



Komunikace v projektovém řízení

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Dominika Tesařová**

Vedoucí práce: doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Dominika Tesařová**
Osobní číslo: E16000443
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6208R085 – Podniková ekonomika
Zadávající katedra: katedra informatiky
Vedoucí práce: doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.
Konzultant práce: Klára Borská
Lasvit s.r.o.; Installation Engineer

Název práce: **Komunikace v projektovém řízení**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů diplomové práce.
2. Multiprojektové prostředí.
3. Problematika komunikace v projektovém řízení.
4. Případová studie - návrh vhodné komunikační strategie v organizaci.
5. Formulace závěrů a zhodnocení navržené strategie (včetně návrhu vhodných metrik).

Seznam odborné literatury:

- FIALA, Petr. 2004. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-24-X.
- SVOZILOVÁ, Alena. 2006. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1501.
- ROSENAU, Milton. D. 2007. *Řízení projektů*. 3. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1506-0.
- NĚMEC, Vladimír. 2002. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0392-0.
- KERZNER, Harold. 2003. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 11th ed. New York: John Wiley. ISBN 978-1-118-02227-6.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 65 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 31. října 2017
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty

L.S.

doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.
vedoucí katedry



V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

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

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

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

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

25. 3. 2019

Bc. Dominika Tesařová

Anotace

Diplomová práce s názvem „Komunikace v projektovém řízení“ je zaměřena na problematiku komunikace v projektovém prostředí. Práce je rozdělena na dvě základní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá základními definicemi projektu a samotného projektového řízení. Podrobněji je pak přiblížena tematika vnitropodnikové komunikace a firemní kultury, jež s ní úzce souvisí. Dále je teoretická část práce zaměřena na motivaci zaměstnanců.

V praktické části diplomové práce je detailně popsáno projektové řízení v rámci fiktivní společnosti. Zde je provedena případová studie, která se zabývá problematikou komunikace v projektovém prostředí. Studií byly zjištěny stávající nedostatky v komunikaci a v závěru praktické části byly doporučeny návrhy na zlepšení komunikace, která by vedla k uvolnění atmosféry na pracovišti a následně také ke zlepšení kvality finálních projektů, díky které se následně zvýší i ziskovost dané firmy.

Klíčová slova

Buddy program
Firemní kultura
Komunikace
Komunikační plán
Motivace
Projekt
Projektové řízení
Projektový manažer
Reporting

Anotation

Diploma thesis called „Communication in Project Management“ is focused on problematics in communication withis project management. The work is divided into two parts, the theoretical and the practical. The theoretical part deals with the basic definitions of the project and the project management. There is a detailed describion of internal communication and company culture, which is closely related to it. Furthermore, the theoretical part is focused on employee motivation.

At the practical part of the diploma thesis, there is detailed describion of project management within a fictitious company. There is a case study, which deals with the issue of communication in the project management. The study identified existing shortcomings in communication and at the end of the practical part, there are suggestions for improvement of communication which lead to release of atmosphere at the workplace and subsquently also to improve the quality of final projects which will increase profitability of the company.

Key words

Buddy program

Company culture

Communication

Communication plan

Motivation

Project

Project management

Project manager

Reporting

Obsah

Seznam obrázků a tabulek	11
Úvod	12
1. Projekt.....	13
1.1 Definice pojmu projekt	13
1.2 Projektový trojimperativ	13
1.3 Životní cyklus projektu	14
1.3.1 Příprava projektu	15
1.3.2 Plánování	15
1.3.3 Realizace.....	15
2. Projektové řízení.....	18
2.1 Projektově řízené společnosti	19
2.2 Přístupy k řízení projektu.....	19
2.3 Tradiční přístup k řízení projektu	20
2.4 Agilní přístup k řízení projektu.....	21
2.5 Problémy při řízení projektů	22
2.6 Projektový manažer	24
2.7 Projektový tým.....	25
2.7.1 Obsazení projektových rolí.....	26
2.8 Reporting	26
2.8 Vývojová fáze firmy	27
2.9 Multiprojektové řízení.....	28
3. Komunikace.....	29
3.1 Funkce komunikace	29
3.1.1 Informativní funkce	29
3.1.2 Instruktažní funkce	29
3.1.3 Persuasivní funkce.....	29

3.1.4	Zábavná funkce.....	30
3.2	Verbální komunikace	30
3.2.1	Druhy verbální komunikace	30
3.3	Neverbální komunikace	30
3.4	Komunikační šumy	31
3.4.1	Šum v Shannon-Weaver modelu komunikace a druhy komunikačních šumů 31	
3.5	Firemní komunikace	33
3.5.1	Zásady firemní komunikace	33
3.5.2	Základní nástroje interní komunikace	33
3.6	Nástroje komunikace vhodné ke sledování a udržení firemní kultury	34
3.7	Komunikační plán	35
3.7.1	Sestavení komunikačního plánu	36
3.8	Komunikační problémy při řízení projektu	37
3.9	Kick-off meeting	38
3.10	Firemní kultura.....	38
3.11	Motivace zaměstnanců	39
3.11.1	Druhy motivací	39
3.11.2	Maslowova Pyramida potřeb	40
3.12	Buddy program.....	41
3.12.1	Charakteristické rysy	41
3.12.2	Princip 4C	42
4.	Komunikace v projektovém prostředí ve fiktivní firmě XYZ.....	43
4.1	Představení firmy XYZ.....	43
4.2	Rozvoj firmy	44
4.3	Komunikační nástroje	46
4.3.1	Emailová komunikace	46

4.3.2	Mobilní aplikace Whatsapp.....	46
4.3.3	Intranet.....	47
4.3.4	DMS	47
4.3.5	Eventy pro zaměstnance	47
4.4	Proces projektového řízení.....	48
4.4.1	První kontakt s klientem.....	48
4.4.2	Představení projektu	49
4.4.3	Příprava designu	49
4.4.4	Prezentace designu	49
4.4.5	Potvrzení projektu	50
4.4.6	Práce projektového manažera.....	51
4.4.7	Tvorba technické dokumentace.....	51
4.4.8	Výroba	52
4.4.9	Logistika	53
4.4.10	Instalace	53
4.4.11	Uzavření projektu	55
4.4.12	Kvalita	55
4.5	Motivace zaměstnanců.....	56
4.6	Problematika komunikace v projektovém řízení	58
4.6.1	Komunikace obchodního zástupce s klientem.....	58
4.6.2	Komunikace obchodního zástupce a designera	58
4.6.3	Komunikace projektového manažera a obchodního zástupce.....	59
4.6.4	Komunikace oddělení konstrukce	59
4.6.5	Komunikace projektového manažera s výrobou	59
4.6.6	Komunikace oddělení logistiky a projektového manažera.....	60
4.6.7	Komunikace oddělení kvality a výroby.....	60
4.6.8	Komunikace projektového manažera s oddělením instalací.....	60

4.6.9	Komunikace technika z instalace	61
4.6.10	Komunikace oddělení kvality a instalací.....	61
4.6.11	Komunikace vedení firmy a zaměstnanců.....	62
4.6.12	Obecné shrnutí problematiky komunikace ve firmě XYZ	62
4.7	Návrh na zlepšení.....	64
4.7.3	Firemní kultura a atmosféra na pracovišti	64
4.7.4	Buddy program	65
4.7.5	Stanovení komunikačního plánu	67
4.7.6	Propojení jednotlivých středisek	70
4.7.7	Interní výroba	71
Závěr	73
Seznam použité literatury	75

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 - Trojimperativ projektu.....	14
Obrázek 2 Typický průběh nasazení lidských zdrojů v průběhu životního cyklu.....	16
Obrázek 3 - Hranice projektu a hrubý procesní model.....	21
Obrázek 4 - Shannon-Weaver model komunikace	32
Obrázek 5 - Maslowova pyramida potřeb	40
Tabulka 1 - Komunikační plán	69

Úvod

Jako téma diplomové práce jsem si zvolila Komunikace v projektovém řízení. Výběr tohoto tématu ovlivnil fakt, že pracuji v projektovém prostředí a daná problematika je mi tedy velmi blízká.

Správné řízení projektového managementu závisí na mnoha dílčích aspektech. Pro vytvoření úspěšného projektu je nutné využít znalostí, zkušeností, dovedností, nástrojů a technik tak, aby byly splněny požadavky kladené na daný projekt, a aby dosáhl svých cílů v potřebné kvalitě, čase i nákladech.

Avšak jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících projektové řízení je komunikace. Dodržování stanovených zásad a správné řízení organizace, které obsahuje předávání informací mezi jednotlivými články, plánování a vytváření komunikačního plánu, vede k úspěšnému dokončení a předání projektu.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V úvodu teoretické části se zabývám definicemi projektu, dodržování trojimperativu a jednotlivými částmi samotného projektu. Následně popisuji přístupy k projektovému řízení, jejich problematiku a také multi-projektové prostředí. V závěru teoretické části se zabývám komunikací, jejími druhy, firemní kulturou a zásadami jejího dodržování.

V praktické části diplomové práce popisuji fungování smyšlené firmy XYZ s.r.o., kde následně u jednotlivých částí realizace projektu detailně nastiňuji problematiku v komunikaci v projektovém řízení.

Cílem práce je formou případové studie poukázat na problematiku komunikace v projektovém řízení ve firmě XYZ s.r.o., na jejímž základě v závěru praktické části navrhuji řešení, jak se v případě špatného fungování se situací vypořádat.

1. Projekt

Definice pojmu projekt existuje již nespočetné množství, ale je nezbytně nutné si jeho význam vyjasnit pro správné pochopení problematiky v projektovém řízení. Každá projektová firma si dle svých potřeb následně upravuje pojem sama.

1.1 Definice pojmu projekt

Pojmem projekt rozumíme jedinečnou soustavu činností, které vedou k předem stanovenému a definovanému cíli. Jedná se o zpracování určitého záměru, návrhu nebo plánu pro budoucí činnost. Pro vytvoření finální podoby projektu je nutná spolupráce určitého počtu lidí a každý z nich plní přesně vymezené úkoly, které vedou k úspěšnému dokončení projektu.

Pro realizaci projektu je vytvořen finanční plán a rozpočet, díky kterému můžeme po dobu tvorby sledovat skutečné náklady. Po skončení projektu se vypočítá čistý zisk, v případě chybného nastavení v procesu tvorby projektu pak vzniká ztráta.

Každý projekt se vyznačuje jedinečností. Je zde kladen důraz na vytvoření něčeho výjimečného a odlišného. V případě tvorby určitého projektu pro zákazníka je největším lákadlem mít něco, co nemá nikdo jiný. Dalším aspektem projektu je časové omezení, což znamená, že je předem stanovena doba trvání, tedy i jeho začátek a konec.

1.2 Projektový trojimperativ

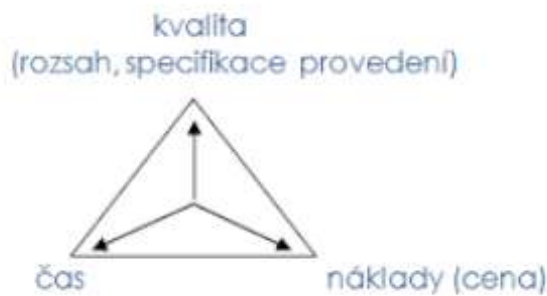
Úspěšně zrealizovaný projekt je ten, který splnil základní parametry ve třech dimenzích. Tři zmíněné dimenze jsou:

- Věcné (CO – předmět projektu, co konkrétně se má vytvořit, jaký je náš cíl, jaký je rozsah či výsledek. Tento parametr zahrnuje také kvalitu.)
- Časové (KDY – časové vymezení projektu, kdy je přesně stanoven začátek a konec)
- Nákladové (KOLIK – jaké jsou vymezené finanční náklady na tvorbu projektu, kolik lidských a materiálních zdrojů bude potřeba)

Některé zdroje uvádějí místo kvality také cíl, výsledek či rozsah projektu.

Důležité je dodržení všech těchto otázek, které provázejí tvorbu projektu a jejich provázanost. V opačném případě se můžeme setkat s méně úspěšným či dokonce

neúspěšným dokončením projektu, a to ve chvíli kdy v průběhu jeho vytváření nebyl dodržen časový harmonogram (nedostatečné kapacity ve výrobě, zpoždění dodávky materiálu atd.), byl překročen finanční limit (například z důvodu změny cen materiálu, kurzové změny, vícepráce a další), jednou z mnoha parametrů, které mohou vést k neúspěšnému dokončení projektu je také nejasné zadání úkolu, požadavků či cíle.



Obrázek 1 - Trojímperativ projektu (Miffek, Crlíková, 2013)

Projektový tým by se měl snažit o zachování rovnováhy mezi jednotlivými parametry. Změna jednoho by totiž znamenala i změnu další dvou. Trojímperativ je v podstatě jednoduchá aplikace principů vyvážených cílů, které prosazuje BSC (Balances Scorecard), tedy systém řízení a měření výkonosti organizace (Magický trojúhelník projektového řízení, 2016).

1.3 Životní cyklus projektu

Životním cyklem rozumíme popis po sobě jdoucích fází projektu, které na sebe navazují. Jedná se o jejich popis od vzniku až po ukončení veškerých aktivit souvisejících s projektem. Tyto fáze jsou v podstatě sekvence, tedy stavy projektu a jim odpovídající časové úseky. Každá fáze má předem určený cíl, při jehož úspěšném dosažení je možný přechod do fáze následující. V procesu vzniku projektu dochází k postupnému zapojování a užívání fyzických i materiálních zdrojů a na druhé straně jsou generovány výstupy projektu, které odpovídají výkonu řízení a charakteru vlastního produktu projektu, jehož vznik a tvorba je hlavním cílem projektu.

Existuje několik definic životního cyklu projektu a jeho fází. V podstatě všechny se však shodují na těchto fázích projektu:

- Příprava projektu
- Plánování
- Realizace

- Ukončení
- Vyřazení projektu

1.3.1 Příprava projektu

Jedná se o předprojektovou fázi životního cyklu projektu, během které dochází k jednání se zákazníkem, stanovení přesného cíle projektu, uzavření obchodní smlouvy. Dále je do přípravy projektu zahrnuta analýza příležitostí a rizik, příprava veškerých zdrojů, sestavení projektového týmu. Součástí přípravy projektu je také odsouhlasení a schválení všech částí tvorby projektu, tedy rozhodnutí o realizaci či zamítnutí projektu včetně nákladů, které jsou zkoumány studiem proveditelnosti, prováděny jsou také průzkumy návratnosti. V této části je řešen kladen důraz na vývoj produktu či prototypu včetně testování.

1.3.2 Plánování

Fáze, ve které probíhá plánování zdrojů, což znamená množství lidí, kteří jsou či budou do projektu zahrnuti. Dále je nutné stanovit potřebné množství materiálu nejen na výrobu, ale také například balení a náhradní díly. Mezi další části fáze plánování patří také plány kvality včetně celkového plánování tvorby projektu. Je nutné si stanovit přesný harmonogram, který obsahuje termíny dodání jednotlivých částí spojených s projektem, termín ukončení jednotlivých fází a ukončení či předání celého projektu. Dále je nezbytné vymezit si rezervy pro nepředvídatelné události.

1.3.3 Realizace

Jedná se o intenzivní fázi, kdy probíhá hlavní část projektu. Tato fáze začíná v okamžiku, kdy jsou ukončeny všechny schvalovací procesy plánovací fáze, je dokončeno jednání o přidělení všech potřebných lidských i materiálních zdrojů a projektový tým je připraven k realizaci projektu. Schvalovací činnosti jsou prováděny buď formálně či neformálně. To většinou záleží na velikosti a důležitosti daného projektu. Fáze realizace je sestavena z několika činností, a to především z řízení prací a subdodávek, kontrolou postupu podle časového plánu a rozpočtu, řízení komunikace, kontrolou kvality, testování výstupů a dalšími stejně důležitými součástmi procesu realizace projektu

Ke správné realizaci projektu je nutná nominace vhodného a kompetentního projektového týmu, na který je nutné delegovat specifické úkoly, motivovat ho a povzbudit v otázce

splnění určitých úkolů. Dále je nutné koordinovat a zajistit plynulý pracovní průběh a návaznost plněných úkolů, mít dohled nad jedinci, kteří jsou součástí tvorby projektu a poskytovat jim rady, předávat znalosti a zkušenosti, či případně zařídit vhodné školení pro rozvoj kvalifikace a znalostí (Svozilová, 2011).

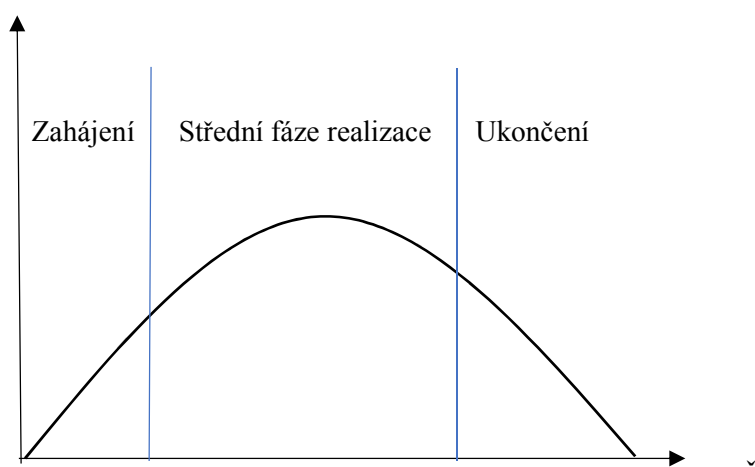
1.3.4 Ukončení

Závěrečná fáze, během které probíhá hodnocení technologických sociálních a ekonomických dopadů realizovaného projektu. Předposlední fáze životního cyklu projektu obsahuje také zpětnou vazbu pro plánování dalších projektů, sběr a hodnocení výsledků, jsou vytvářeny závěrečné reporty.

