

Projekt Management by Competencies - Blinkry na kolo

Bc. Ondřej Staněk, učo 430611, Bc. Ondřej Vyhliđal učo: 191573, Bc. Juraj Greguš učo: 436290,
Bc. Gabriel Tóth učo: 255648, Ing. Dita Přikrylová, učo 322817

1 O projektu

V dnešní době, kdy mnoho lidí využívá kola a koloběžky pro cesty do práce nebo do školy je poměrně velké riziko se pohybovat po silnicích bez viditelného označení. Ročně se stane velké množství nehod, které jsou zaviněny tím, že řidiči přehlédnou cyklistu, nebo jim nedají přednost při odbočování. Proto jsme se rozhodli realizovat náš projekt blinkrů na kola a koloběžky. Naše blinkry jsou unikátní jak svým designem tak i jednoduchostí v instalaci či používání. Blinkry stačí jednoduše zasunout do řídítek a při změně směru lehce poklepat a blinkr začne blikat, dalším poklepáním se blinkry deaktivují.

2 Pyramida Vitality

2.1 Princip pyramidy

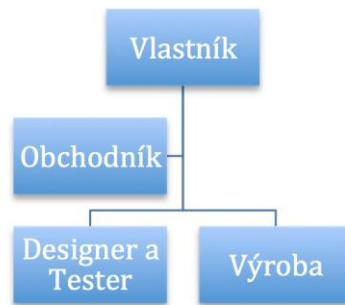
Základní subjekty v patře užitečnosti jsou na začátku alespoň 3 - zákazníci, zaměstnanci a majitelé. Každá skupina má své potřeby, které musí být pokryty. Pokud se toto firmě povede, pak je užitečná pro základní subjekty a může se přesunout k budování dalšího patra pyramidy. V tomto patře se firma snaží efektivně vytvářet svoje produkty. Stanovují se procesy pro efektivní vytváření produktů, zajišťuje se efektivní přístup ke zdrojům (včetně lidských). Vytváříme organizační strukturu tak, aby všechny procesy měly přístup ke zdrojům ve správný okamžik a v požadované kvalitě. V případě, že naše procesy jsou efektivní, tak se dostáváme do rovnováhy. Nyní jsme schopni pro subjekty vytvářet produkty za efektivního zpracování zdrojů. Stabilitu dosáhneme tehdy, když se budeme učit ze svých výsledků. Zavedeme zpětnovazební mechanismy což znamená, že budeme opakovat úspěšné a neúspěšné musíme měnit. Zavedeme testování produktů, budeme sbírat zpětnou vazbu od zákazníků a zaměstnanců. Pro stabilitu je ovšem důležité aby lidé ve firmě akceptovali naše firemní myšlenky a děje. Vzali firemní cíle za své a v případě ohrožení těchto cílů či myšlenek konali ve smyslu zachování těchto myšlenek. Vrcholem pyramidy je dynamika, zde se firma učí, jak problémům předcházet, zavádí dopředné zpětné vazby, což je výhodnější než řešit problémy až v okamžik, kdy nastanou. V případě potřeby je firma schopná vyvolávat změny ve vlastní prospěch naprosto sama za pomoci vnitřního motoru změn.

2.2 Užitečnost

Naším hlavním cílem je abychom vytvořili produkt pro účastníky dopravního provozu, tak aby splňoval jejich potřebu cítit se bezpečně. Zvýšíme viditelnost cyklistů, koloběžkářů na silnicích, čímž velkou mírou přispějeme k lepší dopravní situaci a sníží se počet nehod, kdy jsou cyklisté přehlédnuti řidiči motorových vozidel. Chceme našim zaměstnancům poskytnout adekvátní mzdy na pokrytí jejich potřeb a samozřejmě chceme na produktu mít zisk, který uspokojí potřeby vlastníků.

2.3 Efektivita

V rámci firmy máme stanovenou organizační strukturu, kde se role v začátcích mohou překrývat, ale do budoucna by měla organizační struktura vypadat následovně:



Obrázek 1: Organizační struktura

Protože naše firma je v raných stádiích svého životního cyklu, tak jsme stanovili několik základních procesů. Hlavním procesem je vývoj prototypu, výrobní proces jsme přenechali našemu subdodavateli, který bude v budoucnu obstarávat celý výrobní proces a my budeme tvořit jen inovované produkty nebo vymýšlet nové.

