize. (2020). *What Is Kanban? Definition and Brief Introduction*. Dostupné z <https://kanbanize.com/kanban-resources/getting-started/what-is-kanban>
- Kozák, V. (2011). *Budování vztahů se zákazníky v teorii i praxi*. Neratovice: VeRBuM.
- Lakeworks. (9. leden 2009). *Scrum*. Dostupné z https://cs.wikipedia.org/wiki/Scrum#/media/Soubor:Scrum_process.svg
- Lean Enterprise institute. (2000). *WHAT IS LEAN?* Dostupné z <https://www.lean.org/WhatsLean/>
- Máchal, P., Ondruchová, M., Krunčíková, I., Nováková, M., Chlupaty, P., & Motal, M. (2017). *Mezinárodní standard projektového řízení podle IPMA ICB v.4*. © IPMA Česká republika, z.s.
- ManagementMania. (2016). *SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific)*. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/smart>
- ManagementMania. (2016, listopad, 5). *Dotazník*. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/dotaznik>
- Matos, S., & Lopes, E. (2013). Prince2 or PMBOK – a question of choice. *Procedia Technology*, 9, 787-794. doi: 10.1016/j.protcy.2013.12.087
- Mládková, L., & Jedinák, P. (2009). *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- Newton, R. (2008). *Úspěšný projektový manažer [jak se stát mistrem projektového managementu]*. Praha: Grada.

- Rochford, D., & Mitchel, I. (25. únor 2016). *Project management techniques: Brainstorming*. Dostupné z <https://pmp-practitioners.com/contrary-to-popular/#>
- Skalický, J., Jermář, M., Svoboda, J., & fakulta, E. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita.
- Staff. (3. prosinec 2012). *What is Kaizen: The methodology and applications*. Dostupné z <https://www.sixsigmadaily.com/defining-kaizen-the-methodology-and-applications/>
- Steinke, H., Al-Deen, S. M., & LaBrie, C. (březen 2017). Innovating Information System Development Methodologies with design thinking. *ICAIT*, 5, 51–55. Dostupné z https://opendata.uni-halle.de/bitstream/1981185920/12695/1/ICAIT%20V%20_02%20Steinke_Al-Deen_LaBrie.pdf
- Svozilová, A. (2011). *Projektový management*. Praha: Grada.
- Škop, M., & kol, a. (2001). *Od regulačních diagramů k six sigma*. Dostupné z <http://www.statsoft.cz/file1/PDF/SixSigma.pdf>
- Šochová, Z., & Kunc, E. (2014). *Agilní metody a řízení projektů*. Brno: Computer Press.
- Štefánek, R. (2011). *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press.
- T, Kennedy, M. J. (26. červen 2008). *The project management triangle*. Dostupné z https://cs.wikipedia.org/wiki/Projektov%C3%BD_trojimperativ#/media/Soubor:The_triad_constraints.jpg
- Techopedia. (2018). *Six sigma*. Dostupné z <https://www.techopedia.com/definition/3730/six-sigma>
- Techopedia. (2020). *Critical Path Method (CPM)*. Dostupné z <https://www.techopedia.com/definition/171/critical-path-method-cpm>
- Techopedia. (2020). *Critical Success Factor (CSF)*. Dostupné z <https://www.techopedia.com/definition/28029/critical-success-factor-csf>
- Techopedia. (2020). *Rational Unified Process (RUP)*. Dostupné z <https://www.techopedia.com/definition/3863/rational-unified-process-rup>

- Techopedia. (24. dubna 2013). *Extreme Programming (XP)*. Dostupné z <https://www.techopedia.com/definition/3791/extreme-programming-xp>
- Usmani, F. (25. červenec 2020). *Critical Chain Method (CCM) in Project Management*. Dostupné z <https://pmstudycircle.com/2014/02/critical-chain-method-ccm-in-project-management/>
- Vacek, J., Špicar, R., & Martinovský, S. (2017). *Projektový management. Cvičebnice*. Plzeň: Západoeská univerzita v Plzni.
- Veber, J., & kol. (2017). *Management Základy moderní manažerské přístupy a výkonnost a prosperita 2. aktualizované vydání*. Praha: Management Press.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (1996). *Management*. Praha: Viktoria Publishing.
- Wootton, P. (29. duben 2020). *Key performance indicators*. Dostupné z <https://www.projectmanagement.com/wikis/345150/Key-Performance-Indicators>

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Týmové role podle Belbina	18
Tab. č. 2: Rozložení dle sektorů a velikosti organizací.....	38
Tab. č. 3: Pozice respondentů dle velikosti organizace.....	39
Tab. č. 4: Jednotlivé trendy dle procentuální úspěšnosti.....	57