1.3.5 Vyřazení projektu

V této fázi může dojít ještě k opravám či dalším dokončovacím pracím, zjišťování spokojenosti klienta. Jedná se o zavedení předmětu projektu do stádia podpory a organizace, která podporu poskytuje přebírá veškerou zodpovědnost. Dochází k převedení lidských zdrojů a technologií na jiné projekty, zpracování poučení a získání zkušeností v řízení daného projektu. Ukončení projektu je možné provést několika způsoby, které souvisí se zmíněným textem. Jedná se právě o převedení lidských zdrojů či upřednostnění jiného, významnějšího projektu, na úkor menšího. Úspěšného projektu lze dosáhnout pečlivým plánováním a splněním podmínek trojimperativu. Důležité je dodržovat kontrolní schůzky v pravidelném minimálně týdenním intervalu (Svozilová, 2011); (Rosenau, 2000).

Nasazení lidských zdrojů



Obrázek 2 Typický průběh nasazení lidských zdrojů v průběhu životního cyklu

(Svozilová, 2011)

V úvodu teorie o životním cyklu projektu bylo zmíněno, že po sobě jdoucí fáze na sebe také navazují, což je podmíněno splněním předem stanovených výsledků fáze. U některých projektů, které jsou charakteristické vysokou mírou neurčitosti, bývá voleno postupné zahajování jednotlivých fází životního cyklu projektu, kdy samotný projekt není vyvíjen a řízen podle plánu, který pokrývá celý cyklus projektu, ale o realizaci dalších fází je rozhodnuto například po vypracování studie proveditelnosti. Rozhodnutí o zahájení další fáze může být podmíněno splněním dalších podmínek (Svozilová, 2016).

S životním cyklem projektu jsou spojeny také náklady, které jsou předem rozvrženy na všechny fáze tohoto cyklu. V praxi se mnohdy stává, že investice jsou rezervovány především pro fázi předprojektovou, plánovací a fázi realizace. Největší problém však často nastává u poslední fáze při likvidaci, kdy může být zjištěno, že na tuto fázi nebyl vyhrazen dostatek prostředků (Svozilová, 2011).

2. Projektové řízení

V předchozí kapitole byl vymezen pojem projekt, jehož podstatou je soustava činností směřujících k předem definovanému cíli. K tomu, aby mohlo být dosaženo právě zmíněného cíle, musí být tyto činnosti řízeny prostřednictvím organizovaného úsilí v předem vymezeném čase a s předpokládanými náklady. K vytvoření úspěšného projektu je nutné využít znalostí, zkušeností, dovedností, nástrojů a technik tak, aby byly splněny požadavky kladené na daný projekt, a aby dosáhl svých cílů v potřebné kvalitě, v čase i nákladech.

Při nedodržení předem stanovených podmínek projektu může dojít k vychýlení od původních plánů. Nejčastějším problémem je nedostatek času, kdy dochází k nedodržení termínu a pozdnímu předání projektu. Je však velice těžké při plánování stanovit přesnou dobu trvání jednotlivých částí projektu.

Pro úspěšnější realizaci projektu v otázce časové dimenze lze sledovat následující set pomocníků:

1. Směrný plán, díky kterému je možné přeměnit aktuální stav projektu na stav plánovaný.
2. Kritická cesta projektu, která určuje úkoly nejvíce působící na manažera. Jedná se o úzkou cestu projektu
3. Rezervy – jedná se o nekritické úkoly, které signalizují nižší nároky na řízení projektu
4. Milníky – body, které přesně a jasně oddělují jednotlivé etapy projektu a umožňují objektivní kontrolu skutečného plnění oproti stanovenému plánu

Nejčastějším požadavkem při problémech s časem je eliminace zpoždění projektu. Hlavní roli zde hraje to, zda daný úkol leží na kritické cestě či nikoliv. Zpoždění zmíněných úkolů na kritické cestě znamená zpoždění celého projektu, a tak je nutné dané zpoždění řešit.

Existuje několik metod, které je možné aplikovat přímo na kritické úkoly:

1. Zkrácení některých zadaných úkolů – nastavení ambiciózních termínů
2. Posílení zdrojů na kritických úkolech – zvýšení počtu pracovníků, výměna zdrojů za výkonnější
3. Změna vzájemných závislostí mezi úkoly – úprava typu vazby, zmenšení prodlev či zvýšení předstihu

Pokud je plán projektu sestaven správně, pak stačí pouze dodržovat a hlídat si kritické úkoly a rezervy (Dvořák, Mareček, Répal, 2011).

2.1 Projektově řízené společnosti

Projektové řízení je využíváno většinou existujících podniků a organizací. Záleží pouze na míře jeho využití a intenzity. Tyto společnosti jsou ty, jejichž aktivity jsou řízené formou procesů s dočasným přidělením zdrojů a omezenou dobou trvání. Pro takové společnosti jsou charakteristické rysy maticové organizační struktury. Obecně existují dva typy společností:

1. Společnosti, které generují své výkony formou projektů, které jsou realizované pro jiné společnosti na základě kontraktu. Jedná se především o firmy pohybující se v oblasti stavebnictví, informačních technologií, konzultačních společností a dalších podobně zaměřených podniků.
2. Společnosti aplikující projektové řízení jako metodu řízení vnitřních operací. Ty se běžně vyskytují pro zaměření vývoje nových produktů, produktový marketing, investiční společnost a zavádění změn a inovací.

2.2 Přístupy k řízení projektu

V prostředí projektového řízení neexistuje pro všechny projekty stejný přístup řízení. Podle charakteru a podmínek projektu musí být vždy zvolen vhodný přístup ke konkrétnímu projektu. Existují tedy dva základní přístupy řízení projektu:

1. Tradiční přístup – je založen na pečlivé přípravě projektu před jeho začátkem a řízení všech aktivit v průběhu projektu. Tento přístup je vhodný pro ty projekty, které mají předem jasně stanovený cíl (například nová výrobní hala, tvorba nového systému hodnocení zaměstnanců, projekt vyrobený na zakázku dle představ klienta a další). Je nutné všechny kroky správně naplánovat a odřídit všechny aktivity, návaznosti či subdodavatele. Je velice důležité stanovit a popsat daný cíl, výstupy a plán projektu.

Tradiční přístup se skládá z pěti fází projektu:

- Iniclace a zahájení projektu
- Plánování
- Realizace
- Monitorování a kontrola
- Uzavření

2. Agilní přístup – je na rozdíl od tradičního přístupu založen na upřesňování cíle projektu až průběžně během procesu jeho tvorby, a to právě díky interakci s budoucím zákazníkem, na pružných reakcích na změny a průběžném rozvrhování práce na projektu. Tento přístup je vhodný pro projekty, kde dochází k vývoji produktu a je nutná konzultace a schvalování s finálním uživatelem projektu. Agilní přístup je často používán při vývoji software (Magický trojúhelník projektového řízení, 2016).

2.3 Tradiční přístup k řízení projektu

Jak bylo již uvedeno v předchozí podkapitole, tradiční přístup se vyznačuje předem jasně stanoveným cílem a detailním plánováním všech kroků. Tradiční řízení projektu se skládá z pěti hlavních, na sebe navazujících, činností, které jsou někdy označovány jako domény a můžeme je charakterizovat takto:

1. Inicie a zahájení projektu – hlavním cílem tohoto zahajovacího procesu je vytvoření základní definice projektu a získání potřebné autorizace pro jeho realizaci.
2. Plánování projektu – v této fázi dochází ke stanovení taktického plánu, který je určen na základě předchozí domény, tedy na definici hlavního cíle projektu. Jsou předem stanoveny všechny kroky vedoucí k dosažení cíle projektu, tedy proces realizace až po dokončení a uzavření projektu. Plánování zahrnuje také určení lidských zdrojů, nákladů, času, využití konkrétních technologií a metodologií. V podstatě musí být na konci celého procesu splněny podmínky trojimperativu. Výsledkem plánování je podrobný projektový plán.
3. Realizace – v této části celého procesu jsou prováděny aktivity zaměřené na výkon a koordinaci předtím naplánovaných prací pro tvorbu projektu. Součástí je samotná výroba, projektová komunikace, řízení kvality a motivace členů projektového týmu
4. Monitorování a kontrola – jedná se o sledování všech aktivit, zda probíhají tak, jak bylo předem naplánováno. Jedná se také o kontrolu z pohledu času, nákladů, úrovně dosažené kvality a působících rizik. V případě, že nastane odchýlení od původního plánu, musí dojít k okamžitému zásahu a korekci. To však často vede k úpravám plánu, které mohou vést až ke změně cíle projektu. V důsledku toho může dojít také ke změně používaných zdrojů.

5. Uzavření projektu – v poslední části procesu tvorby projektu dochází k ověření, že finální podoba projektu odpovídá předem stanovené definici projektu, tedy co se mělo udělat a dochází k uzavření všech nedokončených prací. Například dokumentace, reporty a další.

Celý tento proces je zobrazen v Obrázku 2 – Hranice projektu a hrubý procesní model. V prvním kroku stojí iniciátor, který vytvoří definici projektu. Následují čtyři základní fáze, a to zahájení projektu, do kterého zahrnujeme stanovení hlavních milníků, jako je doba vyhotovení projektu, rozpočet, a tak dále. Dále přichází etapa plánování, kdy se vytvoří komunikační plán, je navržen detailní postup zhotovení projektu. Následuje realizace/koordinace, kdy dochází ke koordinaci týmu, práci na úkolech, řízení kvality, probíhá výroba a následné předání projektu zákazníkovi. Poté se projekt uzavře. Jsou vytvořeny například reporty, vyhotoveny fotografie, archivuje se předávací protokol.



Obrázek 3 - Hranice projektu a hrubý procesní model (Lepšík, 2019)

Důležitou roli v úspěšném řízení projektů v tomto procesním modelu hraje integrace těchto procesů. Ve skutečnosti se jednotlivé činnosti vzájemně prolínají, cyklicky opakují a doplňují. Vždy záleží na specifických podmínkách projektu, existujících alternativách a schopnostech a zkušenostech jednotlivých účastníků.

2.4 Agilní přístup k řízení projektu

Jak bylo již zmíněno v kapitole 2.2, agilní přístup se odlišuje od tradičního tím, že cíle a činnosti jsou měněny v průběhu procesu tvorby projektu. Jedná se o nový trend

v projektovém řízení a je využíván velkým množstvím společností. Význam přídavného jména „agilní“ v procesu projektového řízení značí být absolutně flexibilní vůči zadavateli, týmu a dalším členům, kteří se podílejí na projektu a také vůči výstupu projektu. Je však důležité dodržovat jasná pravidla, protože agilita ne znamená neomezenou volnost, a tak je nutné držet agilitu na uzdě. Je nutné korigovat postup realizace koncentrací jen na ty nejpodstatnější činnosti, čímž se omezí a minimalizuje čas mezi vznikem konkrétního očekávání zadavatele a produktem, který mu společnost dodává.

Agilní přístup tedy vychází ze snahy dodat zadavateli částeční výstup v co nejkratším čase. Následuje zpětná vazba od zadavatele, zda je spokojen s dílčím výsledkem produktu či je nutné provést určité korekce v dalším realizačním postupu vedoucím ke konečnému výstupu. Zpětná vazba od zákazníka, zadavatele, je hodnocena jako klíčová výhoda agilních metod. Tím, že jsou v průběhu procesu prezentovány dílčí výsledky projektu se snižuje nejistota zadavatele ohledně finálního projektu. V případě, že zadavatel vyžaduje stále častější prezentaci dosavadního výsledku, dochází ke zvyšování nákladů na tvorbu projektu. Takhle dochází ke snížení počtu dodatečných úprav a posílení důvěry klienta vůči společnosti. Mezi další výhody agilního přístupu patří také rychlejší možnost dodávky.

Naopak hlavní nevýhodou agilního přístupu je nižší transparentnost, v tomto případě celkové dodávky, kdy je společnost tlačena na konkrétní datum dodání projektu. Další nevýhodou jsou vysoké nároky na projektový tým, který musí být perfektně sešraný s vysokou úrovní sebeřízení. Jednotliví členové týmu musí být kvalifikovaní a schopní se flexibilně zastoupit v průběhu realizace projektu (Dvořák, Mareček, 2017).

2.5 Problémy při řízení projektů

K dosažení cíle projektu je nutné dodržovat předem stanovený plán. V případě, že dopadne výsledek projektu doslova katastrofálně, je nejčastější příčinou je špatný předpoklad učiněný ve fázi plánování, méně často pak v ostatních fázích procesu. Obvyklé příčiny vedoucí k nesplnění cíle projektu jsou:

1. Ve fázi iniciace může dojít k nedostatkům jako je nejasná vazba mezi strategickými záměry podniku, kdy následně dochází k nesprávnému stanovení cíle projektu. Dále může být zvolena nesprávná cenová strategie u projektů, které zpracovávají externí dodavatelé nebo úvodní odhad nákladů u interních projektů. V první fázi procesu může dojít i k podcenění nebo naopak přecenění odhadu spotřeby zdrojů, jak

lidských, tak materiálních či společnost zvolí nevhodný přístup ke zpracování konkrétního projektu.

2. Při plánování obecně vzniká nejvíce nedostatků, nejasností a nejednoznačností při formulaci cílů v definici předmětu projektu, dochází k nedorozumění v komunikaci cílů a záměrů mezi společností a zadavatelem. Ve fázi plánování dochází také k volbě nevhodného modelu projektového managementu. Opomenutí či špatné posouzení rizik v rámci projektu, podceněný či nadsazený odhad pracnosti s dopadem na harmonogram a rozpočet, chyby ve zpracování rozpisu prací, nedostatky v plánovacích dokumentech nebo vynechání některých součástí plánu projektu a podlehnutí tlakům a spěchu na vyhotovení plánovacích dokumentů projektu.
3. Ve třetí fázi – realizaci projektu může dojít k nedorozumění a nedostatkům v komunikaci mezi jednotlivými účastníky celého procesu. Dalšími faktory, které mohou narušit bezchybný průběh realizace projektu jsou nesprávná rozdělení odpovědnosti a schopnosti rozhodování, nedostatečný rozsah autority projektového manažera, kdy není podpořen nadřízeným managementem, nedůslednosti v delegování úkolů, ale také podcenění výhod, které přináší osobní styk členů týmu a převládající formalizace nebo rozdílnost projektové kultury a prostředí mezi skupinami podílejícími se na úspěšné realizaci projektu.
4. Při monitorování a kontrole mohou nastat nedostatky při plánování kontrolních metod časové i metodologické stránce, při nedůslednosti a nepravdivosti provádění kontrol, dochází také k chybám při měření a subjektivním dohadům, kdy výsledkem může být zkreslený výsledek. Mezi další aspekty způsobující nesprávný výsledek projektu patří například špatně navržená korekční opatření a pomalé rozhodování o jejich aplikaci nebo opomenutí kontroly v oblastech řízení rizik či nastavení limitů přijatelnosti zjištěných výsledků kontroly.
5. V poslední fázi, kdy dochází k uzavření projektu může dojít k nedostatkům, jako je podcenění rozsahu a náročnosti dokončovacích prací a administrativních úkonů, může také dojít k předčasnému převedení lidských zdrojů na další projekty, dále mohou být špatně navrženy schvalovací procedury či nevhodně navržené metody

řízení změn v prostředcích, kam má být převeden výsledek projektu (Svozilová, 2016).

2.6 Projektový manažer

Základem úspěšnosti řízení projektů je volba vhodné osoby na pozici projektového manažera. Vhodný projektový manažer by měl mít zkušenosti člena projektového týmu a znalosti v řízení projektů. Mezi další charakteristiky patří například technické znalosti z daného oboru, schopnost a vůle dotáhnout věci do konce a také schopnost správně využít lidské zdroje.

Mezi hlavní úkoly projektového manažera patří:

- Odpovědnost za projekt během všech fází procesu od iniciace až po jeho úplné dokončení
- Plánování, organizování a koordinace práce na projektu
- Monitorování a kontrola projektu
- Odpovědnost za výběr lidských zdrojů do projektového týmu
- Komunikace se středním a vyšším managementem
- Reporting o postupu vzhledem ke stanovenému plánu
- Analýza a řešení problémů s projektovým týmem
- Udržování spojení mezi všemi úrovněmi
- Motivace svých podřízených
- V případě menších projektů je vyžadována účast manažera i jako pracovníka

(Fiala, 2014)

Manažeři se musí především věnovat plánování a provádění činností nechat na svém projektovém týmu. Ti mají řadu omezení, takže manažer projektu má možnost využít svůj vliv při řízení. Klíčové jsou také dovednosti v mezilidských vztazích a znalost teorie motivace. K efektivní komunikaci také napomáhá zpětná vazba či umístění pracovníků blízko sebe, které zajistí osobní kontakt a vzájemnou komunikaci. Avšak i přesto je nutné počítat s možnými konflikty mezi podřízenými pracovníky, kterým lze předejít či jejich množství snížit tím, že plány budou vždy aktuální a v projektovém prostředí bude panovat velice dobrá komunikace mezi jednotlivými účastníky řízení. Projektový manažer také dokáže pracovat efektivněji, pokud si umí správně zorganizovat čas (Rosenau, 2000).

