



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Management

Modul 6

Řízení a plánování zdrojů

**Výukový materiál vzdělávacích kurzů v rámci projektu
„Zvýšení adaptability zaměstnanců organizací působících v sekci kultura“**

MODUL 6

Řízení a plánování zdrojů



Projekt: časově ohraničená unikátní činnost mající alokované zdroje.

Ganttův diagram: grafická reprezentace vývoje a plánu projektu.

Lean management: metoda řízení společnosti zaměřená na minimalizaci činností, které nesouvisí s posláním organizace.

5S: metoda pěti kroků vedoucích k organizovanému a funkčnímu systému v organizaci.

Obsah modulu

Jednou z důležitých činností manažera je nepochybně řízení, organizace a plánování zdrojů – ať již lidských, hmotných či nehmotných. Od druhé poloviny dvacátého století se tomuto problému věnovala velká pozornost především v Japonsku, kde je zdrojem inspirace zejména automobilka Toyota. Lze její metody převzít také do oblasti kultury a neziskového sektoru?

Obsah

Řízení a plánování zdrojů	2
1 Řízení zdrojů	3
2 Řízení projektů.....	3
2.1 Plán projektu	3
2.2 Ganttův diagram.....	5
3 Metoda 5S	6
4 Lean management.....	8
Shrnutí	9
Zdroje:.....	9

1 Řízení zdrojů

Řízení zdrojů v sobě zahrnuje procesy potřebné k **zabezpečení co nejefektivnějšího využití** lidí, zapojených na projektu. Mimo to je možné samozřejmě řídit a organizovat další zdroje, jako je vybavení pracoviště, výrobky, sklady atp. V současné době se stále více dává do souvislostí řízení zdrojů a znalostní a informační management. Aby bylo možné zdroje efektivně spravovat a organizovat, je nutné, aby měl manažer dostatečné množství informací a znalostí k tomu, aby byl schopen tyto projekty efektivně řídit.

V následujícím modulu se proto seznámíme se **základními nástroji pro řízení zdrojů** – jednak bude řeč o řízení projektů, které jsou v rámci této oblasti stále důležitější a to především v kontextu grantové a dotační politiky, ale také se zaměříme na základní manažerské metody, které jsou s řízením zdrojů spojené, jako je 5S, Lean management a další.

2 Řízení projektů

Stále více aktivit se v rámci různých organizací odehrává formou projektů, což souvisí také se systémem čerpání dotací, inovacemi nebo nástroji na řízení kvality. **Projektem myslíme jasně definovanou činnost, pro kterou jsou alokovány zdroje a má přesně určenou dobu trvání.** Důležitá je také **unikátnost** projektu. Právě proto, že neustále roste význam projektů, vznikla relativně samostatná manažerská disciplína – projektové řízení, pro které existuje celá řada norem a standardů. I když v neziskovém sektoru není obvykle nutné tyto normy¹ přesně dodržovat, hodí se je znát, neboť dávají dobrý referenční rámec pro to, jak v případě práce s projekty postupovat.

2.1 Plán projektu

Klíčem k úspěšnému projektu je jeho dobrý plán. Podle definice PMBOK (což je jeden ze standardů projektového řízení): *“Plán projektu je formální, schválený dokument, který se používá jako vodítko pro realizaci projektu a projektového řízení. Primárně se plán projektu používá na zdokumentování předpokladů a rozhodnutí, usnadnění komunikace mezi zúčastněnými stranami, a zdokumentování schváleného rozsahu, ceny a harmonogramu. Plán projektu může být pouze souhrnný nebo velmi podrobný.”*²

¹ U nás jde například o ČSN/ISO 10006, která je zaměřená na řízení projektů. Důraz je v ní kladen na zvyšování kvality. Nejde o soubor typů a doporučení, ale spíše o určitý referenční rámec.