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Úrovně managementu	12
Obr. č. 2: SMART	15
Obr. č. 3: Trojimperativ.....	16
Obr. č. 4: Waterfall model.....	20
Obr. č. 5: CCM.....	22
Obr. č. 6: Scrum metoda.....	27
Obr. č. 7: DMAIC	28
Obr. č. 8: Spirálový model životního cyklu	30
Obr. č. 9: TQM.....	31
Obr. č. 10: Kolik zaměstnanců má Vaše organizace?	36
Obr. č. 11: Kam byste zařadil/a Vaši organizaci podle druhu ekonomické činnosti?.....	37
Obr. č. 12: Jaká je Vaše pozice v organizaci?	38
Obr. č. 13: Jaká je právní forma Vaší organizace?.....	39
Obr. č. 14: Při řízení projektů se ve Vaší organizaci řídíte metodikou PMBOK nebo PRINCE2?.....	40
Obr. č. 15: Řídíte se ve Vaší organizaci Agilním nebo Vodopádovým přístupem?	41
Obr. č. 16: Pokud se řídíte agilním přístupem, využíváte ve Vaší organizaci Scrum metodu?	42
Obr. č. 17: Aplikujete ve Vaší organizaci Kanban metodu?	42
Obr. č. 18: Pro postupné zlepšování, využíváte ve Vaší organizaci Kaizen metodu?	43

Obr. č. 19: Aplikujete ve Vaší organizaci KPI – klíčové ukazatele výkonnosti/úspěchu a sledujete jejich hodnoty?	44
Obr. č. 20: Identifikujete ve své organizaci CSF – kritické faktory úspěchu?	44
Obr. č. 21: Využíváte ve Vaší organizaci prvky Lean managementu?.....	45
Obr. č. 22: Identifikujete chyby ve Vaší organizaci pomocí metody Six Sigma?	45
Obr. č. 23: Jsou pracoviště ve Vaší organizaci uspořádaná a organizovaná podle prvků metody 5S?	46
Obr. č. 24: Aplikujete ve Vaší organizaci CRM (Custom relationship management)?..	47
Obr. č. 25: Aplikujete ve Vaší organizaci TQM, pro neustálé zvyšování kvality procesů?	47
Obr. č. 26: Aplikujete ve své organizaci Supply chain management?	48
Obr. č. 27: Aplikujete ve Vaší organizaci částečně Benchmarking?	49
Obr. č. 28: Pokud ve Vaší organizaci, potřebujete přijít na nové nápady, nebo potřebujete vyřešit nějaký problém, využíváte známou metodu Brainstorming?	50
Obr. č. 29: Při plánování projektů, využíváte CPM – metoda kritické cesty nebo CCM – metoda kritického řetězce?	51
Obr. č. 30: Pokud se ve Vaší organizaci zabýváte vývojem softwarů, aplikujete při tom prvky XP – Extreme Programming?.....	52
Obr. č. 31: Pokud se Vaše organizace zabývá vývojem aplikací, využíváte prvky spirálového modelu?	53
Obr. č. 32: Pokud Vaše organizace využívá spirálový model, aplikujete při vývoji aplikací techniky RUP?	53
Obr. č. 33: Využití jednotlivých trendů dle velikosti podniku	54
Obr. č. 34: Využití jednotlivých trendů dle druhu sektoru	55
Obr. č. 35: Využití jednotlivých trendů dle počtu odpovědí	56

Seznam použitých zkratk

a.s. – akciová společnost

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

atp. – a tak podobně

CCM – Critical Chain Method

CCP – Critical Path Method

CRM – Customer Relationship Management

CSF – Critical Success Factors

CSR – Corporate Social Responsibility

KPI – Key Performance Indicators

PMBOK – Project management Body of knowledge

PRINCE2 – Projects in Controlled Environments

RUP – Rational Unified Process

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

SCM – Supply Chain Management

SMART – Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific

SRN – Spolková republika Německo

str. – strana

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities Threats

TQM – Total Quality Management

tzv. – takzvaně

USA – United States of America

XP – Extreme Programming

Abstrakt

Hrivňáková, Antónia. (2021). *Moderní trendy v managementu* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: management, malý a střední podnik, strategický plán, projekt

Bakalářská práce je zaměřená na analýzu implementace moderních trendů v projektově řízených organizacích. Práce je složena ze dvou hlavních částí, které obsahují čtyři větší kapitoly. V teoretické části je na začátku popsán obecný management a pojmy spojené s ním. Dále jsou zde definovány pojmy související s projektovým management a v neposlední řadě jsou podrobně rozebrány zvolené trendy. V praktické části je vytvořeno dotazníkové šetření, pomocí kterého jsou dále analyzovány zvolené trendy, jež organizace využívají. Cílem tohoto šetření bylo zjistit úroveň implementace zvolených moderních trendů, analýza výsledků ukázala že organizace nevyužívají trendy, které jim mohou pomoci v oblasti strategického plánování.

Abstract

Hrivňáková, Antónia. (2021). *Modern trends in management* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: management, small and medium organizations, strategic planning, project

The bachelor thesis is focused on the analysis of the implementation of modern trends in project – driven organizations. The thesis consists of two main parts, which contains four larger chapters. The theoretical part initially describes the management in general and concepts associated with it. Furthermore, the terms related to project management are defined here and, last but not least, the selected trends are analyzed in detail. In the practical part, a questionnaire survey is created, which is used to further analyze of the selected trends that the organization uses. The aim of this survey was to determine the level of implementation of selected modern trends. The analysis showed results that organizations do not use trends that can help them in strategic planning