V běžném životě se setkáváme se třemi základními manažerskými styly:

1. Autokratický manažerský styl – jedná se o styl, který odpovídá tradiční představě manažera, který rozhoduje bez ohledu na to, co si myslí jeho podřízení. Tento styl vyhovuje projektům, které jsou méně rizikové, správně definované a je snadné je realizovat. Autokratický styl však přináší i řadu nevýhod, jako například možnost omylu manažera a z něj plynoucí potíže pro projekt, ale i pro udržení respektu ze strany podřízených pracovníků.
2. Manažerský styl laissez-fair – v případě využití tohoto stylu řízení v podstatě neexistuje žádný nadřízený a podřízení pracovníci si mohou dělat co chtějí. Uplatnění stylu laissez-fair nacházíme například v oblasti farmaceutického výzkumu či v oblastech, kde dochází k vývoji nového produktu, a tak mohou podřízení pracovníci uplatnit naplno svou kreativitu. Nevýhodou tohoto stylu je například nemožnost dělat rychlá rozhodnutí či aplikovat okamžité reakci na neočekávané změny.
3. Demokratický manažerský styl – v případě, že se bude na přípravě a veškerých rozhodnutí podílet celý projektový tým, znamená to použití demokratického manažerského stylu, který funguje právě na předpokladu, že jsou si všichni jednotlivci rovni. Tímto se kompenzuje jedna z hlavních nevýhod autokratického stylu, a to tak, že je rozhodnuto skupinově, nikoliv pouze manažerem. Skupinové, demokratické rozhodování minimalizuje možnost výskytu omylů či nepozorování některého z vnějších vlivů. Mezi nevýhody tohoto stylu patří fakt, že v diskusi zvítězí názor většiny, ale není jisté, zda je tento názor správný. Dále stejně jako u předchozího stylu není možné provádět okamžitá rozhodnutí.

Ve skutečnosti dochází k celé řadě situací, které vyžadují odlišný přístup manažera, takže často dochází i ke kombinaci manažerských stylů či je nutné nechat manažerovi prostor pro volný chod myšlenek nebo se poradit s týmem o nejlepším možném řešení. (Svozilová, 2016)

2.7 Projektový tým

Lidské zdroje jsou těmi nejdůležitějšími částmi, které přispívají ke vzniku projektu. Právě díky nim dochází k iniciaci a definici projektu, plánování jednotlivých částí, realizaci

a úspěšnému ukončení samotného projektu. V některých případech dochází k demokratickému rozhodování o určitých činnostech projektovým týmem, jindy je projektový tým zcela podřízen projektovému manažerovi. Pro správnou nominaci pracovníků do úspěšného projektového týmu je nutné dodržovat určité zásady:

- Projektový tým musí porozumět cíli projektu
- Každý člen týmu musí dostat prostor pro vyjádření svého názoru
- Identifikace jednotlivých požadavků, na jejichž základě manažer hledá vhodné pracovníky
- Zajistit informovanost všech členů týmu
- Správně koordinovat, plánovat a kontrolovat práce všech členů týmu
- Motivovat pracovníky k co nejlepšímu výkonu, kdy po úspěšném dokončení projektu budou přiděleni do týmu při tvorbě dalšího projektu
- Dostatečně komunikovat s novým projektovým týmem jaké jsou jejich úkoly a jaké jsou jejich vztahy vůči zbytku organizace
- Týmově analyzovat a řešit vzniklé problémy

(Fiala, 2014)

2.7.1 Obsazení projektových rolí

Řízení projektového managementu je postaveno na základě uplatňování vlivů řídicích subjektů. Existují čtyři základní principy, které je nutné dodržet a dosáhnout tak požadovaného cíle:

1. Autorita manažera projektu umožňuje manažerovi rozhodovat v rámci plnění určitých úkolů, které vedou k dosažení požadovaných cílů
2. Přiřaditelnost role či úkolu je předpoklad pro správné přiřazení jednotlivých úkolů jedinci nebo skupině pracovníků tak, aby každý z nich měl znalosti a zkušenosti pro splnění zadaného úkolu očekávaným a uspokojujícím způsobem
3. Odpovědnost je povinnost všech jednotlivých účastníků na projektu efektivně plnit zadané úkoly či jiná pověření
4. Osobní závazek je souhlas člena projektového týmu k přijetí přiděleného úkolu

(Svozilová, 2016)

2.8 Reporting

Nedílnou součástí procesu tvorby projektu a dosažení předem stanoveného cíle je předávání informací napříč celou společností. Mezi hlavní formy reportingu patří:

- Zápis z porady – slouží k zaznamenávání a sdílení informací o průběhu a výsledcích porady. Zápisy z předchozích porad bývají použity na těch následujících a slouží pro kontrolu plnění zadaných úkolů, případně bývají použity jako důkazní materiál. Rizikem nevytvoření zápisu z porady je možnost úniku či odlišného interpretování dané informace oproti původní domluvě
- Report o stavu projektu – jedná se o základní způsob získávání klíčových informací o stavu projektu a jeho předpokládaném vývoji. Report je prováděn v předem stanovených intervalech, protože pokud je dodržen pravidelný rytmus, zvyšuje se kvalita řízení projektu.
- Seznam bodů k řešení – jedná se o seznam otevřených bodů a problémů, které je nutné řešit při realizaci. Je však nutné zpracovat tento seznam, aby mohli být jednotlivé body kompletně pohromadě a lépe se tak sdíleli a prezentovali.
- Změnový požadavek – je vyřízen v případě, že dojde během průběhu procesu k nějakým změnám, a tedy i vychýlení od původního plánu. Nejprve nějaká osoba navrhne danou změnu a tento požadavek musí být následně zpracován a doporučen, případně nedoporučen, k provedení. Je nutné, aby byly všechny změny evidovány jinak může dojít ke ztrátě kontroly nad projektem
- Seznam poučení – jedná se o dokument, kam jsou sepisovány veškeré zkušenosti, které nabydou účastníci procesu při práci na projektu. Vzhledem k jedinečnosti každého projektu nabývají pracovníci nové znalosti a zkušenosti, a tak je nutné je zaznamenat, aby se případné chyby v budoucnu neopakovaly.
- Předávací protokol – slouží k formálnímu předání projektu, kdy zákazník potvrzuje splnění zadaného úkolu. Ve většině případů dochází k tomu, že je projekt fyzicky předán a zákazník podepíše předávací protokol současně s převzetím (Doležal, Krátký, Cingl, 2013).

2.8 Vývojová fáze firmy

Fáze vývoje firmy se skládá ze čtyř po sobě jdoucích částí a těmi jsou:

1. Seed – počáteční fáze životního cyklu firmy. V tuto chvíli má podnikatel pouze nějakou základní představu o tom, jak by měla firma vypadat, co by měla vyrábět a na jaký trh a segment by se chtěla zaměřit. Většina finančních zdrojů je vynaložena právě do výzkumu a vývoje, na nichž je tato fáze založena.

2. Start-up – jedná se o fázi, kdy společnost již existuje a byla právě založena. Firma však v tuto chvíli neinkasuje žádný zisk, nebyl zahájen žádný komerční prodej a většina finančních prostředků putuje právě do komercializace vyvinutého produktu.
3. Počáteční růst – v této fázi se firma soustředí na financování provozního chodu firmy a pokrytí počátečních investic, které firmy nastartovaly po předchozí fázi. Firma má již vytvořené a nastavené vztahy s obchodními a finančními partnery a také vymezené místo na trhu.
4. Expanze – jedná se o růstovou fázi životního cyklu již existující firmy, která vyvinula nový produkt představující významnou změnu v její nabídce. V této fázi má firma větší výběr a je pouze na ní do čeho bude investovat, ať už jsou to výrobní kapacity, vývoj nového produktu či služeb nebo také do rozvoje zaměstnanců.

(Fáze vývoje firmy, 2019)

2.9 Multiprojektové řízení

Multiprojektové prostředí ukazuje řízení více projektů najednou. Sledování všech složek procesu tvorby projektu může být velice složité a rychlé. Bez správného postupu pro správu více projektů je obtížné určit, jaký projekt upřednostnit, a jak pomoci svému týmu efektivně řídit jejich pracovní vytížení.

Projektový manažer si musí stanovit důležitost jednotlivých projektů a vybrat prioritu. K tomu mu pomůžou charakteristické rysy, jako je například rozpočet projektu, množství jednotlivých položek, které projekt obsahuje, časová náročnost přípravy technické dokumentace a následné výroby, dostupnost potřebných výrobních faktorů, deadline předání projektu klientovi a další. Všechny tyto rysy je nutné sepsat a sdílet se zbytkem týmu pracujícím na projektu. Projektový tým pod vedení projektového manažera určí, který projekt je prioritní a stanoví pořadí, dle kterého budou na projektech pracovat. Komunikace mezi jednotlivými členy projektového týmu budou využívat komunikační nástroje stanovené v komunikačním plánu vytvořeném při přidělování projektu jednotlivým týmům (Managing multiple projects, 2019); (Multiprojektové prostředí outsourcingu, 2013).

3 Komunikace

Všeobecná definice komunikace říká, že se jedná o sdílení a interakci informací od jedné osoby k druhé, či více osobám pomocí různých sdělovacích prostředků. Dané sdělení je šířeno v podobě symbolů, jako jsou slova, gesta, písmena, signály, znaky a další. Komunikace může mít různou formu, která se liší podle druhu vyslaných symbolů, a tak ji dělíme na verbální a neverbální. Je obecně známo, že většinu komunikace tvoří neverbální část a menší, přibližně 40 % částí je verbální komunikace, kde však slova tvoří pouze jednu čtvrtinu a zbytek je tón hlasu a hlasitost.

3.1 Funkce komunikace

Existují čtyři základní funkce komunikace, mezi které patří funkce informativní, instruktážní, persuasivní a zábavná

3.1.1 Informativní funkce

Informativní funkce spočívá v předávání informací z jednoho kanálu k druhému pomocí libovolného prostředku a dochází k předání sdělení. Dochází například k přenosu informací od vedení směrem k zaměstnancům a naopak. V podstatě by měl být interně zajištěn plynulý tok informací napříč celou firmou, a to u informací pracovního i organizačního charakteru.

3.1.2 Instruktážní funkce

Zde dochází k předání návodu, naučení druhé osoby něčemu. Nejvhodnější variantou je případ, kdy má zaměstnanec možnost jít za někým ve firmě, kdo mu poskytne radu, vysvětlení, co by měl udělat a jak, když si není jistý a touto osobou by měl být nadřízený či jiná kompetentní osoba ve společnosti.

3.1.3 Persuasivní funkce

Persuasivní neboli přesvědčovací funkce znamená, že dochází například k ovlivňování druhé osoby, ke snaze přimět druhého změnit názor či ho získat na svou stranu. V každé společnosti je základem interní komunikace vtáhnout zaměstnance do jejího dění. Je velice důležité, aby se zapojoval nejen pasivně, ale také aktivně.

3.1.4 Zábavná funkce

Zábavná funkce slouží pouze k rozptýlení a pobavení další osoby, což je na pracovišti velice důležité. Zaměstnanci pak podávají lepší výkony a pracují s větším nadšením (Kovaříková, 2016).

3.2 Verbální komunikace

Verbální komunikace znamená dorozumívání se pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka. V širším pojetí se sem řadí komunikace ústní i písemná, ale také přímá či zprostředkovaná a živá nebo reprodukováná. Verbální komunikaci dělíme na racionální a emocionální komunikaci, kdy racionální se zabývá pouze rozumovou částí komunikace a z celého průběhu komunikace se oddělují veškeré emoce. Naopak emocionální komunikace se zabývá způsobem sdělení, názorem na něj, pocitem z druhého komunikátora či emočními extrémy jako je pláč, hysterie a podobně.

3.2.1 Druhy verbální komunikace

Existují dva druhy verbální komunikace a těmi jsou formální a neformální komunikace. Formální komunikace je většinou plánovaná, jsou zde stanoveny specifické cíle a zpravidla bývá realizována jako neveřejná záležitost, kterou může být například hodnotící či přijímací pohovor.

Neformální komunikace je více častá záležitost oproti komunikaci formální a je nenáročná na přípravu, kdy příkladem může být jakýkoliv nezávazný rozhovor či povídání.

3.3 Neverbální komunikace

Kromě pojmenování neverbální komunikace se jí často říká také „řeč těla“, nonverbální či mimoslovní komunikace. Jedná se o proces dorozumívání se neslovními prostředky. Je také dokázáno, že neverbální komunikace tvoří 60% komunikace a je tedy důležitější než verbální.

Nonverbální komunikace se dělí na tyto části:

- Kinezika – zaměřena na sledování pohybů celého těla
- Gestika – zaměřena na pohyby a postavení prstů, rukou, nohou a hlavy
- Mimika – zaměřena na pohyby obličejových svalů
- Vizika – zaměřena na pohyby očí, obočí, víček či na oční kontakt

- Haptika – zaměřena na význam doteků
- Proxemika – zaměřena na význam vzdáleností
- Posturologie – zaměřena na postoje a pozice celého těla

(Vymětal, 2008)

3.4 Komunikační šumy

Jedná se o okolnosti, které snižují účinnost komunikačního procesu a mohou vznikat jak na straně sdělovacího, tak na straně příjemce, ale také při samotném přenosu v komunikačním kanálu. Pokud dojde ke vzniku komunikačního šumu na straně sdělovacího, může jít o nepřesnost, malé či velké množství informací, nepravdivost, rychlý či naopak pomalý projev, vadu řeči, o sdělení v nevhodnou dobu, příliš hlasitý či tichý projev a podobně.

3.4.1 Šum v Shannon-Weaver modelu komunikace a druhy komunikačních šumů

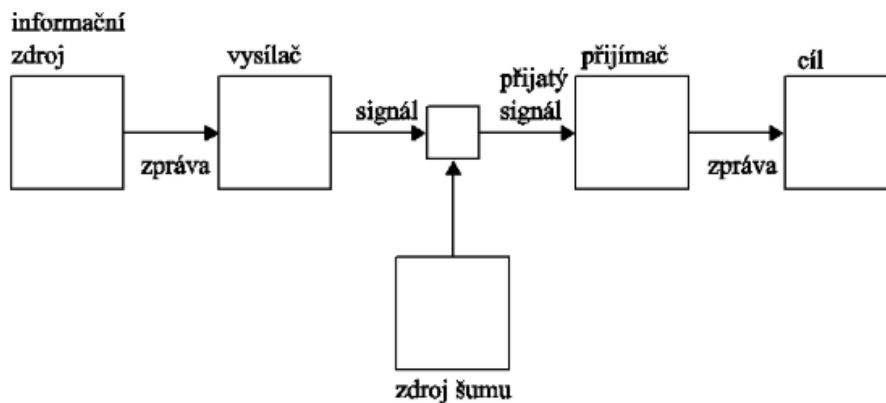
Shannonův model komunikace obsahuje pět základních prvků, kterými jsou: informační zdroj, vysílač, kanál, přijímač a místo určení. Šestým prvkem je pak samotný šum, který ovlivňuje předchozích pět a způsobuje selhání v komunikaci.

Jedná se o model, který roku 1949 vytvořil Clade Shannon a Warren Weaver na základě studia telefonických hovorů. Výzkum byl založen na snaze systematicky vyložit příčiny možného selhání komunikace vlivem šumů, kdy se Shannon a Weaver soustředili na úspěšnost komunikace z pohledu podavatele.

Během svého studia rozlišili tři hladiny šumů:

1. Technické či mechanické šumy (poruchy)
2. Sémantické šumy (míra porozumění, neporozumění)
3. Psychologické šumy (např. nedůvěra příjemce v podavatele)

Shannon-Weaverův model je detailněji zobrazen na Obrázku 4, kde je se zpráva nese od odesílatele přes vybraný komunikační kanál. Následně je charakter informace narušen šumem a pokračuje dál přes přijímač na místo určení.



Obrázek 4 - Shannon-Weaver model komunikace (Nekula, 2017)

Druhy komunikačního šumu:

1. Fyzický šum – jedná se o vlastnosti vnějšího prostředí, mimo mluvčího a posluchače, rozptylující příjemce od získání informace, kterou se mu sdělovatel snaží doručit či fyzicky omezují přenos signálu. Patří sem například zvyky v pozadí konverzace, špatný televizní signál, hluk dopravy, silný vítr, oslepující světlo, chlad, horko, rozmazané slovo v knize a podobně.
2. Fyziologický šum – jedná se o výsledek tělesných vlastností, vad a stavů komunikantu a komunikátoru. Je to například vada zraku či sluchu, koktání, špatná artikulace, ale také hlad či únava.
3. Psychologický šum vzniká v důsledku očekávání, se kterým ke komunikaci přistupujeme, jako jsou například předsudky, stereotypy, nenávisť, uzavřenost, nedůvěra, planá naděje a další.
4. Sémantický šum – dochází k němu v případě, že sdělovatel hovoří jazykem, kterému příjemce sdělení nerozumí
5. Verbální šum znamená cokoli, co znemožňuje rozpoznat význam slov. Může se jednat například o kvalitu kanálu nebo vlastnost jednoho z účastníků rozhovoru
6. Neverbální šum značí něco neslovního, co nám brání například ve čtení výrazu tváře druhého, jako jsou sluneční brýle, které zakrývají oči, ze kterých jinak vychází velké množství neverbálních signálů (Vymětal, 2008); (Komunikační šum, 2013).

3.5 Firemní komunikace

Firemní komunikace je významnou součástí podnikové identity. Pomocí ní jsou vytvářeny komunikační spojení vně i uvnitř podniku. Pro správné fungování firmy je nutné stanovit a dodržovat zásady firemní komunikace a používat vhodně zvolené nástroje.

3.5.1 Zásady firemní komunikace

Finální a konkrétní podobu interní firemní komunikace vytváří každý zaměstnanec firmy. Čím výše ve firemní hierarchii je člověk postaven, tím více může ovlivnit ostatní zaměstnance. Odpovědnost za firemní komunikace nese každý manažer.

Je důležité, aby byla ve firmě nastavena organizační a komunikační struktura, kdy vedení firmy by mělo projevovat zájem o rozvoj svých zaměstnanců a dbala na vzájemnou výměnu zkušeností, získávání zpětných vazeb ze všech stran, šířilo vizi a poslání firmy a poskytovala informace o záměrech podniku. Je velice důležité dát zaměstnancům pocit, že jsou součástí firmy, a že každý jednatel je potřebný k dosažení stanoveného cíle (Firemní komunikace, 2017).

3.5.2 Základní nástroje interní komunikace

Mezi základní nástroje interní firemní komunikace patří nástroje pro úvodní informace, pro průběžné informace a pro informace personálních systémů. Níže jsou uvedeny konkrétní příklady jednotlivých nástrojů:

1. Nástroje pro úvodní informace

Jejich úkolem je poskytovat informace o firemních cílech a kultuře.