² <http://managementmania.com/plan-projektu>

Jde tedy o klíčový materiál, podle kterého se bude celý projekt řídit. V zásadě by měl odpovídat na následující základní otázky:

- ✦ **Proč?** V této části jsou definovány důvody, které nás vedou k tomu, že daný projekt řešíme. Měli bychom zde jasně říci, jaké jsou problémy a východiska našeho projektu.
- ✦ **Co?** V tomto bodě bychom měli jasně definovat materiál projektu, tedy o co vlastně půjde, jaké si to vyžádá prostředky a co k jeho úspěšné realizaci potřebujeme.
- ✦ **Kdo?** V neposlední řadě je nutné říci, kdo bude projekt realizovat a jakou v něm budou mít lidé roli. Dnes se lze setkat dokonce s tzv. maticovou strukturou, tedy dynamicky se měnícím uspořádáním v závislosti na aktuálně řešených problémech.
- ✦ **Kdy?** V rámci projektové dokumentace by měla být uvedena nejen data začátku a konce, ale také všech důležitých milníků.

Návrh projektu se často doplňuje speciálním diagramem, který zobrazuje jednotlivé události a milníky a definuje, jak na sebe navazují. To je důležité především pro vedoucího celého projektu, který může snadno rozlišit, na koho je třeba tlačit více nebo co může počkat. Díky tomu je možné snadno také přesouvat lidské zdroje i další prostředky v rámci projektů tak, aby bylo vždy zajištěno jejich včasné plnění. K tvorbě časového diagramu se nejčastěji užívá **Ganttův diagram**.

Součástí plánu projektu by měla být také **analýza rizik**, **SWOT analýza** a další prvky, které by měl člověk uvažovat při realizaci jakéhokoli projektu či zavádění nového produktu. Projektový plán může být součástí některých strategií, které vedou ke zvyšování kvality.

Dobře propracovaný plán umožňuje efektivní a rychlou **komunikaci** napříč všemi, kdo se na realizaci projektu podílejí a vytváří prostor pro snadné měření a analýzu dosažených výsledků. Díky analýze rizik a možných komplikací, umožňuje efektivní adaptaci na nově vzniklou situaci.

Každý projekt má také několik fází, které by se měly v plánu objevit. Na začátku je vždy **iniciace** (zahájení) – často může obsahovat tvorbu metodiky, průzkum, výzkum nebo zaškolení pracovníků, alokaci zdrojů atp. Následuje fáze **plánování**, kde je cílem přesně popsat, jakým způsobem bude projekt realizován. Plán je sice pěkná věc, o kterou by se tato fáze jistě měla intenzivně opírat, ale současně je třeba říci, že detaily se budou lišit také v závislosti na konkrétních schopnostech a charakteru řešitelů nebo na vnějších podmínkách.

Třetí fází je samotná **realizace projektu**, která je spojená s průběžnou kontrolou. Právě chybějící kontrola či špatný systém předávání informací vedou často k problémům, pro které nabírá projekt zpoždění nebo se nepodaří jej realizovat v očekávané podobě. Poslední fáze je **ukončení projektu**, která je obvykle spojená s vypracováním závěrečné zprávy, vyúčtováním, uvolněním zdrojů atp.

V oblasti řízení projektů je možné najít například následující rozdělení:³

Úroveň	Charakteristika
Úroveň 5 - <i>Optimalizovaná</i>	Zlepšování pomocí zpětné vazby přes procesy
Úroveň 4 - <i>Řízená</i>	Měřené procesy (kvantitativní měření)
Úroveň 3 - <i>Definovaná</i>	Definované a ustavené procesy
Úroveň 2 - <i>Opakovatelná</i>	Procesy jsou závislé na jednotlivcích (intuitivní)
Úroveň 1 - <i>Inicializační</i>	Vše je řešeno ad hoc

Samozřejmě, že někdy může být efektivní, pokud se problémy řeší ad hoc, tedy čistou improvizací. Pro velkou většinu projektů a čím větší a komplexnější, tím více platí, že v čím vyšší úrovni tabulky se budou procesy v projektu nacházet, tím lépe. Od třetí úrovně můžeme hovořit o určité standardizaci, kdy jsme schopni relativně snadno dílčí aktivity opakovat. Další dvě úrovně (4. a 5.) by měly zajišťovat jejich inovaci a zlepšování kvality.