2.4 Stabilita

Důležitým úkolem je sběr feedbacku. Hodláme sbírat feedback nejen od uživatelů blinkrů, ale i od našich testerů a ostatních zaměstnanců abychom mohli vylepšovat naše firemní procesy. Poučíme se z toho co se nepovedlo a ty procesy, které vedli k tomuto neúspěchu upravíme, ty které jsou úspěšné, tak budeme dále provozovat. Jeden z našich firemních cílů je zvýšit bezpečnost na pozemních komunikacích, snažíme se, aby všichni naši zaměstnanci přijali tento hlavní cíl za svůj a tak i konali.

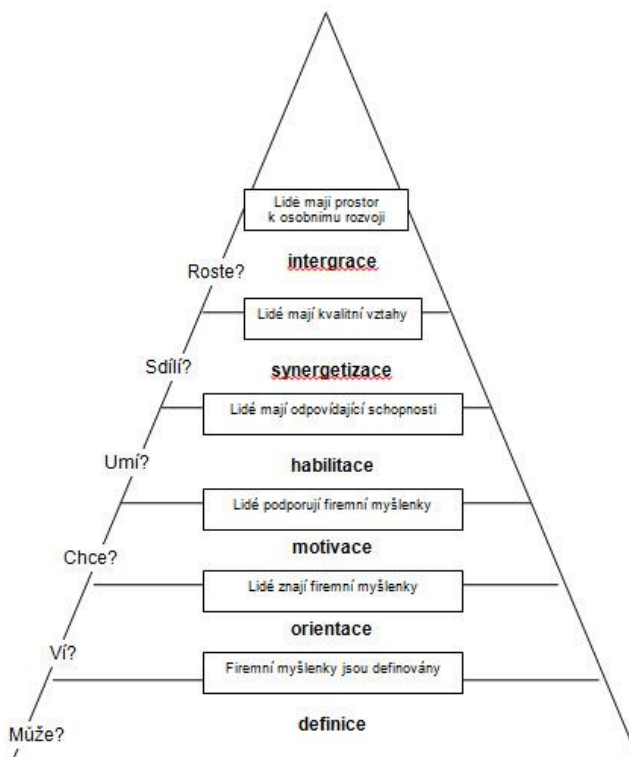
2.5 Dynamika

Snažíme se neustále prozkoumávat trh, hledat nové možnosti, jak vylepšit naše produkty. Jedna z možností je ta, že naše výrobky vybavíme smart technologiemi. Blinkry budou obohaceny o trackování vzdáleností, monitorování sil působících na uživatele a podobně. Také plánujeme postupné rozšíření portfolia o nové produkty.

3 Pyramida kultury

3.1 Princip pyramidy a kontext

Pyramida kultury definuje šest kroků, které by měla organizace zvládnout k získání podpory lidí v organizaci a jejich efektivnímu vedení a tím se posunout do vyšších pater pyramidy vitality. Zatímco první tři patra pyramidy kultury se zabývají postojem lidí, neboli vztahem lidí k systému firemních myšlenek, vyšší patra zajišťují odpovídající schopnosti a vlastnosti, kvalitní vzájemné vztahy a prostor k osobnímu rozvoji.



Obrázek 2: Pyramida kultury

Efektivita a užitečnost organizace definovaná v předchozí pyramidě vitality dává nezbytný vstup k definici firemních myšlenek. Jejich šíření a ztotožnění se s nimi je předpokladem k akceptaci a tím dosažení stability. Dynamika organizace neboli rozvoj nových technologií a produktů je podmíněna aktivitou lidí v organizaci.

K zobrazení řízení organizační kultury je zvolen příklad pracovníka "Vedoucí návrhář prototypů blinkrů" (dále jen Návrhář).

3.2 Definice

Pro první patro pyramidy kultury je důležitá stavba systému firemních myšlenek, které se skládají ze strategického rámce organizace a cílů. Poté se odvozují jednotlivé úkoly lidí.