Mezi nástroje patří:

- brožura představující organizaci
- pracovní manuál
- schéma organizační struktury
- telefonní seznam

2. Nástroje pro průběžné informace

Úkolem nástrojů pro průběžné informace je zajistit zapojení zaměstnanců do dění firmy a podnítit jejich vlastní iniciativu.

Mezi nástroje patří:

- firemní memoranda
- interní časopisy
- nástěnky
- výroční zprávy pro zaměstnance
- elektronická pošta
- intarnet
- newslettery
- schůzky jednotlivých oddělení
- vnitropodnikové konference
- služební cesty
- individuální schůzky (hodnocení), skupinové diskuze

3. Nástroje pro informace personálních systémů

Jejich úkolem je motivovat a oceňovat výkon zaměstnanců, hodnotit výsledky a pomáhat plánovat další rozvoj.

- finanční ohodnocení
- nefinanční výhody
- hodnotící systémy

(Firemní komunikace, 2017)

3.6 Nástroje komunikace vhodné ke sledování a udržení firemní kultury

Pro udržení stabilní firemní kultury je velice důležité sledovat jednotlivé komunikační nástroje a díky tomu následně efektivně reagovat na případné změny a zlepšovat nedostatky v interní komunikaci. Jedním z hlavních kritérií pro hodnocení firemní kultury je soulad s firemní strategií, který ukazuje, zda firemní kultura pomáhá k urychlení a zjednodušení procesů či naopak, a do jaké míry jsou s ní ztotožněni zaměstnanci, nebo jak může být využita k jejich rozvoji.

Ke zmapování firemní kultury využívá vedení podniku následující nástroje:

1. Dotazníková šetření

Hlavním cílem je jednoznačně získání podnětů k případným změnám ve firemní kultuře. Výhodou dotazníkového šetření je především možnost zaměřit se na názor zaměstnanců z jednotlivých oblastí firemní kultury. V případě změn ve firmě je tedy možné získat užitečné podněty přímo od zaměstnanců, kterých se dané změny přímo týkají. Pokud

výsledky dotazníku spokojenosti zaměstnanců ukáží, že s něčím spokojeni nejsou, je dobré tento nástroj využít k vhodné změně, která bude obrazně ušita přímo na míru dané cílové skupině. Na druhou stranu je velice důležité zaměřit se na to, co je hodnoceno kladně a danou složku firemní kultury zanechat, případně ještě vylepšit. Podstatou je zachování anonymity.

2. Pozorování

Pozorováním lze zjistit míru dodržování zásad firemní kultury či odhalit její nedostatky. Je možné také vypořádat náladu a atmosféru mezi zaměstnanci, případně získat podnět pro zlepšení stávající kultury.

3. SWOT analýza

SWOT analýza je vhodným nástrojem ke zhodnocení stavu firemní kultury. Díky zhodnocení silných a slabých stránek a zjištění případných příležitostí a hrozeb je možné zjistit, jakým způsobem by měly být změny ve firmě realizovány.

4. Kulaté stoly

Tento nástroj funguje na základě shromáždění menší skupiny zaměstnanců, kterých by mělo být maximálně deset a vést s nimi otevřenou diskuzi na téma spokojenosti s firemní kulturou, zaměřit se na možnosti změn, rozmanité rozdělení a zjistit co nejvíce informací. Je však důležité vzbudit v zaměstnancích důvěru a jednat o věcech opravdu otevřeně. Tím se podpoří relevantnost získaných podnětů pro zlepšení firemní kultury (Firemní kultura a komunikace, 2019).

3.7 Komunikační plán

Klíčem k úspěšné a správné interní komunikaci je sestavení komunikačního plánu. Jedná se o důležitý komunikační nástroj, který říká, jak, kdy, co a s kým bude komunikováno ve vnějším prostředí o daném projektu. Dokument velmi výrazně usnadňuje komunikaci projektového týmu s dalšími zainteresovanými stranami. Díky němu je komunikace snadnější a přehlednější.

Komunikační plán bývá zpracován projektovým týmem během plánování projektu a může dojít i k výrazným úpravám během jeho realizace.

Pro sestavení komunikačního plánu je důležité se řídit následujícími body:

1. Příjemce informace

Každá zainteresovaná osoba si zvolí své priority a očekávání, což v praxi znamená, že každý jedinec má rozdílné preference ve volbě komunikačního kanálu a způsobu komunikace

2. Cíle komunikace

Cíle komunikace závisí zásadně na příjemci informací a na fázi, ve které se projekt nyní nachází. Nejprve může být cílem projektového manažera stanovení vize a cíle projektu. Později se však cíl komunikace může změnit v závislosti na změnách v projektovém řízení a novým cílem bude například v kritických chvílích nastavení správné komunikace změn v projektu.

3. Klíčová sdělení

Komunikace v projektovém řízení musí být jednoznačná a konzistentní. Musí být naplněny očekávání jejích příjemců.

4. Formát komunikace

Je nutné zvolit vhodný komunikační kanál, kterým může být například papír, facebook, email, osobní jednání a další. Dále je důležité si předem stanovit frekvenci, jak často chci aktualizovat informace o projektu.

5. Měření úspěšnosti a zpětná vazba

Pro posouzení účinnosti komunikační strategie je důležité si zvolit jednoduché nástroje, jako například jednoduchou zpětnou vazbu, sledování dopadů jednotlivých sdělení a další.

6. Správce komunikace

Správce komunikace by měl být jedním ze zainteresovaných osob zvolen, aby byl zodpovědný za to, že se informace dostanou ke svým příjemcům (Komunikační plán, 2010).

3.7.1 Sestavení komunikačního plánu

K sestavení fungujícího komunikačního plánu je důležité se řídit následujícími body:

1. Seznam komunikačních potřeb projektu

Vzhledem k tomu, že každý projekt je unikátní, musíme vždy nejprve zvážit jeho velikost, povaha prováděné práce a preference klienta. Na základě těchto parametrů se určí typ komunikace

2. Definovat účel

Vzhledem k neustálému toku informací je nutné vždy vytyčit a vypsát nejdůležitější body komunikace, úkoly a požadavky, které jsou aktuální. Eliminujeme tím možnost, že příjemce informace přehlédne něco důležitého.

3. Volba způsobu komunikace

Je důležité se zamyslet nad tím, jak tým nejlépe funguje, a jak ho udržet ve smyčce a zároveň zůstat produktivní. Eliminovat nadbytečné množství meetingů, případně naopak přidat telefonní hovor s klientem, pokud to vyžaduje.

4. Nastavení kadence pro komunikaci

Stanovení pravidelné frekvence komunikace zefektivňuje proces, kdy mají jednotlivé strany předem dané jasné očekávání od odpovědí. Výhodou je především to, že zainteresované osoby neprovádí náhodné aktualizace, ale také si mohou efektivně plánovat předem schůzky.

5. Identifikace vlastníka projektu a zúčastněných stran

Zvolením vlastníka projektu předáváme zodpovědnost, která danou osobu žene k vytvoření úspěšného projektu. Pro každý typ komunikace je vytvořen seznam členů projektu a ti jsou následně připraveni poskytovat aktuální informace.

(Communication plan, 2019)

3.8 Komunikační problémy při řízení projektu

Firemní kultura a osobní vlastnosti zainteresovaných jednotlivců výrazně ovlivňují úroveň a kvalitu komunikace v projektovém prostředí. V praxi existuje nespočet negativních vlivů a bariér efektivní komunikace, které působí na životní cyklus projektu v kombinacích, které je složité rozklíčovat. Nejtypičtější jsou:

1. Negativní přístupy a reakce na podněty

Téměř každý jednatel reaguje na vnucené přístupy s určitým negativním a odmítavým přístupem. Zaměstnancům se většinou nelíbí také změny preferencí či metod. Zároveň mohou být jejich negativní reakce způsobeny pouhým neporozuměním přidělení autorit v projektovém řízení.

2. Standardy, zvyklosti a stereotypy

Každá společnost má vytvořenou vlastní firemní kulturu a tím se stává odlišnými jedna od druhé, což v mezinárodním prostředí bývá ještě větší rozdíl.

3. Vnímání urgentnosti času

Vnímání urgentnosti času bývá velice rozdílné v porovnání s jednotlivými kouty světa. Například Severní Amerika a Evropa jsou poměrně uspěchané destinace, kde se věci řeší ihned a ve firmách je velký kladen velký tlak na zaměstnance, kteří se následně dostávají do stresu, aby dokončili svou práci včas. Naopak například arabský svět včetně zbytku Asie mají na vše velké množství času, a ačkoliv je samozřejmě každý člověk jiný, zaměstnanci z těchto koutů světa pracují spíše pod menším tlakem (Svozilová, 2007).

3.9 Kick-off meeting

Jedná se o setkání zainteresovaných osob do daného projektu většinou u realizační fáze řízení projektu, kdy je například oznámeno, že tato fáze začíná, jsou mezi sebou seznámeni všichni zúčastnění a zrekapituluji si plán řízení projektu.

3.10 Firemní kultura

Firemní kultura pro každou firmu velice specifická. Nejen, že ovlivňuje firemní strategii, ale také by měla pomoci a podpořit společnosti dosáhnout jejích cílů. Základem firemní kultury je její respektování ze strany zaměstnanců a fakt, že se chovají v souladu s ní, protože to jsou v podstatě právě oni, kdo firemní kulturu tvoří. Pokud dojde k jejich ztotožnění s firemní kulturou, roste tím jejich oddanost, loajalita a zároveň šíří dobré jméno firmy a jsou na ni hrdí.

Pojem firemní kultura zahrnuje vztahy mezi zaměstnanci, klima ve firmě, jak firma i její zaměstnanci působí navenek, klady a zápory společnosti a jaké hodnoty sdílí většina pracovníků. Zároveň se jedná o dlouhodobou záležitost, a proto může být omezujícím faktorem budoucích procesů ve společnosti. V případě, že se firma rozhodne kulturu pozměnit, pouští se do časově náročného a pozvolného procesu, kdy působení a možnosti změny jsou velice omezené.

Firemní kultura má mnoho úrovní, ze kterých vychází firemní komunikace. Je tvořena fyzickými znaky, které jsou snadno rozpoznatelné a patří mezi ně například dresscode zaměstnanců firmy, logo, firemní vizualizace).

3.11 Motivace zaměstnanců

„Motiv je vnitřní potřeba nebo touha – vědomí, polovědomá, nebo dokonce podvědomá, která působí na vaši vůli a nutí vás jednat tím nebo oním, způsobem“ (Adair, 2004).

Práce je nedílnou součástí života většiny lidí, a tak je důležité si zaměstnance získat a dosáhnout toho, aby v práci nacházeli mnohem více než jen možnost získat prostředky na přežití. Motivace je možnost zlepšit jejich výkonnost a přístup k práci, tedy využít potenciál, který v sobě lidé mají, v opačném případě může dojít ke ztrátě konkurenceschopnosti dané firmy. Pro existenci a prosperitu společnosti je až nebezpečné nevěnovat této problematice dostatečnou pozornost (Motivace zaměstnance, 2019).

3.11.1 Druhy motivací

Motivaci rozdělujeme na vnitřní a vnější či pozitivní a negativní. Vnitřní motivace je hnací motor každého jedince a je nezbytné, aby fungovala dlouhodobě a je chápána jako stav, který ovlivňuje člověka něco dělat a něčemu se učit pro vlastní uspokojení a užitek. Vnitřní motivace je nejdůležitější formou motivace. Jedinec se učí ochotně, těší ho to, výsledek ho uspokojuje a zároveň má větší trpělivost.

Vnější motivace je spíše krátkodobá a jedinec funguje na základě vnějších motivačních činitelů, které mají nižší hodnotu než užitek z vnitřní motivace. Jedná se především odměny, jako například zvýšení mzdy, povýšení, ale také tresty jako jsou například odepření odměn, bonusů, disciplinární řízení a další. Vnější motivace je však pouze jen dočasná, protože člověk zůstává dlouhodobě neuspokojený a jeho výkonnost se po určité době opět snižuje. Odměňování, případně trestání v lidech odstraňují přirozenou touhu k aktivitě, takže příště bude odměna opět vyžadována výměnou za určitou činnost.

Pozitivní motivace je důvod, proč práci chci dělat a mezi pozitivní motivační faktory patří úspěch, který je nejspíše tím nejsilnějším motivem. Dalším silným motivem je uznání či pochvala, nejlépe pak uznání, které je jedinci sděleno před ostatními zaměstnanci, klidně i opakovaně. Hmotným faktorem pozitivní motivace je zvýšení mzdy. Tyto cíle by však

měly být nastaveny tak, aby byly měřitelné, jinak může dojít k předčasnému uspokojení potřeb zaměstnance a motivace je tak krátkodobá.

Naopak negativní motivace nám dává důvod, proč něco udělat musím a jedinec to pak dělá ze strachu, aby se vyhnul například neúspěchu, posměchu či se nedostal do finančních potíží. Nicméně právě negativní motivace na některé jedince působí jako hnací motor více než samotná pozitivní motivace. (Forsyth, 2000).

3.11.2 Maslowova Pyramida potřeb

Maslowova pyramida ukazuje hierarchii lidských potřeb, která se využívá například pro motivaci lidí v organizaci. Pojmenována je podle svého autora, Amrahama Maslowa, který ji sestavil v roce 1943.

Základy pyramidy jsou postaveny na lidských potřebách, kterých chce dosáhnout. Nejprve však musí odstranit nedostatky, aby mohl dosahovat svého potenciálu v oblasti potřeb, což v praxi znamená, že nejprve uspokojíme naše fyziologické potřeby a až poté se dostáváme k potřebě seberealizace.



Obrázek 5 - Maslowova pyramida potřeb (Petrunčíková, 2014)

První stupeň pyramidy jsou základní potřeby nutné k přežití a jsou tedy nejsilnější motivací. K dalšímu stupni, kterým je potřeba bezpečí i jistoty se dostáváme až po naplnění základních, již zmíněných potřeb, kterým dá každý jedinec přednost. Od třetího stupně se již přesouváme k motivacím psychického rázu, kdy každý jedinec potřebuje nějaké sociální uspokojení, ať už je to láska, potřeba družít se s ostatními nebo pocit, že někam patříme.

Následně se dostáváme k potřebě uznání a úcty, což je také důležitým pozitivním faktorem motivace. Pátým a také posledním stupněm Maslowovy pyramidy je potřeba seberealizace, která souvisí s dobrým poznáním sama sebe, pochopením své jedinečnosti a také uměním se rozhodovat.

Je nutné si uvědomit, co chceme v životě dosáhnout a jakým směrem se vydáme, abychom našeho cíle dosáhli. (Maslowova pyramida lidských potřeb, 2019)

3.12 Buddy program

V České republice je tento pojem spojen s výměnným pobytem studentů v zahraničí, kdy je českému studentovi přiřazen zpravidla jeden zahraniční student. Program začíná od vyzvednutí daného studenta na letišti, ubytování na koleji, vyřízení formalit a následně mu ukáže školu, město a tráví s ním čas během celého semestru.

Buddy program je však možné implementovat i do firmy a to tak, že při nástupu bude mít k sobě nový zaměstnanec přiděleného svého „buddyho“, který ho bude provázet a zaškolovat během jeho prvních měsíců ve firmě. Buddy mu bude poskytovat přehled o každodenních činnostech, ukazovat fungování firmy a jednotlivých oddělení. Je důležité vědět, co nový zaměstnanec od své pozice očekává, což následně přispívá ke spokojenosti zaměstnanců.

3.12.1 Charakteristické rysy

Mezi charakteristické rysy buddyho patří:

- ochota a schopnost vést druhé
- výborné pracovní výsledky z minulosti
- čas a kapacitu, aby se věnoval novému zaměstnanci
- odpovídající znalosti a informace o nově příchozím kolegovi
- skvělé komunikační schopnosti a dovednosti
- musí být autoritou pro stávající zaměstnance.

Buddy by měl jednoduše symbolizovat hodnoty dané společnosti a mít pozitivní pohled na společnost, který může následně přenést na nového zaměstnance. Výhled dobře fungující firmy je totiž důležitou motivační složkou zaměstnance (Buddy program, 2018).

3.12.2 Princip 4C

Pro definování buddy programu se často používá princip 4C:

1. Compliance (dodržení) – jedná se o základní úroveň, při které dochází k dodržení administrativních náležitostí spojených s nástupem nového zaměstnance, jako například školení BOZP, vyplnění dotazníku zaměstnance, seznámení s klíčovými směrnicemi a další.
2. Clarification (objasnění) – je nutné objasnit novému zaměstnanci, jaká je náplň jeho práce a jaká jsou očekávání.
3. Culture (kultura) – seznámení zaměstnance s firemní kulturou, ale jedná se také o celkovou znalost vyráběných produktů, podnikových procesů, obchodních cílů a forem chování, jak formálních, tak neformálních.
4. Connection (propojení) – jedná se o důležité propojení s novými kolegy a spolupracovníky.

(Princip 4C, 2017)

4. Komunikace v projektovém prostředí ve fiktivní firmě XYZ

Praktická část diplomové práce bude obsahovat popis komunikace v projektové firmě, která je stejně jako její název smyšlená a vytvoření tohoto modelu jsem si zvolila z důvodu možnosti čerpání znalostí z práce v projektovém prostředí.

V úvodu praktické části bude představena firma XYZ, její rozvoj a růst od počátku vzniku až po současnost. Dále bude nastíněn proces projektového řízení uvnitř firmy a vznik samostatného projektu od první schůzky s klientem, přes zadání požadavku projektovému týmu až po instalaci a předání hotového díla klientovi. Následně bude probrána komunikace mezi jednotlivými středisky a motivační složka. Posledním bodem bude problematika komunikace a návrh na zlepšení v samotné komunikaci, která následně vede i ke zlepšení celkového stavu, ve kterém se firma nachází.