2.2 Ganttův diagram

Zřejmě nejnámějším a stále nejpoužívanějším nástrojem na správu projektů je Ganttův diagram. Je to druh pruhového diagramu pojmenovaný po H. L. Ganttovi, průmyslovém inženýrovi, který byl za první světové války průkopníkem jeho používání. Využívá se pro **grafické znázornění a naplánování posloupnosti činností v čase**. Původně neobsahoval vztahy mezi projekty, ale dnes se jedná již o jeho integrální součást.

Na vodorovné ose Ganttova diagramu je časové období trvání projektu rozdělené do stejně dlouhých časových jednotek (dny, týdny,...) a na svislé ose jsou pak zaneseny jednotlivé činnosti, na které se projekt rozpadá, vždy jeden řádek pro jednu činnost. Na ploše diagramu jsou jednotlivé

³ <http://rizeni-projektu.cz/view.php?cislocianku=2007071401>

činnosti označeny **obdélníky**, jejichž levá strana označuje plánovaný začátek činnosti a pravá strana plánované ukončení.

Délka **obdélníku** označuje **předpokládanou délku trvání činnosti**. V dnešní podobě pak mohou diagramy ukazovat také návaznosti činností pomocí lomených šipek nebo čar vedoucích od začátku nebo konce jedné činnosti k začátku nebo konci jiné činnosti. Pruhy jsou vybarvovány tak, jak je plněn úkol. Ten, kdo sleduje diagram, má tak dobrý přehled o tom, co postupuje rychleji, co pomaleji nebo kde je nutné přidat.⁴

V současné době jsou **ICT systémy** pro jejich tvorbu spojené také s řízením zdrojů – je možné zjišťovat, kdo na projektu pracuje a jak, v jaké fázi je jeho plnění a co potřebuje (peníze, lidi, jiné zdroje,..). Dnes se k jeho zpracování užívá téměř výhradně počítač a je spojen s komplexními systémy na organizaci a správu projektů.

Zásadní roli v této metodě sledování hraje tvorba **milníků**. Jde o události, které dělí komplexní projekt na menší, více či méně samostatné části. Jednotlivé úkoly, pokud jsou menší, je možné podstatně lépe organizovat, hodnotit jejich plnění a případně do nich nějak zasahovat, což jde u velkých, monolitických bloků jen dosti obtížně.

3 Metoda 5S

Od osmdesátých let se ve světě postupně začínají objevovat progresivní manažerské směry, jako je **Lean management**, který se snaží o „štíhlé procesy“. K tomuto tématu se dostaneme za okamžik. Jak ale uvidíme, je nutné, aby organizace, která je chce používat, měla ve své struktuře, postupech a práci dokonalý pořádek. V Japonsku se objevila metoda, která je běžně označovaná jako **5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke)**, jejímž cílem je právě takový řád v instituci zavést a udržovat. Jde o nezbytný předpoklad k tomu, aby bylo možné užívat další pokročilé manažerské metody, a proto je 5S program tím prvním, o co by měl nový manažer usilovat při nástupu do nové společnosti.

Organizace (Seiri). Prvním důležitým krokem je organizace pracovního prostředí. Je třeba oddělit důležité a potřebné od nadbytečného a zbytečného. Těch druhých je třeba se zbavit, protože jen zabírají místo, čas a stěžují práci s tím, co je potřebné. Jistě to neznamená zákaz osobních předmětů na stolech zaměstnanců, ale spíše odstranění starých norem a dokumentů, nefunkčních či nepoužívaných zařízení, neužitečných zásob atp. Tato metoda by se měla používat na všechna pracovní prostředí – od dílen, přes chodby a kanceláře až po odpočinkové plochy. Je dobré nechat

⁴<http://clanky.rvp.cz/clanek/s/G/13455/PODPORA-PROJEKTOVE-VYUKY-POMOCI-ICT.html/>

udělat podobný úklid zaměstnanec samotné – manažer může těžko rozumět tomu, kolik nářadí potřebuje k dobré práci technik, a co mu naopak přebývá.

Uspořádání (Seiton). Druhým krokem je uspořádání. Jistě není možné se zbavit všeho, co není používáno denně. Zcela nepotřebné věci se mají prodat nebo zlikvidovat. Ty co se v dohledné době nebudou používat, mají být uskladněny. Může jít o sklady hůře dostupné či dokonce mimo primární objekt. Předměty, které jsou používány občas (jednou týdně, měsíčně), by měly být dobře dostupné, ale současně ne umístěné na samotném pracovišti. Na tom jsou jen věci denní (nebo téměř denní) potřeby.