Vize, na níž stojí formulace firemní myšlenky, je zvýšení bezpečnosti silničního provozu. Úkolem návrháře je pak návrh prototypů kvalitních blinkrů, testování, úprava modelů dle požadavků zákazníka a testování bezpečnostních prvků.

3.3 Orientace

Druhou podmínkou je, aby lidé v organizaci firemní myšlenky znali a pochopili, aby znali kontext své práce a hranice úspěchu a neúspěchu svých úkolů.

Návrhář ví, že jeho úkolem je výroba kvalitního prototypu blinkru. Za tímto účelem musí komunikovat s výrobcem blinkrů, dále s uživatelem pro jeho testování a komisí k získání zpětné vazby a prezentaci finálního výrobku.

3.4 Motivace

Motivace je považována za důležitou složku firemní kultury. Třetí patro pyramidy vyžaduje, aby lidé podporovali firemní myšlenky, aby se s nimi ztotožnili. Je potřeba skloubit zájmy firmy se zájmy zaměstnanců. Zajistit, aby lidé pochopili, že naplnění myšlenek a úloh z nich vyplývajících, je v jejich zájmu.

Vnitřní motivace návrháře, kterou je třeba podporovat, vychází z myšlenky zajištění bezpečnosti silničního provozu. Individuální motivace může znamenat i ztotožnění smyslu produktu s ochranou životního prostředí, s rozvojem místního sportovního vyžití a rozšíření cyklistiky ve městě.

3.5 Habilitace

Cílem habilitace je sladit skutečné schopnosti lidí a schopnosti vyžadované k rozvoji organizace a dosahování cílů. Důležité je také řízení znalostí v organizaci a budování znalostního kapitálu.

Předpokladem k rozvoji dynamiky organizace, zavádění nových produktů a zefektivnění výroby, je nezbytné návrháře školit na nové technologické postupy výroby a používané materiály, rozšiřovat jeho schopnosti používat prototypové nástroje (např. 3D tiskárny) a do budoucna oddělit zcela pozice designéra a výrobce prototypu.

3.6 Synergetizace

Po rozšíření individuálních schopností lidí je třeba dbát o vztahové dovednosti, týmovou spolupráci a nastavení kvalitních mezilidských vztahů. Je nutné definovat vztahy mezi organizačními jednotkami a jednotlivci v týmu.

3.7 Integrate

Nejvyšší patro se vrací k osobnosti člověka a jeho individuálnímu začlenění do kolektivu. V této fázi se systém přizpůsobuje vyjimečnosti lidských zdrojů na úrovni jejich vlastností.

V případě, že by návrhář byl konfliktním člověkem navzdory jeho neobyčejného smyslu pro kvalitní design prototypu, záměrně bychom přizpůsobovali okolí jeho osobě (například organizací pracovního místa, velikosti týmu aj.)

4 Principy pyramidy

4.1 Tvar pyramidy

Tvar pyramidy je moc důležitý a jedinečný. Na základě jednotlivých poschodí nám ukazuje jak je firma postavená. Je důležité, aby základy této pyramidy byli postavené pevně a konstruktivně. V případě, že tak není učiněno, pyramida může být nestabilní a v krajních případech při budování dalších pater dochází k sesunu pyramidy. Toto může mít kritické následky.

4.2 Teorie omezení

Teorie omezení je metoda řízení a zvyšování výkonnosti. Teorii omezení vytvořil a rozvinul Dr. Eliyahu M. Goldratt. V případě teorie omezení se dá na firmu dívat jako na potrubí, kterým protékají prostředky. Toto potrubí je na různých místech různě široké. Za předpokladu, že firma je efektivní při vytváření zisku, tak čím víc prostředků proteče potrubím, tím větší bude zisk. Avšak zúžená místa, jako i z fyzikálního tak i teoretického hlediska brání průtoku, tzn. zvyšují náklady firmě a snižují její zisk.

Proto logickým vyústěním je zvětšovat průtok v místech kde je největší zúžení. Při aplikaci na reálnou firmu, je potřeba hledat nejužší místa a snažit se je rozšířit do té doby, dokud se omezení nepřesune jinam.