4.1 Představení firmy XYZ

XYZ je firma prosperující ve sklářském průmyslu, která funguje na trhu již téměř 15 let a vyrábí unikátní skleněné výrobky, které prodává do celého světa. Společnost XYZ se zaměřuje především na projektovou výrobu, produkci a instalaci luxusních svítidel pro nejbohatší klientelu, jako například movité hoteliéry, šejky, celebrity, ale také členy vlády. Mezi vedlejší produkci patří také kolekce výroba menších svítidel, či dekorativních prvků jako jsou lampy či vázy. Firma XYZ dodává také trofeje do světově známých a významných sportovních i filmových soutěží. Aktuálně se společnost zaměřuje také na výrobu šperků.

Firma aktuálně čítá kolem tisícovky zaměstnanců. Do tohoto počtu jsou zahrnuti i všichni zaměstnanci na pobočkách v zahraničí, operátoři ve výrobních či technici, kteří mají na starosti samotné instalace. XYZ se tedy v dle klasifikace podnikání řadí mezi velké firmy. Společnost XYZ logicky roste úměrně k narůstajícímu množství zakázek, a tak se počet zaměstnanců za posledních sedm let ztrojnásobil. První rok po vzniku firmy firma čítala pouze 10 zaměstnanců a pro zajímavost čtyři z nich působí ve firmě dodnes.

Podíl projektové výroby tvoří přibližně 80 % obrátu firmy vzhledem k tomu, že se jedná o větší a dražší zakázky. Patnáct procent tvoří kolekce produkty a zbylých pět procent obrátu tvoří převážně čištění svítidel či případné dodatečné výměny či dokoupení

jednotlivých komponentů. Tyto akce probíhají zpravidla po uplynutí záruční lhůty již nainstalovaných svítidel.

Vize firmy XYZ zní následovně: „být nejvíce inspirativními a nejlepšími skláři na světě“ a mise se vizi velice podobá, jelikož obsahuje v podstatě stejný cíl a tím je být nejinspirativnější celosvětově známá sklářská firma, která je jedničkou ve svém oboru na trhu“.

V České republice se nachází hlavní základna firmy, dvě menší pobočky pro výrobu kovových komponentů a kolekceových produktů, ale také showroom a sklárna, které jsou velkým lákadlem pro klienty před uzavřením zakázky. Mohou zde spatřit na vlastní oči jak některé finální produkty, tak samotný vznik jednotlivých skleněných komponentů a vyzkoušet si foukání skla.

Další pobočky společnosti sídlí ve světových metropolích jako je Dubaj, Hong Kong, New York, Los Angeles, Shanghai, Moskva, Londýn či Paříž. V plánu je otevření pobočky také v Jižní Americe, kde je poptávka po českém skle zatím poměrně nízká či například v Kanadě. Povědomí o firmě je také stále rozšiřováno velkým množstvím retailerů, tedy přeprodejců, u kterých je možné vidět a přímo zakoupit některé kolekceové produkty, čímž se klient vyhne dvoutýdenní dodací době a zároveň se může potenciální klient o firmě dozvědět více detailů.

4.2 Rozvoj firmy

Firma XYZ byla založena roku 2005. Po jejím založení pracovalo ve firmě pouhých 10 zaměstnanců a původní vize firmy byla založena na tom, aby firma zůstala pouze rodinnou, malou společností, která dodává české sklářské výrobky do celého světa.

Jak to již v každé společnosti bývá, během rozvoje firmy je při start-up fázi vždy nutné nastavit procesy, díky kterým bude celé projektové řízení fungovat. Zároveň nikdo ze zaměstnanců neměl dostatek zkušeností s tím, jak správně některé typy svítidel vyrobit či dokonce nainstalovat. Zaměstnanci tedy museli absolvovat nespočet školení a hodin strávených ve sklárnách a ve výrobě, aby se práci se sklem náležitě přiučili. Vzhledem k tomu, že společnost obdržela hned ze začátku pár velkých, lukrativních zakázek, dobré

jméno XYZ se začalo šířit rychlostí světla po celém světě a obchodní zástupci podepisovali s klienty jednu smlouvu za druhou.

Druhý rok působení firmy XYZ na trhu byl již zaměstnanců dvojnásobek a firma se již nacházela v první fázi expanze, která trvala ještě další rok až do konce roku 2007, kdy vypukla celosvětová ekonomická krize. V té době společnost čítala necelých čtyřicet zaměstnanců a krizi firma ustála na výbornou, protože ani přes špatnou ekonomickou situaci na trhu po celém světě hospodářský výsledek neukazoval červená čísla. Pouze se výrazně zpomalil rozmach firmy ve světě a ubylo množství projektů. To však neznamenalo nutnost výraznějších vnitropodnikových opatření, jako například propuštění někoho ze zaměstnanců.

Po překonání krize lze s klidem konstatovat, že se firma dostala do druhé vlny expanze a následoval obrovský rozkvět firmy, kdy získávala další lukrativní zakázky, sbírala řady ocenění ve sklářském i designovém světě a vize, že společnost zůstane pouze menší rodinnou firmičkou se pomalu rozplývala v minulosti a měnila na stávající již zmíněnou vizi, kdy bude firma jednou tou nejinspirativnější sklářskou společností na světě.

V následujících pěti letech byla založena většina poboček. První z nich se nachází v Hong Kongu a aktuálně čítá kolem třiceti zaměstnanců, druhou z nich byla dubajská kancelář, kde pracuje přibližně dvacet zaměstnanců. Další velmi významnou pobočku nechal majitel vybudovat v Shanghai a od ostatních se odlišuje tím, že se zde nachází jedna z mála výrobních hal, které XYZ vlastní. Následně vznikly již zmíněné pobočky v Londýně, New Yorku, Los Angeles, Paříži a Moskvě, kde pracuje průměrně pouze kolem pěti až deseti zaměstnanců. Firma otevřela nové výrobní závody také v České republice a Polsku, čímž se razantně zvýšila její produktivita.

Do roku 2012 stála firma pouze na projektovém řízení, a tak majitelka přišla s myšlenkou vybudovat společnosti pomyslnou druhou nohu a založit kolekčovou výrobu od menších designových a většinou bytových svítidel až po dekorativní prvky jako jsou vázy, lampy či šperky. Nutno říci, že u kolekcí byly stanoveny příliš vysoké a ambiciózní cíle, protože firma chtěla přinášet na trh neustále nové kolekce, jenže z důvodu malých výrobních kapacit se nestíhalo vyrábět a doručovat produkty včas ke koncovým zákazníkům. Vzhledem k vysoké poptávce a kombinace s předchozími zmíněnými faktory následně utrpěla i kvalita

produktů. Z tohoto důvodu byl roku 2018 snížen počet kolekcí na polovinu a firma se více zaměřila na jejich kvalitu a zkrácení lhůty dodání z několika měsíců na pouhé dva týdny. Nutno poznamenat, že se firmě daří dodávací dobu dodržovat.

Kolem roku 2014 pro společnost XYZ pracovalo kolem 350 zaměstnanců. Aktuálně se toto číslo pohybuje někde kolem tisícovky, což zařadilo XYZ do kategorie velkých firem. Enormní nárůst počtu zaměstnanců byl způsoben tím, že firma přijímá kolem 500 zakázek ročně, z čehož se průměrně v tom samém roce nainstaluje zhruba polovina, a to z toho důvodu, že se zpravidla jedná o větší zakázky, jejichž vývoj a výroba jsou dlouhodobějšího charakteru a může trvat i několik let, než jsou finálně nainstalovány a předány klientovi.

Mezi oblasti s nejvyšším výskytem prodeje projektů a následné instalace je oblast Arabského poloostrova, dále je to jižní a jihovýchodní Asie a na třetím místě je USA. Obchodní zástupci volí strategii proniknutí na trh ve zcela nových destinacích a soustředí se tak nově na státy Afriky, jako například Kongo, Nigérie či Jihoafrická republika. Dále také například Bangladéš či severské státy Evropy a státy jižní Ameriky.

4.3 Komunikační nástroje

Každá organizace používá kombinaci několika komunikačních nástrojů dle svého vlastního výběru tak, aby ji co nejvíce usnadnila komunikaci a sdílení materiálů uvnitř firmy. Pro používání jednotlivých nástrojů platí vždy určitá pravidla, která musí všichni zaměstnanci dodržovat. Mezi nejdůležitější komunikační nástroje využívané firmou XYZ patří:

4.3.1 Emailová komunikace

Komunikace prostřednictvím emailu je nejběžnější formou, která je založená na denní bázi. Na emailovou komunikaci se vztahuje hned několik pravidel. Standardní doba odpovědi je do 24 hodin od přijetí emailu. V případě, že je email zaslaný s vykřičníkem, má tedy vysokou prioritu a je nutné na něj odpovědět, co nejdříve to půjde.

4.3.2 Mobilní aplikace Whatsapp

Neoficiální, avšak hojně používaným komunikačním nástrojem je také mobilní aplikace Whatsapp, která je zatím více oblíbená v zahraničí než v České republice, avšak vzhledem

k tomu, že firma XYZ je spíše zaměřena na produkci do celého světa, tato aplikace je zde pro komunikaci využita téměř stejně často jako emailová. Vzhledem k tomu, že se jedná o neoficiální prostředek komunikace, neplatí pro ni žádná pravidla.

4.3.3 Intranet

Intranet vznikl ve firmě XYZ poměrně pozdě, a to v roce 2013. Jedná se o interní webové stránky, do kterých mají přístup pouze zaměstnanci, a to pouze na společná úložiště nebo do sekce, která se týká konkrétně oddělení, kam zaměstnanec patří.

4.3.4 DMS

DMS neboli Document Management System slouží ke správě elektronických či zdigitalizovaných papírových dokumentů. V DMS se nachází veškeré podklady k projektu od jeho založení, přes výrobní dokumentaci až po instalaci a ukončení projektu.

4.3.5 Eventy pro zaměstnance

Společnost XYZ pro své zaměstnance pravidelně pořádá několik akcí během roku. Mezi nejvýznamnější z nich patří Summer Summit, což je třídní konference uspořádaná pro všechny zaměstnance. Pokud to čas dovolí, je zařízena cesta do České republiky a účast pracovníků zahraničních poboček. SumSum probíhá tak, že každé celé dopoledne je věnováno prezentacím, které zahrnují shrnutí roku, plán do budoucna, hospodářský výsledek, vyhlášení projektu roku, zároveň také vyhlášení nejlepšího projektového manažera a obchodníka, dále nechybí ani představení zajímavých projektů, na kterých se momentálně pracuje. Odpoledne jsou následně věnována různým kurzům či soutěžím. Večery jsou pak věnovány především volné zábavě.

Jelikož se tato konference koná pouze jednou za rok a je velice důležité udržovat zaměstnance informované o současné situaci firmy, konají se také Morning Summity, které probíhají jednou za tři měsíce, kde se podává nejprve snídane a následují opět prezentace, stejně jako je tomu na Summer Summitu s tím rozdílem, že prezentací je samozřejmě méně a obsahují pouze základní informace ohledně hospodářského výsledku za uplynulé období, plánů na další rok či bývá vyhlášen projekt čtvrtletí, o kterém rozhodují zaměstnanci v dříve obdrženém dotazníku.

4.4 Proces projektového řízení

Firma XYZ využívá klasického modelu projektového řízení. Samotný počátek vzniku projektu začíná u komunikace mezi klientem a obchodním zástupcem a po uzavření smlouvy je předán požadavek na výrobu na projektový tým. Projektový tým následně zadá požadavek na konstrukci pro vytvoření technické dokumentace a potom předává veškeré podklady do výroby. V momentě, kdy je produkt vyrobený, stačí jen zařídit přepravu zboží na místo instalace a objednat na instalačním oddělení přesný počet techniků na konkrétní datum. Po dokončení instalace je svítidlo předáno klientovi a projekt je interně ukončen.

4.4.1 První kontakt s klientem

V této fázi prakticky žádný projekt neexistuje. Jedná se o první kontakt obchodního zástupce a klienta a jejich dohodu, zda může vůbec nějaký projekt vzniknout, jedná se o tom, jaké má klient možnosti a co je firma schopna mu nabídnout.

Nejprve je nutné zdůraznit, že existují dva typy projektů podle klienta. Jedná se o projekty rezidenční a komerční.

- a) Rezidenční projekty – jedná se o projekty, kde komunikace většinou probíhá mezi obchodním zástupcem a designerem specializovaným na interiér, kterého si klient najal. Movitější klienti málokdy komunikují napřímo s obchodním zástupcem, nýbrž vše zajišťuje právě zmiňovaný designér. Nejčastější variantou navázání kontaktu je, že designér sám kontaktuje obchodního zástupce a má již nějaký konkrétní návrh a představu o tom, jak by měl projekt vypadat. O firmě se dozvěděl buď z prezentací v designovém studiu, které jsou běžné a designérům jsou prezentovány informace o historii firmy, tradici sklářství a podobně. Případně o firmě slyšel a dostal doporučení, nebo existuje i varianta, kdy si obchodní zástupci sami zjišťují, že někde dochází k výstavbě či rekonstrukci a snaží se domluvit si schůzku s klientovým designérem

- b) Komerční projekty – komunikace u komerčních projektů probíhá většinou s kontraktorem či designérem, kteří pracují pro developera. Ten jim dává instrukce, jak postupovat a bývá v tomto případě časté, že vyhlásí konkurzní řízení. A firmy, které mají o zakázku zájem představují své návrhy včetně toho, za kolik jsou schopni zakázku vyhotovit. Požadavek na vzhled svítidla přichází zpravidla rovnou od klienta, je již předem daný a firmy v konkurzním řízení se ho musí držet.

Samozřejmě se stává, že firma dostane téměř volnou ruku ve výběru designu a může tak požadavek na zakázku upravovat podle sebe.

4.4.2 Představení projektu

V případě, že se obchodní zástupce domluví s klientem či jeho zástupcem, proběhne detailnější diskuze o tom, jakou představu má klient, jaký design by si přál použít, do jakého prostoru bude produkt umístěn, kolik položek si bude klient přát objednat či jaký finanční rozpočet je ochotný na projekt investovat.

Již v této rané fázi klade klient dotazy na způsob instalace, přičemž jsou klientovi nabízeny nejrůznější možnosti provedení. (např.: způsob uchycení do stěn, stropů či kotvení)

Schůzky obchodního zástupce firmy a klienta či jeho zástupce se v nejlepším případě účastní i designér firmy, aby lépe pochopil zadání a vkus klienta. V případě, že se setkání zúčastnit nemůže, je velice důležité, aby mu obchodní zástupce veškeré informace co nejvěrněji přetlumočil. Eliminuje se tak možnost, kdy dojde k neúplnému porozumění zadání a následně dochází k opakovanému předělávání designu.

4.4.3 Příprava designu

Po schůzce dochází k zadání klientových požadavků ke zpracování designérovi. Vzhledem k tomu, že každý projekt je jedinečný, jedná se vždy o velmi specifický design. V této fázi dochází k přidělení projektového týmu, který následně komunikuje s designérem a kreslí návrh tak, aby odpovídal rozpočtu klienta. Designér vypracuje zpravidla jeden či dva návrhy.

4.4.4 Prezentace designu

Designér připraví prezentaci dle zadání a společně s obchodním zástupcem následně odprezentují vytvořené návrhy klientovi i s finální cenovou nabídkou za celý projekt včetně instalace.

Ve většině případů má klient k návrhu připomínky, a tak je nutné projednat s projektovým týmem, jaké změny je možné v rámci rozpočtu provést. Na základě toho se připraví revize designu.

Bohužel však dochází i k situacím, kdy se zákazníkovi návrh líbí, ale zdá se mu příliš drahý, a tak dochází ke smlouvání ceny, případně opět ke změnám v designu. U komerčních projektů je rozpočet na projekt pevně daný, takže absence cenové flexibility způsobuje to, sjednaná cena je nehybná. Potenciál pro vyjednávání ceny mají tedy především projekty do privátních residencí, kdy je klient ochotný utratit větší množství finančních prostředků. Vzhledem k tomu, že zákazníkovi představuje návrh jeho designér a projekt se mu v podstatě snaží prodat, je dobré mít s designéry dobré vztahy.

Po odsouhlasení finálního designu jsou klientovi vyrobeny vzorky skla, u kterých bohužel zřídka dochází také k zamítnutí a nutnosti celý proces opakovat, i několikrát.

4.4.5 Potvrzení projektu

V momentě, kdy dojde ke schválení designu, vzorků i ceny a firma je schopná splnit domluvený čas dodání, dochází k potvrzení projektu. U komerčních projektů dochází zpravidla k podpisu několika stránkového kontraktu. Zároveň si často diktují i odlišné platební podmínky, které se musí projednat ve vedení společnosti, zda mohou být tyto podmínky akceptovány.

U residenčních projektů mnohdy stačí pouze emailové odsouhlasení a zaslání potvrzení objednávky, po které následuje zálohová platba. Po tom, co obchodní zástupce obdrží první zálohovou platbu, dochází k zadání projektu projektovému manažerovi, který předá zadání na konstrukci, kde je zahájena tvorba shopdrawingu. Shopdrawing je v podstatě ideový návrh s prvky konstrukčního řešení zahrnující pohledy zobrazení produkty v prostoru. Po jeho vytvoření je svolána schůze, kde proběhne jeho audit. Této schůze se účastní zástupce kvality, projektový manažer, konstruktér a technolog. Po jeho schválení se na konstrukci vytvoření kompletní technická dokumentace, po jejímž dokončení proběhne další audit.

Toho se účastní opět stejné zainteresované osoby a přibude k nim ještě manažer instalací, který již v této chvíli zkoumá, zda bude možné projekt nainstalovat.

4.4.6 Práce projektového manažera

U popisu pracovních náležitostí projektového manažera se vrátím o pár bodů zpět do chvíle, kdy ještě neexistuje ani návrh projektu. Je tomu tak z důvodu přehlednějšího nastínění úkonů, které musí projektový manažer od počátku vykonat.