Čištění (Seiso). Je třetím krokem v 5S řetězci. Cílem je zbavit pracoviště prachu, špíny a dalších nečistot. Nejde přitom o nijak samoúčelnou činnost. Díky čistotě je možné snížit nemocnost a zdravotní problémy zaměstnanců (alergie na prach atp.), ale také dochází ke zlepšení pracovního prostředí, což má vliv na psychiku a kulturu. Význam má tento krok také v oblasti bezpečnosti práce. Pokud je to vhodné, může být spojen s instalací zařízení, které budou čistotu pracoviště trvale zvyšovat, jako jsou vzdušné systémy, klimatizace atp.

Standardizovaná uklizenost (Seiketsu). Jde v zásadě o aplikaci předchozích tří opatření dohromady. Díky zavedení jasného řádu a pořádku je možné snadno reagovat na případné abnormality, nahrazovat zaměstnance v případě nemoci či dovolené. Jednotlivá pracoviště by měla být organizována tak, aby se v nich mohl jejich nový „obyvatel“ snadno zorientovat a pracovat na nich. Může být doprovázeno také řadou dílčích kroků, jako je univerzální používání barev, popisky regálů, šuplíků, šanonů atp.

Disciplína (Shitsuke). Celý systém by byl jen velmi málo efektivní, kdyby jej lidé nedodržovali. 5S není nějakou jarní úklidovou aktivitou (i když i ta může mít svůj význam), ale programem pro organizaci podniku jako celku, který je trvalý. Jen v dobrém systému, který bude přehledný pro všechny, je možné provádět přiměřené optimalizace.

Ač je 5S metoda velice užitečná, je třeba s ní zacházet s mírou tak, aby pracovní prostředí i podmínky k práci zlepšila, ale nepůsobila jako samoúčelná šikana ze strany vedoucího. Neměla by vést k potlačení individuálních potřeb jednotlivců na uspořádání stolu či kanceláře nebo odstranění kreativního prostředí.

4 Lean management

Jedním z trendů současného řízení je Lean management neboli **štíhlá výroba**. Nejde přitom jen o výrobu, ale celkovou koncepci společnosti, na kterou se díváme očima zákazníka. Základem je myšlenka, že by se každá společnost měla soustředit maximálně jen na to, co je spojené s přínosem pro koncového uživatele. Tyto činnosti jsou přitom prováděny **maximálně rychle, efektivně a levně**. Štíhlostí tedy rozumíme zvyšování výkonnosti společnosti na základě požadavků zákazníka a to s minimálním počtem činností. Tento koncept by se přitom měl přenést na všechny složky a části organizace.

Základní otázkou by mělo být – je tato činnost pro mého zákazníka klíčová? Nebylo by jednodušší a lepší, kdyby tu či onu agendu vykonával někdo jiný? Vše je přitom postaveno na třech základních principech:

Just-in-time. Je orientován na to, aby všechny dodávky a procesy probíhaly co možná nejrychleji. Není efektivní mít velké zásoby, o které se musíme starat a v nichž jsou uloženy peníze. Tato metoda je tedy založena na častých dodávkách, které jsou doručovány včas, v dobrém množství a kvalitě. Nemusí jít přitom jen o výrobní procesy, ale také o obecnou spolupráci. Cílem je průběžná práce s minimalizací doby čekání na jiné subjekty.

Druhým principem je **Kanban**. Jde v zásadě o práci na zakázku. Je velice neefektivní a riskantní produkovat něco, o čem nevíme, zda to budeme schopni prodat. Díky tomu, že se snažíme pružně reagovat na poptávku, je šance na odběr mnohem vyšší.

Posledním kamenem, na kterém Lean management stojí je **Kaizen**, což je systém průběžného a stálého zlepšování. Může jít o zlepšování v oblasti úspory nákladů, osob či jiných nákladů nebo o zvyšování kvality společnosti a produktů. Toho je možné dosáhnout například zvyšováním produktivity práce, dobrou motivací všech zaměstnanců, inovacemi nebo průběžným snižováním nákladů.