TOC v kontextu MbC se vlastně projevuje v tom, že při zavádění pyramidy vitality a pyramidy kultury postupujeme směrem nahoru, avšak se často musíme vracet i zpět na nižší patra pyramid. Při budování pyramid řešíme, jestli se jeví rozumné postupovat k budování dalšího patra. Hlavním kritériem je lokalizace omezení. Jestli tohle omezení leží na vyšším patře, pokračujeme dále, jestli ne tak se vracíme do příslušného procesu na stejném patře. Řešením nebo odstraňováním omezení se věnujeme neustále, protože vždy se nějaké další identifikuje a už záleží jen na jeho velikosti.

5 Řešení problémů

5.1 Nástroje pro řešení problémů

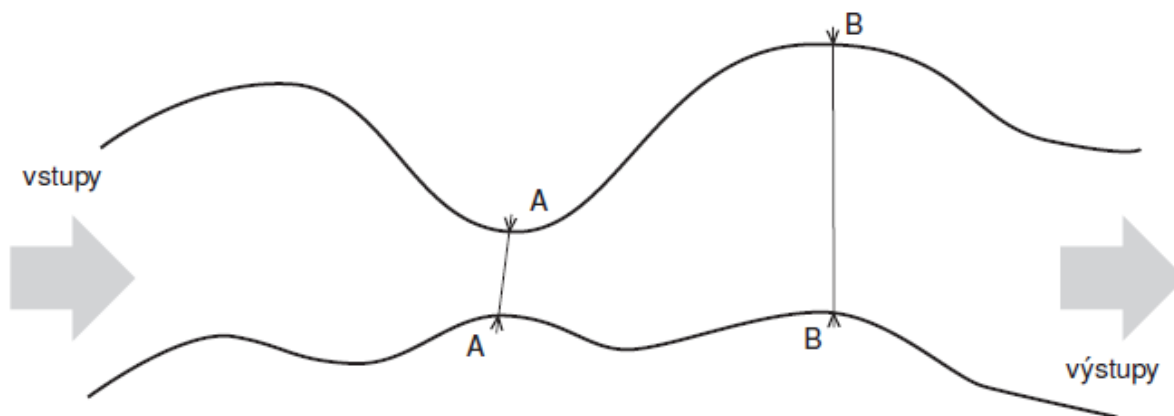
Strategie řešení

Každý problém vzniká na základě nějaké příčiny. Abychom vyřešili problém, musíme nejdříve příčinu systematicky lokalizovat. Na celofiremní úrovni se k tomu používá pyramida vitality nebo pyramida kultury.

Pokud se problém týká spíše požadavků, zvolíme pyramidu vitality. Ta popisuje obecné řetězení příčin ve firmě a naznačuje strategie řešení problémů. V případě, že se problém týká možností, vybereme pro hledání problému pyramidu kultury. Ta popisuje jednotlivé toky mezi lidskými zdroji. Také nabízí různé strategie odstraňování problémů.

Zobecněná teorie omezení

Ve firmě může existovat několik problémů a naším úkolem je se správně rozhodnout, který problémem se zabývat jako první. K tomu nám pomůže zobecněná teorie omezení. Celou firmu si můžeme představit jako potrubí, do kterého z jedné strany proudí vstupy a z druhé strany z něj vytékají výstupy. Pomyslné potrubí je znázorněno na obrázku 3. Šířka potrubí určuje objem vstupu, který se objeví na výstupu. Pro zvětšení průtoku potrubím je potřeba najít nejužší místo potrubí (na obrázku je to místo označené A-A) a snažit se o jeho rozšíření. Slabé místo ve firmě, které má vliv na chod celé firmy, bude firmu omezovat.



Obrázek 3: Demonstrace zobecněné teorie omezení ve firmě

Lokalizace problému

V okamžiku, kdy známe aktuálně nejdůležitější problémy firmy, se můžeme pokusit najít místo ve firmě, kde problém vzniká. Vhodnou pomůckou je funkční model firmy. Pomocí něj můžeme najít konkrétní úlohu, která problém způsobuje. Úloha je buď chybně vykonávána, nebo není definována nebo vykonávána vůbec.