První informace o projektu získává projektový manažer obdržáním formuláře PF (projektový formulář), který mu zasílá obchodní zástupce. Přiřazení projektu k projektovému týmu bývá buď volbou obchodního zástupce nebo se jedná o určitý typ projektu, na který je konkrétní tým specializovaný, případně je projektový tým zvolen podle jejich vytíženosti, tedy podle toho, na kolika projektech právě pracuje.

Projektový formulář udává podrobnosti, které již na schůzce projednal obchodní zástupce s klientem. Objevují se zde informace, jako například čím by měl být projekt inspirován. V případě, že se jedná o svítidlo, tak zda bude kinetické, dynamické či statické a jaké by měly být jeho přibližné rozměry, popřípadě jeho umístění či zda má již klient představu o způsobu instalace. V projektovém formuláři nechybí ani představa celkové ceny projektu včetně výroby a instalace. Projektový manažer se spojí s obchodním zástupcem a všechny body opětovně prochází. Jednají také o možnostech, zda se nejedná o projekt, který má být podobný již existujícímu projektu.

Projektový manažer následně poptává designéra podle typu projektu. Každý designer má jinou specializaci. Jak již bylo zmíněno v předchozí části, designer zašle návrh (skicu), kterou projektový manažer překontroluje s požadavky klienta v PF formuláři. Následně se projektový manažer zamýšlí nad technickým řešením a pro správné nacenění poptává jednotlivé díly projektu v interní i externí výrobě. Skica s finální cenovou nabídkou je poté předána klientovi a po případném odsouhlasení dochází k uzavření obchodu. Po potvrzení objednávky se stanoví milníky projektu jako například doba dodání, platební podmínky, způsob přepravy a instalace.

4.4.7 Tvorba technické dokumentace

Následujícím krokem je předání zadávacího protokolu na konstrukci, kde se vytváří shopdrawing. Zadávací protokol obdrží šéf plánování od projektového manažera. Šéf plánování nejprve zhodnotí složitost projektu, stanoví dobu trvání vytvoření shopdrawingu a také kontroluje veškeré podklady a informace, které obdržel od projektového manažera

a designera. Mezi tyto podklady patří především zadávací listy, skica, kusovník, 3D model a případně také podklady přímo od klienta, například výkres stavby. Šéf plánování z oddělení konstrukce v tuto chvíli komunikuje s projektovým manažerem, designérem a obchodníkem. Snaží se získat maximum informací a řeší například, zda se jedná o projekt do seismické oblasti, zda není prostředí příliš prašné či se lokace instalace bude nacházet v přímořské oblasti s vysokým procentem vlhkosti vzduchu. Zajímá se také například o typ stmívání a další projektové náležitosti, které by mohly ovlivnit čas a náročnost tvorby shopdrawingu.

Následně zadá termín s určitou časovou rezervou, do kdy je potřeba shopdrawing zhotovit. Podle časové náročnosti, a především dle zkušeností jednotlivých konstruktérů vybírá jednoho z nich, kterému předá zadání projektu. Konstruktér zná dopředu stanovený termín odevzdání shopdrawingu, který by měl dodržet, nicméně se mnohdy stává, že konstruktér narazí na problém a termín nestíhá, poprosí tedy šéfa plánování, aby mu termín upravil o potřebnou dobu. Po vyhotovení si konstruktér naplánuje audit shopdrawingu, kterého se účastní pouze on a šéf konstrukce. V případě shledání jakýchkoliv nesrovnalostí dochází k revizi.

Po případném schválení je shopdrawing předán projektovému manažerovi a obchodníkovi, který ho prezentuje klientovi včetně detailů výroby. Následně dojde opět buď k revizi dle přání klienta nebo ke schválení. V případě, že klient shopdrawing schválí, obdrží šéf plánování z oddělení konstrukce opět zadání, ale nyní na celou technickou dokumentaci včetně té výrobní. Zadání a vytvoření technické dokumentace vzniká na stejném principu jako shopdrawing. Šéf plánování obdrží zadání, po kontrole a zhodnocení všech údajů a určení doby vypracování předává zadání konkrétnímu konstruktérovi, který na technické dokumentaci začíná pracovat. Po vyhotovení technické dokumentace svolá konstruktér audit, ke kterému je přizván šéf konstrukce, elektro-konstruktér, technolog, zástupce z oddělení kvality a instalací. Během auditu se řeší způsob výroby a instalace. Pokud je technická dokumentace schválena, převezme si ji technolog a ten zadává požadavek na výrobu.

4.4.8 Výroba

V tomto okamžiku projekt opouští oddělení konstrukce a s konstruktéry je komunikováno pouze v případě shledání problému ve výrobě či na instalaci. Z výroby přichází požadavek

na revizi technické dokumentace pouze zřídka, a to v případě, kdy je nutná úprava celkové ceny projektu nebo v případě, že sám klient zažádá o změnu určitých parametrů v projektu. I přes schválení dokumentace při auditu může naskytnout problém, kdy je ve výrobě zjištěno, že určitou část projektu nelze vyrobit. V takovém případě dochází opět k revizi technické dokumentace.

Po zhotovení se nainstaluje mock-up. Jedná se o úplnou či částečnou instalaci projektu, tak, aby způsob zavěšení či přichycení odpovídal realitě. Mock-upu se účastní stejné zainteresované osoby, jako tomu bylo u auditu technické dokumentace. Což znamená, že i přesto, že se konstruktér již nějakou dobu na projektu nepodílí, tak je přizván, aby zhodnotil konečný výsledek.

4.4.9 Logistika

Oddělení logistiky má v projektovém prostředí za úkol pouze vyexpedovat zboží z výroby na místa instalace. Obchodní zástupce dostane informaci od projektového manažera, že je projekt kompletně vyroben a ten následně kontaktuje oddělení logistiky. Existují dvě možnosti:

- a) Obchodní zástupce má jasné pokyny od klienta, zda chce nechat přepravit zboží silniční (pokud je místo instalace v Evropě), námořní či leteckou dopravou v závislosti na ceně dopravy. Je taky již stanovené, zda se zboží dopraví až na místo instalace či pouze na letiště nebo do přístavu cílové destinace.
- b) Druhou možností je, že klient se ještě nerozhodl, jakým způsobem chce nechat zboží přepravit, a tak si oddělení logistiky zjišťuje balení včetně rozměrů beden a jejich hmotnosti, dle toho poptává více typů přepravy u různých společností a následně předává částku za expedici obchodnímu zástupci a ten ji komunikuje s klientem. Poté, co si klient zvolí jednu z nabízených variant, obchodní zástupce poptá konkrétní typ přepravy.

4.4.10 Instalace

Ve chvíli, kdy je zboží vyexpedováno na místo instalace, interně nazvané site, projektový manažer objedná instalaci na instalační oddělení. Instalační oddělení se skládá z manažera instalací, který má na starosti především řešení technické stránky projektů a komunikuje

s techniky během instalace a dvou koordinátorů, kteří zaštiťují administrativní stránku instalací. K objednání instalace jsou potřeba následující dokumenty – kvotace a objednávka instalace. Oznámení o blížící se instalaci je nutné provést minimálně 14 dní předem, aby si instalační tým stihl zaplánovat kapacity a potřebné podklady. V případě, že se jedná o složitější nebo více specifický projekt, je nutností, aby proběhl takzvaný kick-off meeting. V praxi to znamená, že se sejde šéf technik s projektovým a instalačním manažerem, k dispozici je také konstruktér a zástupce oddělení kvality. Je nutné prodiskutovat veškeré detaily ohledně instalace projektu, čímž je možné předejít případným nesrovnalostem, které se mohou objevit během instalace.

Koordinátoři instalací následně komunikují s obchodníky, v některých případech i přímo s klienty. Zajistí, že je site připravený k instalaci a mohou vyslat nominovaný instalační tým. Ke zjištění, že je site připravený existují dvě možnosti, a to zaslat technika na tzv. site check, kdy technik osobně zkontroluje připravenost situ nebo klient pouze zašle fotografie připraveného stropu či místa instalace.

Následně koordinátor instalací zjistí, zda je potřeba vízum do dané destinace a vybaví techniky také letenkami a ubytováním. Dále je nutné zajistit také registrace na příslušné úřady, pokud to země instalace vyžaduje, dopravu na letiště, pojištění a případně zakoupit speciální nářadí potřebné k instalaci.

Po odjezdu si přebírá komunikaci s klientem či jeho zástupcem samotný technik, který je mimo obchodního zástupce a designéra jediným, kdo jedná s klientem osobně. Z tohoto důvodu je nutné, aby technici vystupovali reprezentativně, byli jazykově vybavení a nosili slušné oblečení s logem firmy.

V případě, že technik shledá na instalaci jakýkoliv problém, obrátí se na projektového manažera, který by mu měl pomoci. Nejčastěji se jedná o chyby v konstrukčním řešení projektu, nedostatky z výroby či chybějící díly.

Před dokončením instalace technik domluví příchod klienta, nebo jeho zástupce na site, aby mohlo dojít k předání projektu. V případě, že se klientovi nainstalovaná plastika líbí, projekt převezme a podepíše předávací protokol. Předání by se měl standardně účastnit i obchodní

zástupce, který projekt prodal, ale vzhledem k vysokým nákladům za letenky a větším vzdálenostem se obchodník účastní předání velmi zřídka.

4.4.11 Uzavření projektu

Po příjezdu z instalace se technik znovu sejde s projektovým manažerem, případně i konstruktérem, instalačním manažerem a zástupcem oddělení kvality, aby probrali případné nedostatky, které byly objeveny během instalace a eliminovali tak případné chyby do budoucna. Mimo osobní schůzku zainteresovaných osob sepiše šéf technik instalační report a dodá fotografie z instalace. Instalační report si přebírá oddělení kvality a zapisuje neshody do tabulky, které následně řeší a hledá příčiny jejich vzniku.

Následně zbývá shrnout, zda byly zaúčtovány veškeré náklady na instalaci a uzavře se projekt, jelikož veškeré příjmy byly již vyinkasovány. Následně je zkoumán hospodářský výsledek daného projektu. Zřídka kdy se stane, že projekt končí ve ztrátě, nicméně v tomto případě se do hry vloží top management, který zavede potřebná opatření, aby se taková situace již neopakovala.

4.4.12 Kvalita

Za zmínku stojí jistě i oddělení kvality, které je součástí projektového řízení od počátku až po ukončení projektu, častokrát i po jeho ukončení.

Poprvé se zástupce z oddělení kvality dozví o existenci projektu na kick-off meetingu, kterého se účastní také projektový manažer, technolog a sklářský tým. Na schůzi se řeší způsob výroby a dochází k projednání cen za jednotlivé díly. Jak již bylo zmíněno, následně projektový manažer předá zadání na konstrukci, kde se nejprve nakreslí shopdrawing, který se musí následně zauditovat. V případě, že na auditu dojde k jeho schválení, je možné vytvořit kompletní technickou dokumentaci, která se musí následně také zauditovat.

Dalším krokem je předání technické dokumentace do výroby. Kvalita se účastní obou auditů a následně se pravidelně účastní schůzí ve výrobě, kde dohlíží na stanovené postupy. Po dokončení výroby proběhne mock-up, ze kterého zástupce kvality sepiše zápis z prototypového řízení, kde jsou zaznamenány veškeré případné nedostatky, které je ještě před instalací nutné odstranit.

Zástupce z oddělení kvality řeší následně ve spolupráci s instalačním manažerem neshody, které jsou častokrát objeveny až při instalaci svítidla a následně řeší případná opatření, aby nedocházelo k opakovaným chybám.

4.5 Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců je důležitým aspektem, který napomáhá k úspěšnému vedení podniku. Není tomu jinak ani ve firmě XYZ, která se snaží pozitivně motivovat své zaměstnance a povzbuzovat je k lepším výkonům a většímu nasazení do práce.

Každý ze zaměstnanců má nárok na bonusy, které jsou vypláceny půlročně na základě hodnocení zaměstnance. Samotné hodnocení probíhá ve dvou fázích. V první fázi se zaměstnanec ohodnotí sám v interním systému. Hodnocenými faktory jsou komunikace, zodpovědnost, samostatnost, reprezentativnost a zvládání stresu. Dále každý zaměstnanec hodnotí, do jaké míry splnil předem stanovené cíle a má možnost si nastavit nové na další pololetí. Druhou fází představuje hodnocení s nadřízeným, který prochází to, jak zaměstnanec ohodnotil sám sebe a přidává k jednotlivým bodům své komentáře. Následně stanovuje cíle, případně odsouhlasí či zamítne cíle, které si již předtím stanovil podřízený sám. Nutno podotknout, že hodnocení s nadřízeným probíhá samozřejmě osobně. Důležitou součástí hodnocení je souhrn událostí za poslední uplynulé pololetí a dává zaměstnanci zpětnou vazbu, případně pochvalu či výtku za jeho odvedenou práci. Hodnocení jednotlivých bodů v systému se hodnotí pomocí procent na pětistupňové škále.

1. 110% - 101% - „lepší už to být nemůže“
2. 100% - 80% - „Jen tak dál“
3. 79% - 60% - „Dobré, ale půjde to i lépe“
4. 59% - 40% - „Nic moc, začni se více snažit“
5. 39% - 0% - „podprůměrné hodnocení“

Každý zaměstnanec obdrží bonus, v závislosti na tom, na kolik procent byl ohodnocen. Průměrně se drtivá většina zaměstnanců nachází na druhém stupni od 80 % do 100 %. První stupeň musí být schválen vedením firmy a personálním oddělením a bývá tomu tak pouze v případě, že se zaměstnanec zaslouží o nějaký výjimečný úspěch firmy. V případě, že by hodnocení zaměstnance skončilo podprůměrným hodnocením pod hranicí 40 %, do dalšího

jednání se opět vkládá vedení firmy a personální oddělení, kteří začnou řešit, co se stalo a zda je takový zaměstnanec pro firmu vůbec prospěšný.

Další finanční motivační složkou je tak zvaný profit sharing, tedy rozdělení zisku mezi všechny zaměstnance rovnoměrně bez ohledu na jejich postavení ve firmě. Jedná se zpravidla o pět procent z čistého zisku v případě, že firma splní roční plán. Profit sharing bývá vyplácen jednou ročně.

Existují také finanční odměny, tak zvané komise, které náleží pouze některým zaměstnancům a jsou jimi obchodní zástupci a projektoví manažeři. Po předání a ukončení projektu dochází k výpočtu čistého zisku a z toho je 1,5 % přiděleno obchodnímu zástupci a 0,5 % projektovému manažerovi, respektive projektovému týmu, který se skládá z manažera a asistenta a z půlprocentního zisku se rozdělí 0,7 % manažerovi a 0,3 % jeho asistentovi.

Nově byly ve firmě zavedeny benefity ve formě Multisport karet, na které si zaměstnanec přispívá 450 Kč měsíčně a 300 Kč přispívá zaměstnavatel. Tuto kartu lze využít ve většině fitness center, různých sportovních hal či v bazénech. Mezi další benefity patří například možnost výuky anglického jazyka, účasti na různých školeních, jako je například zdravá výživa, jak zvládat stres či digitální produktivita. Jelikož společnost dbá na zdraví svých zaměstnanců, každý měsíc obdrží každá kancelář mísu čerstvého ovoce.

Vzhledem k tomu, že všechny tyto motivační složky jsou především krátkodobějšího charakteru, firma se snaží motivovat své zaměstnance vnitřně, a tedy i dlouhodobě.

Většina zaměstnanců, v závislosti na tom, na jaké pozici pracuje, má možnost se za dobře odvedenou práci za odměnu vydat na instalaci projektu. Zpravidla se jedná o projekt, na jehož výrobě a vzniku se nějakým způsobem sám podílel. Vzhledem k tomu, že se jedná o možnost naučení se něčemu novému a rozvoji seberealizace, je tato tento pozitivní motivační faktor velice účinný a stimuluje zaměstnance k tomu, aby podávali lepší výkon. Zároveň je velkým lákadlem fakt, že se zaměstnanec podívá do většinou vzdálenějších zemí.

Každý jedinec potřebuje dostát nějakého úspěchu a uznání. Největším hnacím motorem je tedy to, když zaměstnanec vidí ve své práci smysl a je mu dáno najevo, že svou práci dělá dobře.

4.6 Problematika komunikace v projektovém řízení

V praktické části diplomové práce byl detailně popsán proces projektového řízení ve firmě XYZ tak, jak je nastaven a měl by tímto způsobem také fungovat. Jenže stejně, jako v každé firmě, i ve společnosti XYZ vzniká mnoho problému v komunikaci mezi jednotlivými zainteresovanými osobami. Ke správnému nastínění situace ve firmě bude probrána detailní problematika v komunikaci v projektovém řízení od počátku projektu až po jeho uzavření.

4.6.1 Komunikace obchodního zástupce s klientem

Největším problémem v komunikaci obchodního zástupce a klienta, či jeho zástupce je fakt, že obchodní zástupce se jako správný obchodník snaží sice prodat produkt stůj, co stůj, bohužel však zapomíná na fakt, že produkty firmy XYZ jsou velice složité a náročné na výrobu i instalaci, a tak klientovi často slíbí i něco, co v budoucnu není možné splnit, tudíž se dle požadavku klienta zadá požadavek na projektového manažera, který se následně dostává do konfliktu s klientem, kterému vysvětluje, že požadované řešení není možné. Velký nedostatek shledávám v nezkušenosti některých obchodních zástupců. Práce jejich typu totiž vyžaduje dokonalou znalost produktů, které nabízejí a prodávají. Po nástupu projdou klasickým „kolečkem“ školení ze všech oddělení, nicméně technická stránka projektu není probrána tak do hloubky, jak by bylo potřeba. Z tohoto důvodu je tedy také mnohdy prodán produkt, který nelze vyrobit či nainstalovat. Klient je potom častokrát zklamaný a poptává produkt u konkurenční firmy, případně je nutné předělat celý návrh produktu.