Kaizen je jednoznačně nejnáročnější částí. Vyžaduje totiž soubor řady dílčích relativně složitých opatření, jako je systém péče o zákazníky (CRM), zpětnou vazbu, rozvoj motivace, koučování, budování týmů, neustálé hledání nápadů na zlepšení procesů atp. Klíčovou roli hraje v této oblasti také dobrá distribuce informací a znalostí. Této problematice se tak budeme věnovat v samostatném modulu, stejně tak jako dalším metodám usilujícím o růst kvality.

Shrnutí

V současné době stále více roste podíl práce, která je realizována formou projektů a je často spojena s dotacemi. Proto se jeví jako mimořádně důležité naučit se procesy v projektu efektivně řídit a organizovat. **Projekt je unikátní, časově omezený proces, jenž je jasně definován.** Tato definice je obvykle uváděna v plánu projektu, který odpovídá na čtyři základní otázky – **proč, co, jak a kdy**. Mimo jiné by měl obsahovat také **analýzu rizik, SWOT** či **rozpočet**.

Projekty sehrávají také důležitou roli v rámci zvyšování kvality, kdy zajišťují postupnou optimalizaci standardních činností instituce. Ukazuje se, že improvizace není nejlepší metodou, kterou lze pro řešení problémů použít, a proto se snažíme hledat co možná nejlépe fungující nástroje na práci s nimi. Velké možnosti v tomto ohledu nabízejí **ICT prostředky**, které se snaží o to, aby tato organizace projektů a distribuce zdrojů byla co možná nejplynulejší a nejvíce efektivní. ICT prostředky zajišťují také dobrou motivaci a komunikaci jednotlivých řešitelů i vedení společnosti.

Je možné rozlišovat čtyři základní fáze projektu: **iniciační, plánovací, realizační a hodnotící**. Každý projekt má svůj začátek, průběh a konec. Sledování jeho běhu by mělo být průběžné a manažer by měl být schopen do jeho řízení aktivně vstupovat a zasahovat.

Pro vhodné řízení a inovace nějaké instituce je nutné, aby v její činnosti existoval jednoznačný řád a pořádek. K tomu slouží metoda **5S (organizace, uspořádání, čištění, standardizovaná uklizenost a disciplína)**. Je třeba ale pamatovat na to, aby se z ní nestal nástroj na šikanu pracovníků místo prostředku pro tvorbu příjemného a tvůrčího pracovního prostředí.

Populární metodou pro řízení je **Lean management**, který je založený na tom, že instituce se snaží soustředit jen na to, co skutečně přináší služby zákazníkovi. Využívá přitom prostředky jako je **Just-in-time** (flexibilita), **Kanban** (práce na zakázku) a **Kaizen** (inovace). Důležitou roli hrají v metodách kvalitní informační systémy.

Zdroje:



Dobře je úvod do práce s projekty zpracován v knize na stranách 32-35. Jde o celkově velice dobře koncipovanou knihu, vhodnou jako úvod do odborného managementu. Podrobně jsou jednotlivé

metody řízení společnosti a kvality (včetně 5S či Lean managementu) popsány na stranách 139-187.

Naleznete zde řadu praktických kroků, příkladů či postupů, které je možné použít.

Jaromír Řezáč. Moderní management. Cpress 2009. Brno. 397 str. ISBN 978-80-251-1959-4.

Jednoduchý článek do úvodu do projektové výuky, především pro školy a školní projekty.

(<http://clanky.rvp.cz/clanek/s/G/13455/PODPORA-PROJEKTOVE-VYUKY-POMOCI-ICT.html/>).

Pěkně zpracovaný seznam základních pojmů je možné nalézt na webu Management Mania.

(<http://managementmania.com/metody-rizeni-projektu>)

Výborný seriál o práci s Redmine.

(<http://www.root.cz/serialy/rizeni-projektu-s-redmine/>)

Za pozornost jistě stojí také Desatero dokonalého manažera.

(<http://www.orlita.cz/detail.php?clanek=91>)

Pro základní orientaci v pojmech 5S je možné doporučit Management Manii.

(<http://managementmania.com/metoda-5s>)