Poté, co jsme lokalizovali konkrétní úlohu, můžeme najít konkrétního pracovníka, který je za úlohu zodpovědný. U tohoto člověka bychom měli s řešením problému začít.

Metodika řešení

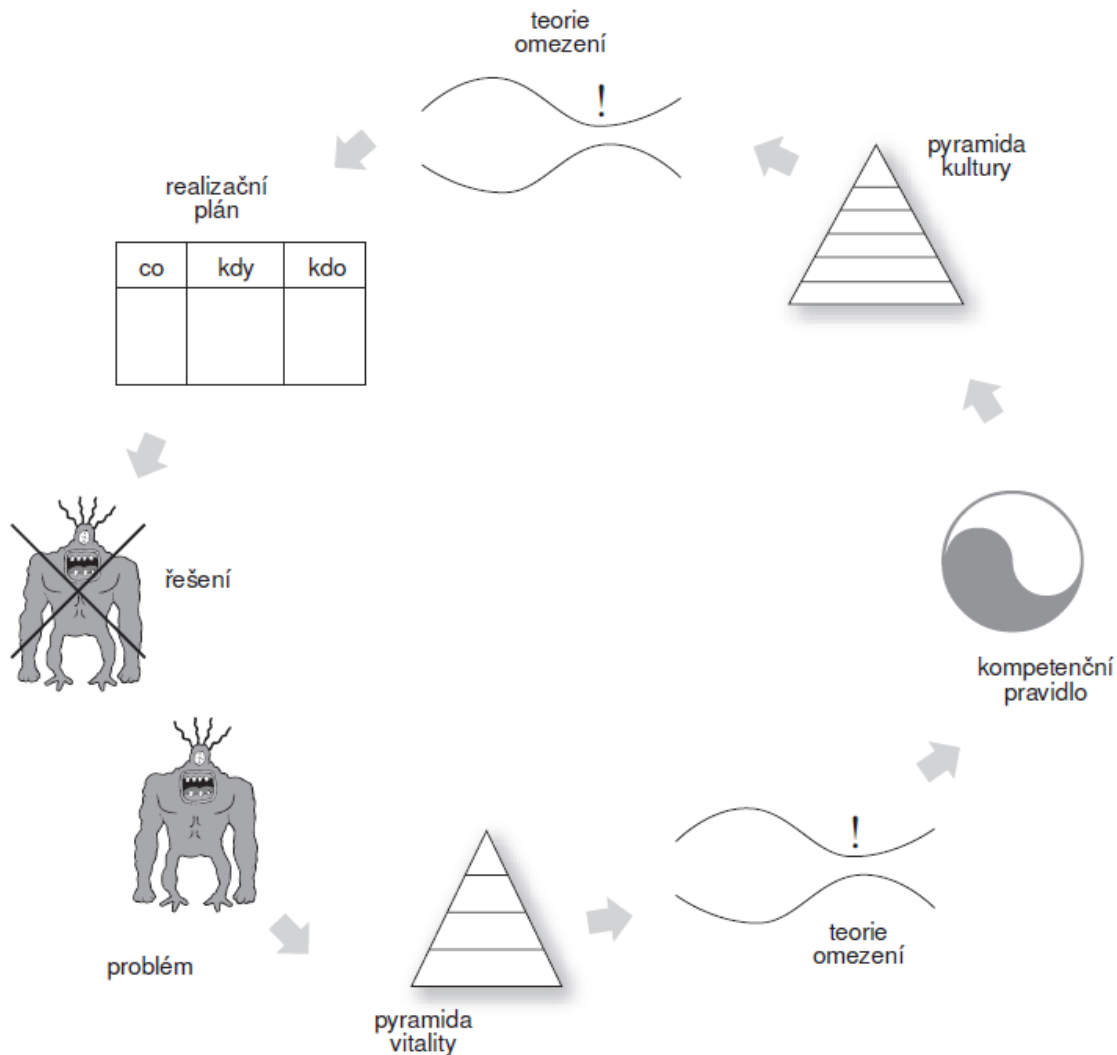
Příčiny problémů firmy lze převést na konkrétní chybějící nebo nedostatečné kompetence lidí. Abychom příčinu problému vyřešili, je potřeba tyto kompetence nalézt. Poté bychom měli zařídit, aby konkrétní pracovník firmy kompetence rozvinul a použil je k vyřešení problému.