4.6.2 Komunikace obchodního zástupce a designera

Vzhledem k tomu, že se často stává, že designer se nemůže zúčastnit schůzky s klientem, a tak mnohdy dochází předání neúplných informací s požadavkem klienta či vzájemnému nepochopení. Následně pak dochází k opětovnému předělávání návrhu projektu.

Další problém často vzniká kvůli designerům, kteří úmyslně ignorují stanovený rozpočet klienta na projekt, protože si myslí, že se jejich design bude klientovi líbit natolik, že mu navýšení ceny nebude vadit. V tomto se však většinou mýlí a tato chyba zdržuje prodej projektu a designer musí návrh překreslit.

4.6.3 Komunikace projektového manažera a obchodního zástupce

Komunikace projektového manažera a obchodního zástupce by měla fungovat na základě vzájemného pochopení činností toho druhého a propojení obou osob.

Největším problémem v komunikaci sledávám v tom, že mnoho obchodních zástupců nemá dostatek technických znalostí. Často bohužel nastává situace, kdy je prodán projekt bez řádné konzultace s projektovým manažerem nebo jsou sledovány nějaké nedostatky a komplikace ještě před zahájením realizace a obchodní zástupce není schopný tyto záležitosti řádně vykomunikovat s klientem.

Další nedostatek sledávám v tom, že většina klíčových osob v projektu není schopna komunikovat o nepříjemnostech, a tak následně dochází k jejich zatajení, čímž pak vznikají problémy při realizaci projektu.

4.6.4 Komunikace oddělení konstrukce

Problematika komunikace na oddělení konstrukce je sledována v nepřesnosti komunikace s projektovým manažerem, designérem a obchodním zástupcem, kdy se nejčastěji konstruktéři setkávají s faktem, že obchodní zástupce propustí při zadávání projektu pouze část informací.

Mnohdy obchodní zástupce předává informace, které doposud nebyly klientem potvrzeny. K tomuto chování dochází především z důvodu urychlení realizace projektu a ušetření času. Konstruktor tak často zjistí pravdivé či úplné informace třeba i v polovině procesu tvorby shopdrawingu či již kompletní technické dokumentace, a tak musí vše následně revidovat. Čas, který chtěl obchodní zástupce ušetřit se tímto způsobem i zdvojnásobí.

4.6.5 Komunikace projektového manažera s výrobou

V případě schválení shopdrawingu a technické dokumentace jsou zaslány veškeré podklady včetně výrobní dokumentace na příslušnou výrobu. Problematika komunikace nastává především u externích dodavatelů služeb, kdy jsou často změněny termíny vyhotovení či je nekvalitně provedena práce. Mnohdy se stává, že jsou některé předepsané díly vyměněny za méně kvalitní bez jakéhokoliv oznámení. Mockup také často bývá postaven jiným způsobem, než jaký byl předepsán oddělením konstrukce, jen z toho důvodu, aby bylo

možné ho postavit. Nepropouští informace ohledně případných shledaných problémů při stavbě mockupu. Veškeré zmíněné problémy jsou pak odhaleny až při samotné instalaci, čímž vznikají vysoké vícenáklady, které však externí výroba nechce vzít na svou zodpovědnost.

4.6.6 Komunikace oddělení logistiky a projektového manažera

Projektový manažer zpravidla objednává zaslání materiálu na místo instalace po dohodě s obchodním zástupcem. Oddělení logistiky přijme požadavek a začne ho zpracovávat. Bohužel však často dochází k tomu, že manažer logistiky obdržel nedostatek informací, což ho zdržuje ve vykonávání práce. Jedná se většinou o informaci ohledně hodnot zásilky či o jakou část z celkového materiálu na daný projekt se jedná.

4.6.7 Komunikace oddělení kvality a výroby

Je všeobecně známé, že oddělení kvality a výroba nejsou zcela spřátelené tábory. Je tomu tak z toho důvodu, že manažer kvality má pravomoci zastavit výrobu a ovlivnit tak hladký průběh projektového řízení. Největší problém shledávám u firmy XYZ ve využívání interní i externí výroby a absenci pravomocí manažera kvality. Pod pojmem interní a externí výroby si představme využití několika menších specializovaných výrobních závodů, kam je vždy zadán požadavek na výrobu části projektu. Manažer kvality či jiný zástupce tohoto oddělení pravidelně svolává schůzky a kontroluje postupy a způsoby dané výroby, zda odpovídá technické a výrobní dokumentaci. V případě shledání neshody řeší s výrobním ředitelem nápravu. V případě, že dojde k takové chybě, kdy je nutné zastavit výrobu, o čemž by měl rozhodnout manažer kvality, tak bohužel nemá k tomuto kroku u externí výroby patřičnou.

Nedochází k žádnému dodatečnému nastavení takových opatření, aby nedocházelo k chybám ve výrobě nebo aby se dané chyby neopakovaly. Dle mého názoru by tyto náležitosti a pravomoc měly příslušet právě manažerovi kvality.

4.6.8 Komunikace projektového manažera s oddělením instalací

Komunikace projektového manažera a oddělením instalací bývá propojena i s obchodním zástupcem. Největší problém shledávám v nedodržování stanovených postupů v objednávce instalace minimálně dva týdny předem, aby mělo instalační oddělení dostatek času k zaplánování kapacit a nedostatečné přípravě kick-off meetingu, kde se setká projektový

manažer s vedoucím technikem instalace z důvodu nedostatku času a špatného určení priorit, kdy projektový manažer mnohdy spíše preferuje práci na novém projektu místo toho, aby ulehčil práci šéfmontérovi ke snadnější instalaci a dokončení projektu. Šéf technikovi se tak nedostane dostatek potřebných informací a odjíždí na instalaci nepřipraven.

Obchodní zástupce v tomto bodě zjišťuje, zda je připravený site k instalaci. Zde se dostáváme k problému v komunikaci, kdy klient na obchodního zástupce často vyvíjí enormní nátlak, protože chce mít projekt nainstalované co nejdřív, i přes to, že na místě instalace probíhají například ještě stavební práce. Obchodní zástupce se nechá snadno zahnat do kouta a trvá na vyslání techniků. Zde následně vznikají zbytečné vícenáklady za instalaci, které se ne vždy podaří klientovi nafakturovat.

4.6.9 Komunikace technika z instalace

Vzhledem k tomu, že jsou všichni technici externisté, nikoli zaměstnanci, s projektovými manažery a obchodními zástupce se mnohdy neznají, což by často alespoň trochu napomohlo zkvalitnění jejich komunikace. V případě, že na situ nastane problém, se kterým si technik bez pomoci projektového manažera neporadí, musí ho kontaktovat a vše řeší zmíněný projektový manažer ve spolupráci se zástupcem z oddělení kvality, konstrukce, případně výroby a manažerem instalací. Problém zde shledávám v tom, že nikdo ze zainteresovaných osob se mnohdy k řešení odmítá postavit čelem, vše vyřešit a nést odpovědnost za případné zavinění daného problému. Místo toho nejprve většinou z chyby obviní technika na situ, komunikace vážne a až po několika promrhaných hodinách se zjistí, kde nastal problém a situace se začne řešit.

4.6.10 Komunikace oddělení kvality a instalací

V podstatě podobný problém nastává ve chvíli, kdy se technik vrátí z instalace a sepiše a zašle instalační report, kam zaznamená veškeré neshody z instalace. Instalační report je předán kvalitě a ta zaznamená všechny neshody. Následně se manažer kvality snaží komunikovat se zbytkem firmy a všemi zainteresovanými osobami. Bohužel se shledává se stejným problémem, jako když technik komunikuje ze situ během instalace. Veškeré chyby vzniklé ve výrobě či na konstrukci jsou sice detailně probrány, ale vedení firmy následně neudělá žádná opatření, aby se tyto chyby již nikdy neopakovaly, na čemž firma vzhledem k rostoucím vícenákladům následně trátí.

4.6.11 Komunikace vedení firmy a zaměstnanců

Zaměstnanci firmy XYZ mají neomezenou možnost komunikace směrem k vedení firmy, mohou se kdykoliv setkat s jednatelem a prodiskutovat případné návrhy na zlepšení ve výrobě či na jakémkoliv oddělení. Obecný problém komunikace vedení firmy směrem k zaměstnancům shledávám v tom, že se zde setkáváme s absencí schůzek top managementu a následné pravidelné komunikace směrem k zaměstnancům tak, aby byli informováni o dění ve firmě, a především o výhledech projektů například na týdenní bázi.

Jak již bylo zmíněno v předchozí části, každé tři měsíce se pořádá konference zvaná AM Summit. Přibližně týden před tím je všem zaměstnancům zaslán odkaz s možností anonymního dotazu, který je následně na AM Summitu přečten a je na něj řádně zodpovězeno. Zde shledávám největší problém v neupřímnosti vedení firmy. Ačkoliv si v určitých situacích nemohou jednatele dovolit vyvolat paniku ve firmě, na většinu otázek odpoví velice vyhýbavě, nepřímou či zcela odbočí od tématu. Některé dotazy z řad těch nepříjemnějších nejsou přečteny vůbec. Jelikož mají mezi sebou řadoví zaměstnanci velmi dobré a otevřené vztahy, sami si vzájemně sdělují, když anonymní dotaz odešlou. Zaměstnanci mají mimo anonymní dotaz možnost, zeptat se na AM Summitu napřímo přede všemi. Tato varianta je více vítána než anonymní dotazy. Na tyto dotazy je však mnohdy zodpovězeno stroze, vyhýbavě, občas až arogantně.

Ačkoliv je způsob komunikace jednatele a manažerů směrem k zaměstnancům na AM Summitech nadstandardní oproti způsobům v jiných firmách, hodnotím komunikaci vzhledem k charakteru odpovědí a absenci informovanosti mimo zmíněné Summity za nedostatečnou.

4.6.12 Obecné shrnutí problematiky komunikace ve firmě XYZ

Problematiku v komunikaci ve zvolené fiktivní firmě XYZ můžeme nalézt napříč všemi odděleními. Ve firmě se setkáváme s nedostatečnou informovaností řadových zaměstnanců, jak z řad vedení, tak mezi sebou navzájem. I přes to, že spolu jednotlivá oddělení spolupracují, pracují velice odděleně a neznají úkoly a povinnosti ostatních včetně provázanosti jich samotných, která je nutná k samotnému vytvoření daného projektu. Dochází pak tedy k nepochopení určitých úkonů ostatních kolegů.

Velký problém, který znesnadňuje komunikaci sledávám také v používání velkého množství komunikačních nástrojů, což následně vede ke vzniku komunikačních šumů, kdy zaměstnanec těžko dohledává jednotlivé informace v množství skupinových chatů na WhatsAppu či v různých systémech, které firma používá. Firma XYZ využívá sdílení různých dokumentů prostřednictvím Intranetu či DMS. Problém také sledávám v tom, že každé oddělení má svou složku, která je přístupná pouze pro jeho zaměstnance, případně je výjimečně udělen přístup i zástupci z jiného oddělení, vyžadují-li to jeho kompetence. Vzniká tak nedostatečná informovanost napříč firmou, kdy většina zaměstnanců nezná činnosti ostatních. Lze uvést na konkrétním příkladu vznik manuálu balení kolekce svítidel, který byl vypracován již v několika verzích, protože zaměstnanci, kteří manuál již v minulosti vytvořili, ho nebyli schopni sdílet s ostatními. Manuál nebyl rozeslán prostřednictvím emailu, byl pouze založen na Intranet, do složky, kam nemá většina zaměstnanců přístup a nikdo nebyl o jeho existenci ani informován.

Vzhledem k tomu, že se jedná o mezinárodní firmu, která čítá velké množství zahraničních pracovníků, dochází mnohdy z důvodu jazykových bariér k nepochopení a jsou tak předány nedostatečné či mylné informace.

Obecně je ve společnosti známé a od začátku nastavené „pravidlo“, kdy je obchodní zástupce nadřazen ostatním zaměstnancům. Je tomu tak, protože je hlavní zainteresovanou osobou, která komunikuje s klientem. Komunikace s většinou obchodních zástupců bývá pak mnohdy nepříjemná a zaměstnanci musí následně plnit úkoly dle přání obchodních zástupců, i přes to, že by v danou chvíli nejednali ku prospěchu firmy. Zaměstnanci pak málokdy nachází pochopení a zastání u vedení firmy, které obchodníky považuje za „polobohy“. Mnohdy také dochází k zastrašování v podobě emailové korespondence obchodního zástupce směrem k zaměstnanci, kam do kopie emailu přidá top management. Tyto způsoby nevybraného chování pak narušují zásady firemní kultury a demotivují zaměstnance vykonávat svou práci s radostí a nadšením.

Narušování firemní kultury se však nedopouští pouze zaměstnanci, nýbrž také zástupci z řad top managementu, kde nalezneme ukázkový příklad rivality mezi jednatelem zastupujícím projektové týmy a manažerem, který zastřešuje obchodní oddělení, kdy se oba vzájemně a veřejně před ostatními zaměstnanci zesměšňují, což má následně negativní vliv na chování ostatních zaměstnanců.

Další nedostatek shledávám v profesionalitě a odborných znalostech vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení, především se jedná například o oddělení konstrukce, kde pracuje přibližně 80 zaměstnanců a většina z nich jsou mladí lidé s minimem zkušeností z oboru.

Jak bylo již zmíněno, dochází k nepropojenosti jednotlivých oddělení, ačkoliv spolu spolupracují na denní bázi. Jedná se především o nedostatečné a zmatené předávání důležitých informací, které je nutné systematicky ucelit.

Největší problém však shledávám v tom, že firma nedostatečně řeší kvalitu výroby a nedokončuje opatření, aby k chybám opakovaně nedocházelo. Tento způsob řízení projektové firmy vede k opakovaným a rostoucím vícenákladům, které vznikají při opravách projektů.

4.7 Návrh na zlepšení

V poslední podkapitole se budu zabývat možnostmi, které bych firmě doporučila ke zlepšení komunikace.

4.7.3 Firemní kultura a atmosféra na pracovišti

V první řadě by měla společnost zapracovat na zlepšení a dodržování firemní kultury, která by následně vedla i k uvolnění napjaté atmosféry na pracovišti. Vzhledem k tomu, že vedení firmy by mělo jít zaměstnancům příkladem, měli by začít především u sebe. V případě, že mezi sebou mají nějaké neshody, neměli by je dávat najevo před svými zaměstnanci a jednat profesionálně a přistupovat jeden ke druhému s úctou a respektem.

Dále by se mělo vedení firmy zaměřit na větší podporu a zastání svých zaměstnanců a neupřednostňovat obchodní zástupce jen proto, že oni jsou těmi, kteří přináší do firmy finanční zdroje. Jedná se především o zapracování na vnitřní motivaci svých zaměstnanců, kdy potom jednotlivec přistupuje k práci s nadšením, což následně ovlivňuje jeho výkon a výsledky.

Pokud by se podařilo navodit lepší atmosféru mezi zaměstnanci tím, že by si byli všichni rovni, tedy v případě, že do tohoto modelu nezahrnuji vedoucí pracovníky, manažery a jednatele, zlepšily by se i vztahy mezi samotnými zaměstnanci na pracovišti, komunikace by byla snadnější, přívětivější a spolupráce pak efektivnější. K motivaci zaměstnanců by

však také pomohlo nastavení opatření, které by vedly k zvýšení kvality vyráběných projektů, následně by se pak neopakovaly stále stejné chyby a zaměstnanci by viděli, že jejich práce nepřijde vniveč, čímž by se zvýšila jejich chuť a ochota vykonávat svou práci.

Ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci by také napomohlo pravidelné pořádání firemních společenských či sportovních akcí. Jak bylo již zmíněno v předchozí kapitole, firma každý rok pořádá třídní konferenci pro všechny zaměstnance. Vzhledem k vysoké finanční náročnosti zmíněné akce bych navrhovala tedy pravidelné pořádání menší a jednodenní akce dvakrát do roka, tak, aby měli všichni zaměstnanci možnost setkat se osobně i s kolegy, kteří pracují na zahraničních pobočkách.

Pro zvýšení kvality komunikace bych navrhla také pravidelné anonymní průzkumy spokojenosti zaměstnanců se svými nadřízenými. Na základě výsledků z průzkumu by mělo personální oddělení k dispozici názor zaměstnance tak zvaně bez obalu. Ne vždy má totiž zaměstnanec dostatek odvahy na to, aby se ozval v případě, že je nespokojený nebo se mu něco nelíbí. V případě negativní odezvy musí manažer personálního oddělení vykonat kroky vedoucí ke zlepšení situace na pracovišti, a to buď výtýkáčím dopisem, osobním rozhovorem či případně výpovědí.

Ke zlepšení integrity informací bych zavedla zasilání newsletterů, které by zaměstnanci vždy obdrželi prostřednictvím emailu. Tento newsletter by obsahoval informaci o jakékoliv změně. Ke snížení množství těchto newsletterů bych zavedla jejich zasilání v pravidelných měsíčních intervalech v případě změny, která zaměstnance neovlivní ihned. Jednalo by se o informace obsahující personální a organizační změny, dále také vznik a založení souborů s marketingovým podkladem, informace o současných probíhajících projektech či jejich dokončení a plán na další měsíc. Zlepšila bych také informovanost zaměstnanců o vzniku směrníc, které by měly být sdíleny s okamžitou platností.

4.7.4 Buddy program

Vzhledem k tomu, že jsou ve firmě často vytvářeny nové pozice, bylo by vhodné zavést buddy program a několik zaměstnanců z jednotlivých středisek, kteří byli „buddym“ pro nově příchozí zaměstnance. Pomohli by jim k poznání firmy a problematice náplně práce.