5.2 Proces řešení problémů podle MbC

Pro shrnutí výše uvedených metod si popíšeme proces řešení problémů jako celek. Proces je demonstrován na obrázku 4. Rozdělujeme ho do následujících částí:

1. Zjistíme, že ve firmě existuje problém, který se určitým způsobem projevuje na činnosti firmy.
2. Pomocí pyramidy vitality lokalizujeme příčiny problému, které se týkají toku mezi lidskými zdroji.
3. Teorie omezení nám usnadní výběr příčiny, kterou bychom měli pro vyřešení problému odstranit jako první.
4. Lokalizujeme úlohy, kde problém vzniká a kdo je za ně zodpovědný.
5. Pomocí pyramidy kultury zjistíme další příčiny problému.

6. Vybereme, která příčina je nejzávažnější a měli bychom ji řešit jako první.
7. Vymyslíme plán pro vyřešení problému a zlepšení kompetencí pracovníků zodpovědných za úlohu.
8. Plán realizujeme a problém odstraníme.



Obrázek 4: Proces řešení problému podle MbC

5.3 Ukázka řešení problému ve firmě

Ve firmě nastal problém malého prodeje našich blinkrů na kolo. Pomocí pyramidy vitality jsme našli příčinu problému. Problém nebyl v marketingu, ale v designu blinkrů. Vzhled blinkrů se zákazníkům nelíbí, a proto si je nekupují. Rozhodli jsme se, že jako první budeme řešit problém v návrhu blinkrů. Za tuto úlohu je zodpovědný návrhář. Budeme se snažit o zlepšení kompetencí návrháře tak, aby vzhled blinkrů byl atraktivní pro zákazníky. Navrháme řešení problému. Návrháře pošleme na školení designu, kdelepší své kompetence v této oblasti. Řešení problému ukázalo na další problémy:

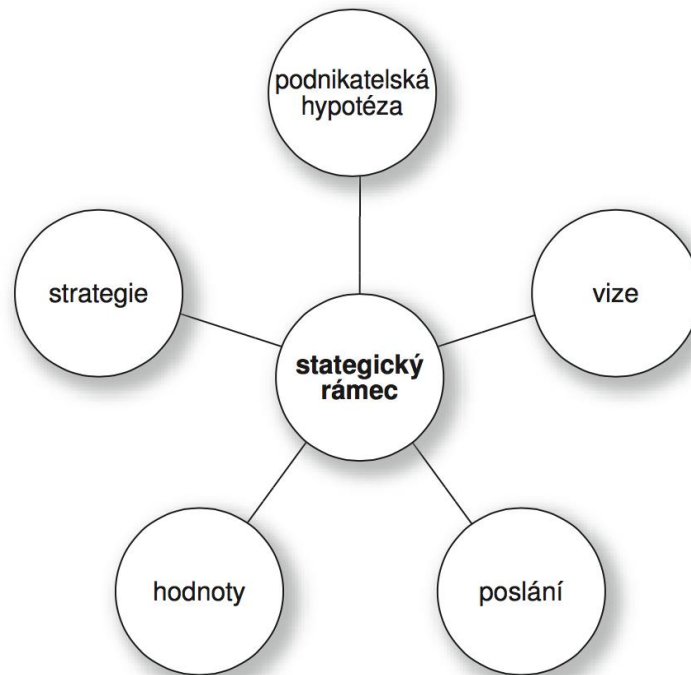
1. Lídr má za úkol schvalování designu výrobků před tím, než se pošlou do výroby. Lídr by měl zjistit a naučit se, jaký vzhled je pro zákazníky přijatelný.
2. Obchodník by měl vylepšit výzkumy zpětné vazby na produkt od zákazníků.

Po vyřešení problémů očekáváme zvýšení prodeje produktu o 30%.

5.4 Smysl řešení problémů

Smyslem procesu je lokalizace a řešení problému. Při hledání problému můžeme dojít ke zjištění, že problém je daleko komplexnější, než jsme zamýšleli. Odstranění problému může vést ke změně globálních myšlenek firmy a ke zvýšení její efektivity.

6 Strategický rámec



Obrázek 5: Části strategického rámce

6.1 Části:

Podnikatelská hypotéza

Je základním prvkem strategického rámce. Lídři v hypotéze vymezí prostor, ve kterém se firma chystá podnikat. Identifikují možné příležitosti, případné hrozby a také odůvodní, proč a jakým způsobem bude jejich firma a její produkty úspěšné a jak budou generovat zisk. Je to teda představení firmy, které má za cíl zaujat hlavně investory.

Vize

Vize jsou nástrojem pro určování dlouhodobého směřování firmy a jsou cílené hlavně na vnitřní uživatele (majitele, manažment, zaměstnanci). Mali by stanovovat cíle, které budou motivovat zúčastněné strany a taktéž budou nějakým způsobem měřitelné, aby se dalo zhodnotit jejich dosáhnutí. Neměli by však být určované konkrétními hodnotami (např. v následujících 3 letech dosáhneme zisku 20 milionů Kč.), ale měli by mít porovnávací charakter (budeme mezi 5 nejlepšími firmami na trhu).

Poslání

Poslaní jsou podobné vizím z části, ale jsou určené hlavně pro získávání a motivaci externích subjektů, zákazníků. Tito cíle můžou být také dlouhodobé, ale hlavně by měli naznačovat užitek pro zákazníka. Cílem je tedy upoutat pozornost zákazníků, aby viděli, že naše produkty můžou naplnit jejich potřeby a případně je motivovat ku koupě.

Hodnoty

Do této části patří definice hodnot, které se lídři a firma snaží dodržet během naplňování cílů firmy. Mělo by se jednat o hodnoty, kterými se bude řídit chování částí firmy a taktéž o soubor pevně stanovených měřitelných pravidel se stejným účelem. Je ale důležité, aby sem nepatřili etické proklamace.

Strategie

Cílem strategií je přesně vydefinovat rámec podnikatelských aktivit firmy. To znamená určit trh, na kterém budeme podnikat, cílové zákazníky, které chceme obsloužit a taktéž si definovat konkurenční výhodu (anebo víc výhod), která nám umožní zákazníky zaujat, získat a udržet.

6.2 V rámci firmy:

Hypotéza:

Budeme poskytovat inovativní produkty, které zvýší bezpečnost lidí v silničním provozu

Vize:

Do třech let chceme být jedničkou na domácím trhu. Do pěti let chceme patřit mezi prvních 5 nejúspěšnějších firem našeho trhu na světě.

Mise:

Pomocí našich produktů zvýšit bezpečnost silničního provozu pro všechny účastníky.

Hodnoty a pravidla:

Udřžeme si celý výrobní proces pod kontrolou pro zabezpečení kvality. Využijeme zpětnou vazbu od zákazníků při vylepšování produktů.

Strategie:

Udržet konkurenční výhodu inovativního produktu a časem zvýšit portfolio nabízených produktů a služeb pro udržení konkurenceschopnosti.

6.3 Role ve firmě:

Zaměstnanec - Gabriel Tóth

Investor/majitel/dodavatel - Ondřej Staněk
Veřejnost/potencionální zákazník - Juraj Greguš
Zákazník - Dita Přikrylová
Leader/manažér - Ondřej Vyhlídal

6.4 Potřeby/produkty:

Zaměstnanec:

Pro zaměstnance je důležitá jistota zaměstnání, stabilní příjem a také možnost seberealizace. Produkt, který zaměstnanci nabízíme je mzda a také možnosti různých školení pro zvyšování kvalifikace

Investor / majitel:

Pro investory a majitele je důležitou potřebou získání profitu a návrat investic. Produkt, který jim nabízíme pro naplnění těchto potřeb, jsou dividendy.

Veřejnost / potencionální zákazník:

Pro veřejnost je důležité, aby firma dodržovala zákony (hlavně silniční) a dbala také na ekologickou výrobu. Také je pro potencionální zákazníky důležitý design produktů a celkový image firmy. Tuto skupinu budou tedy zajímat naše ekologické výrobní procesy, produkty v souladu se zákonem, možnosti přizpůsobení, které jim při koupě našich produktů nabízíme a v neposlední řadě fakt, že dbáme na zpětnou vazbu od zákazníků při vylepšování produktů.

Zákazník:

Pro zákazníky jsou důležité kvalitní produkty, rozumná cena a také jako pro potencionální zákazníky možnost zpětné vazby. Na naplnění těchto potřeb nabízíme naše blinkre a v budoucnosti také další produkty, které budou reflektovat přání zákazníků. Rozumnou cenu dokážeme dosáhnout snížením nákladů výroby pomocí standardizace a outsourcingu výrobního procesu do zahraničí.

Lídr:

Pro ně je důležitou potřebou možnost seberealizace, prestiže a také odměna za odvedenou těžkou práci. Jako odměnu nabízíme jednak mzdu a také možnost získat akcie firmy a podílet se tak na zisku.

7 Strategické kontinuum

Strategické kontinuum nám ukazuje, jakým způsobem se firma připravuje na zavádění nových konkurenčních výhod. V mnohých případech se totiž děje, že si firma určí nějakou konkurenční výhodu, z které pak těží a následně už jen vylepšuje stávající stav nebo ho v nejhorším případě jen udržuje. Případně se může stát, že firma zavede nějakou změnu bez toho, aby na ni byla připravena, a vznikne chaos. Proto je důležité si rozdělit rozvoj strategii na intervaly. Tímto způsobem si víme určit, co je ta výhoda, ze které dnes těžíme, a jak se postupně připravíme na ty další, aby naše firma nestála na místě. V tom případě totiž hrozí, že jiné firmy naši výhodu doběhnou a případně předběhnou, co může končit až krachem firmy.

	operační strategický interval	první rozvojový strategický interval	druhý rozvojový strategický interval	třetí rozvojový strategický interval
LÍDŘI (definice strategie)	definováno	definováno	definováno	příprava zdrojů
MANAŽEŘI (design procesů)	definováno	definováno	příprava zdrojů	–
VYKONAVATELÉ (výkon)	uskutečňováno	příprava zdrojů	–	–

Obrázek 6: Strategické kontinuum

7.1 Rozdělujeme většinou následující intervaly (viditelné aj na obrázku):

Operační interval

Toto je interval aktuálně probíhající. Těžíme tu z aktuální konkurenční výhody. Lídři tu už nemají moc co dělat, manažéři už jen monitorují situaci a hlavní úloha je na vykonavatelích, aby správně uskutečňovali plán.

První rozvojový interval

Popisuje následující konkurenční výhodu, kterou už lídři nadefinovali, a teď je hlavní úloha na manažérech, aby jednotlivé úlohy správně naplánovali a přidělili jim zdroje. Vykonavatelé se v tomto intervalu jen začínají seznamovat se změnami a připravovat se na ně.

Druhý rozvojový interval

Přenáší hlavní břemeno na lídry, kteří na základě poznatků z předcházejících konkurenčních výhod a ze situace na trhu definují novou konkurenční výhodu do budoucnosti. Manažéři se s ní seznamují a připravují si zdroje. Vykonavatelé se tímto intervalem ještě nezaobírají.

Třetí rozvojový interval

Je poslední v našem kontinuu. Tady se zatím nic neděje, jen si případně lídři mohou připravovat své zdroje na vykonání práce, až skončí definici výhody v druhém intervalu.

7.2 Ukázka strategického kontinua ve firmě

Firma momentálně v operačním intervale těží z výhody, kterou jí poskytuje inovativní produkt univerzálních blinkrů. Lídři však již připravují další výhody do budoucna.

V prvním intervale jde o rozšíření portfolia produktů o světelné označení na oblečení používající podobné technologie jako naše blinkre. Manažéři už plánují alokaci zdrojů a nutných prerekvizit.

V druhém intervale jde o další výhodu a to možnost přizpůsobení našich výrobků podle potřeb zákazníka. Tady jde hlavně o možnost přizpůsobení designu. Plánuje se možnost výběru zbarvení a vzoru našich produktů pro koncové zákazníky v našem internetovém obchodu a také pro větší firmy, hlavně prodejce kol a koloběžek, se kterými spolupracujeme.

Literatura

PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X