Buddy program by bylo však vhodné pojmout i z více pohledů, a tak trochu ho přetransformovat. Jednalo by se například o oddělení konstrukce, které je asi nejpočetnější v celé firmě a čítá především mladé, a ne příliš zkušené zaměstnance, hlavně pak absolventy, kteří vyšli ze školy. Vzhledem k tomu, že veškerá dokumentace a podněty pro výrobu vzniká právě zde, jedná se o nejzranitelnější místo této společnosti. Pracuje zde přibližně 80 zaměstnanců, a proto by bylo vhodné vybrat osm nejzkušenějších konstruktérů s dlouholetou praxí. Každý z nich by měl na starosti skupinu deseti konstruktérů rozdělených buď podle oblasti, do které se projekt prodal nebo podle specializace na určité typy projektu. Pokud by si konstruktér nevěděl rady, buddy by mu pomohl a poradil, jak pokračovat, a jak vytvořit požadovanou technickou dokumentaci. Zároveň by kontroloval správnost dokumentace a následné výrobní provedení ještě před auditem shopdrawingu a samotné dokumentace, čímž by se eliminovala spousta chyb.

Dalším možností je inspirace původního pojetí buddy programu, který je hojně využíván nejen v České republice, ale také po celém světě a jedná se o výměnné studentské pobyty. V projektovém prostředí by se jednalo o výměnný pobyt dvou zaměstnanců ze stejné pozice, jednoho z české pobočky a jednoho z libovolné zahraniční, kdy by například projektový manažer z České republiky na omezený čas (např. 2 týdny) odletěl na pobočku v Shanghai, kde by ho dostal na starosti lokální projektový manažer. Ten by byl jeho buddy po celou dobu pobytu, ukázal by mu jeho pracoviště včetně výrobního závodu, případně také město a po dobu dvou týdnů by si předávali své zkušenosti a poznatky z praxe. Tento model by byl aplikován také jako motivační složka a daný zaměstnanec by byl vybrán na základě pracovních úspěchů

Výhody buddy programu:

- Výměna zkušeností
- Poznání nové kultury
- Navázání nových kontaktů
- Zlepšení se v cizím jazyce
- Získání nových poznatků z oboru
- Motivace zaměstnanců

Kromě zavedení buddy programu bych navrhovala pravidelné školení pro všechny zaměstnance, kterých se týká realizace jednotlivých projektů a zároveň bych tímto způsobem

nechala proškolit rovnou nově nastupující zaměstnance. Mnohdy do společnosti přichází lidé bez zkušeností a znalostí z daného oboru či vůbec projektového prostředí, takto by jim byli ihned na začátku jejich nové cesty předány veškeré informace související s projektovým managementem.

4.7.5 Stanovení komunikačního plánu

Vzhledem k tomu, že ve firmě nedochází k vytváření komunikačního plánu, navrhuji, aby byla tato důležitá složka projektového řízení zařazena do klíčových úkonů při plánování projektu, tedy ještě před jeho realizací.

Tvůrcem komunikačního plánu bude vždy projektový manažer, jako „rodič“ projektů. Jedná se o hlavní postavu při vzniku samotného projektu a je jako jediný zapojený do všech potřebných kroků důležitých k jeho vytvoření.

Komunikační plán bude obsahovat pouze tři komunikační nástroje pro jednoduchou a přehlednou komunikaci. Mezi vybrané nástroje patří:

1. Komunikační nástroje A
 - Emailová korespondence jako jediný oficiální způsob k předávání informací
 - Whastapp – přijatelný komunikační nástroj, avšak pouze mimo pracovní dobu v případě, že kolega/kolegyně neodpovídá na urgentní emailový požadavek. Toto omezení je stanoveno z toho důvodu, že pokud by se informace předávali na více komunikačních kanálech, nebyly by informace pohromadě.

2. Komunikační nástroje B
 - Meeting – zainteresované osoby se setkají celkem třikrát, a to před samotným zahájením realizace, při auditu technické dokumentace a na mockupu
 - Osobní diskuze mohou proběhnout kdykoliv, je-li to potřeba.

3. Komunikační nástroje C
 - DMS – interní systém, do kterého jsou ukládány veškeré dokumenty spojené se vznikem projektu. Zástupce každého střediska ukládá do systému příslušné dokumenty. Jednalo by se o jediný využívaný sdílený systém, neboť v případě zapojení dalšího systému do procesu realizace projektu, by se mohlo stát, že každý bude ukládat dokumenty jinam a získávání informací by tak bylo složitější.

Každá osoba z jednotlivých oddělení, která je zapojena do realizace projektu využívá jednotlivé nástroje dle svých kompetencí a požadavků projektového manažera. Podrobný rozpis jednotlivých úkonů nalezneme v tabulce 1 – Komunikační plán firmy XYZ.

Zavedení komunikačního plánu by pomohlo k lepšímu dodržování trojimperativu, tedy časovému vymezení, dodržení stanovených nákladů a dosažení co nejlepší kvality.

Tabulka 1 - Komunikační plán

	Komunikační nástroj A (email, WhatsApp)	Komunikační nástroj B (meetingy)			Komunikační nástroj C (DMS)
		Před realizací projektu	Audit technické dokumentace	Mock-up	Kdykoliv je potřeba
Frekvence	Email: kdykoliv je potřeba WhatsApp: pouze v nutnosti				
PM	Vznáší požadavky na ostatní	Ano	Ano	Ano	Projektový formulář
Obchodník	Požadavky klienta, rozpočet na projekt, termín předání projektu	Ano	Ne	Ne	Prezentace pro klienta, projektový formulář
Designér	Skica, úpravy dle požadavku klienta	Ano	Ne	Ano	Skica, několik návrhů designu ve formě prezentace
Konstruktér	Zadání SD, zadání TD, termín auditu	Ano	Ano	Ano	Technická dokumentace
Ředitel výroby	Zadání VD, termín dokončení výroby, rozpočet, mockup	Ano	Ano	Ano	Výrobní dokumentace
Zástupce kvality	Schválení postupu výroby, schválení mockupu	Ano	Ano	Ano	Zápis z prototypového řízení
Zástupce logistiky	Termín, rozpočet a způsob dopravy materiálu	Ano	Ne	Ne	Faktury, celní dokumenty, SI
Zástupce instalací	Délka trvání instalace, počet techniků, předání informací o projektu	Ano	Ano	Ano	Kvotace instalace Objednávka instalace Potvrzení nákupní objednávky

4.7.6 Propojení jednotlivých středisek

V návaznosti na předchozí podkapitolu lze říci, že definovaný komunikační plán pomohl ke zlepšení propojení jednotlivých osob, které se podílí na tvorbě projektu. Všichni by měli přesně dané nástroje, které budou využívat včetně pevně stanovených a povinných meetingů. Tím bychom eliminovali nynější problém nízké účasti na některých jednáních.

Pokud bychom však chtěli hlouběji nahlédnout do jádra problematiky komunikace a stávající nepropojenosti jednotlivých osob spolupracujících na realizace projektů, mohla by firma začít využívat model, ve kterém by bylo vytvořeno pět studií dle regionu. Každý region (Evropa, Amerika, Singapur, Čína včetně Hong Kongu a Gulf – státy blízkého východu) by obsahovali:

- Projektové manažery
- Obchodní zástupce
- Designéry
- Konstruktéry
- Zástupce oddělení logistiky
- Zástupce oddělení instalací

Počet jednotlivých členů studia by byl určen podle velikosti a vytíženosti jednotlivých regionů. Každé studium by realizovalo pouze projekty daného regionu a princip by závisel na splnění rozpočtu jednotlivých studií. Zde shledávám výhodu v tom, že na konci roku by se dalo lépe porovnat a rozpoznat, který region je výdělečný a který nikoliv. V případě plnění by všem zástupcům studií byly připsány odměny ze zisku jednotlivých projektů.

Zaměstnanci ve studiích by v podstatě fungovali stále stejně, pouze by jim byly přidělovány projekty pouze z jejich regionu. Díky intenzivnější komunikaci a snaze co největšího zisku by tak došlo k lepšímu propojení jednotlivých členů.

Nevýhody tohoto modelu však shledávám v tom, že množství projektů lze pouze zřídka korigovat a může nastat situace, kdy jedno studio nebude stíhat realizovat všechny projekty a druhé studio nebude mít co na práci. V tomto případě by došlo k vypůjčení potřebných členů jiného studia a model by se mohl rozpadnout, neboť by se fungování vrátilo tak zvaně do starých kolejí. Další nevýhodou by mohli být nynější vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci. Například pokud spolu dva nyní nevychází a budou zařazeni do stejného

studia. Jejich konflikt se nemusí vyřešit a celé studio by následně trátilo z jejich nedostatečné komunikace.

4.7.7 Interní výroba

Vzhledem k tomu, že po celkovém shrnutí fungování firmy XYZ shledávám největším problémem využívání externích výroby, ze kterých mnohdy přichází nekvalitní výrobky a společnosti kvůli tomu narůstají vícenáklady.

Tuto situaci bych vyřešila větším zainvestováním a vybudováním nových prostor, o které by se rozrostla stávající výroba. Výrobní haly by obsahovaly vše, co firma potřebuje k výrobě jiných, než skleněných komponentů potřebuje. Zároveň bych nechala zřídit větší množství vyšších hal k provádění mock-upů s minimální výškou dvacet metrů s posuvnými lávkami pro zjednodušení montáže a možností využití liftu. Vzhledem k tomu, že v blízkosti stávajících prostor firmy je dostatečné množství pozemků s možností odkoupení, nové prostory vlastní výroby by se nacházely hned vedle kancelářských prostor. Projektoví manažeři by tak získali větší kontrolu nad probíhající výrobou, kterou by mohli sami lépe koordinovat a nemusí dojíždět na mock-upy do vzdálených měst jako v současné době. Zároveň by se díky většímu množství mock-upových hal nestalo, že by projektoví manažeři museli čekat, než jeden z nich nechá schválit a následně svěřit svůj projekt.

V souvislosti s vlastnictvím výrobního závodu bych změnila strukturu instalací ve smyslu změny spolupráce s externími techniky. Ideálním řešením by byla situace, kdy byli technici zaměstnáni ve výrobě a na projektu pracovali od začátku zadání technické a výrobní dokumentace. V takové situaci by si projekt vyrobili, vyzkoušeli na prototypovém řízení a následně by odletěli projekt na instalovat. Takové řešení má však i nevýhodu v tom, že by byla potřeba zaměstnat jednou tak velké množství techniků, kterým je nutné vytvořit pracovní místo.

Pokud by k těmto dvěma zásadním změnám opravdu došlo, znamenalo by to pro firmu i znásobení měsíčních režijních nákladů. Na druhou stranu z dlouhodobého hlediska by se tato obrovská investice firmě vyplatila, neboť by se snížily vícenáklady, zároveň by se zvýšila efektivita v souvislosti s hladším průběhem realizace projektu a kvalita nesklenných výrobků, které jsou součástí svítidel. To vše by napomohlo k lepšímu dodržení složky kvality v trojimperativu.

Ve spojitosti s vlastní výrobou by postupem času bylo také možné vybudovat v komplexu firmy vlastní sklárnu, do které nebudou muset koordinátoři skla dojíždět několik kilometrů. Společnost už sice sklárnu vlastní, ale jak již bylo zmíněna, nachází se dále od jejího sídla.

Firma XYZ by se takovým krokem ucelila v „kampus“, který by byl ideálním prostředím pro realizaci a tvorbu projektu. Nacházelo by se zde v podstatě vše od kancelářských pracovníků po kompletní technické zázemí. Fyzicky by se tak všechna střediska lépe propojila.

Závěr

V diplomové práci jsem se zabývala problematikou komunikace v projektovém prostředí ve firmě XYZ s.r.o. Je nutné podotknout, že firma je smyšlená a veškeré podobnosti s jakoukoliv existující projektovou společností jsou čistě náhodné.

V první části jsem se zabývala teorií projektového managementu, zásadami vnitropodnikové komunikace a motivací zaměstnanců. Nejdůležitější součástí projektového prostředí je správné řízení komunikace, která velkou částí přispívá k propojenosti všech osob potřebných k realizaci projektu a následně napomáhá k jeho úspěšnému dokončení. V praktické části jsem detailně rozebrala fungování fiktivní společnosti XYZ, která je typickou multi-projektovou firmou. Byla provedena případová studie, pomocí které jsem se díky podrobnému zkoumání komunikace a nalezení klíčové problematiky dostala k zásadním nedostatkům firmy.

Problematiku komunikace ve firmě XYZ shledávám především v nedostatečném dodržování firemní kultury. Zde je nutné pevně stanovit zásady, navodit lepší atmosféru, se kterou však souvisí celkové fungování firmy a také by se tím zlepšily vztahy mezi zaměstnanci. Zaměstnanci některých úseků firmy mají nedostatečné znalosti a zkušenosti s projektovým řízením či dokonce se svou náplní práce. Důsledkem toho pak mnohdy dochází k nekvalitnímu provedení práce, která se odrazí ve výsledné podobě projektu. Tento problém je možné vyřešit zavedením tak zvaného Buddy programu, díky kterému budou takoví zaměstnanci vedeni a zaučováni zkušenějšími kolegy. Zároveň by každý ze stávajících a následně z nově nastupujících zaměstnanců prošel školením o projektovém řízení.

Největší problém shledávám v nepropojenosti jednotlivých středisek. Zde jsem navrhla vytvoření pěti studií dle regionu, tak aby byla v každém studiu zastoupena všechna střediska důležitá pro realizaci projektu. V souvislosti se zlepšením komunikace v projektovém prostředí firmy XYZ je důležitým aspektem vytvoření komunikačního plánu před realizací projektu. Komunikační plán definuje komunikační nástroje, které budou používány během tvorby projektu. Zároveň obsahuje informace, které vyžaduje projektový manažer od ostatních zainteresovaných osob a frekvenci komunikace.

Výše zmíněná doporučení by firmě XYZ výrazně pomohla ke zlepšení komunikace ve společnosti, čímž by odstranila většinu problému. Problematiku v komunikaci shledávám totiž jako hlavní „kámen úrazu“. Následně by tato opatření vedla k propojení jednotlivých středisek, uvolnění atmosféry na pracoviště, zlepšení kvality vyráběných produktů a následně také ke zvýšení profitability společnosti. Z dlouhodobého hlediska jsou návrhy nastaveny tak, aby byly pro společnost dlouhodobě výhodné. Nutné je však zhodnotit i aktuální finanční stránku a možnosti jednotlivých investic.

Seznam použité literatury

- ADAI, John. *Efektivní motivace*. 1. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- Buddy program. *Kmosek* [online]. Česká republika: Petr Kmošek, 2018 [cit. 2019-07-30]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/buddy-system-v-hr-praxi/>
- Communication plan. *Teamgantt* [online]. Baltimore: Teamgantt, 2019 [cit. 2019-07-30]. Dostupné z: <https://www.teamgantt.com/blog/project-management-communication-plan>
- DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu*. 1. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4631-9.
- DVOŘÁK, Drahoslav a Martin MAREČEK. *Project Portfolio Management*. 1. Praha: Computer Press, 2017. ISBN 978-80-251-4893-8.
- DVOŘÁK, Drahoslav, Martin MAREČEK a Martin RÉPAL. *Projektový management*. 1. Praha: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3075-9.
- Fáze vývoje firmy. *Czechinvest* [online]. Česká republika: CzechInvest, 2019 [cit. 2019-07-30]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Vyuziti-novych-financnich-nastroju/Faze-vyvoje-firmy>
- FIALA, Petr. *Řízení projektů*. 3. Praha: VŠE Oeconomica, 2014. ISBN 978-80-245-2061-2.
- Firemní komunikace a komunikace. *MOPS* [online]. Česká republika: RPIC-ViP, 2019 [cit. 2019-07-30]. Dostupné z: <http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-5.html>
- Firemní komunikace. *Elearning* [online]. Liberec: Moodle, 2017 [cit. 2019-07-30]. Dostupné z: <https://elearning.tul.cz/enrol/index.php?id=4017>
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi?*. 1. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 9788072263868.
- Komunikační plán. *Projektmanazer* [online]. Česká republika: Drupal, 2010 [cit. 2019-07-30]. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/2-7komunikacniplan.pdf>

Komunikační šum. *Czechency* [online]. Česká republika: Creative Commons, 2017 [cit. 2019-07-31]. Dostupné z: <https://www.czechency.org/slovník/KOMUNIKAČNÍ%20MODEL>

Komunikační šum. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2013 [cit. 2019-07-30]. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Komunikační_šum

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!*. 1. Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.

Managing multiple projects. *Asana* [online]. San Francisco: Asana, 2019 [cit. 2019-07-30]. Dostupné z: <https://asana.com/resources/managing-multiple-projects>

Maslowova pyramida lidských potřeb. *Filozofie úspěchu* [online]. Česká republika: WorldPress, 2018 [cit. 2019-07-30]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/buddy-system-v-hr-praxi/>

Maslowova pyramida lidských potřeb. *Hotely-hotelům* [online]. Česká republika: neznámé, 2014 [cit. 2019-07-31]. Dostupné z: <https://www.hotely-hotelum.cz/pyramida-potreb/>

MIFFEK, Ondřej a Petra CRLÍKOVÁ. Projektové a finanční řízení u investičních projektů. In: *Docplayer* [online]. České Budějovice: neznámé, 2013 [cit. 2019-07-30]. Dostupné z: https://www.dotaceeu.cz/getmedia/e514babc-9d2d-4410-af20-0cbb4c0dc27f/342_prezentace.pdf

Multiprojektové prostředí outsourcingu [online]. Praha, 2013 [cit. 2019-07-30]. Dostupné z: https://theses.cz/id/z4mud6/ISIS_42460_xblar12.pdf. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

Princip 4C. *Lovec-hlav* [online]. Česká republika: Matěj Matolín, 2017 [cit. 2019-07-30]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/onboarding-aneb-vitej-do-party/>

Projektové řízení. *Managementmania* [online]. Česká republika: ManagementMania's Series of Management, 2016 [cit. 2019-07-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/magicky-trojuhelnik-projektoveho-rizeni>

ROSENAU, M.D. *Řízení projektů*. 1. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-247-1501-5.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 3. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

Úvod do projektového řízení. *Slideplayer* [online]. Česká republika: In-TECH2, 2019 [cit. 2019-07-31]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/11988923/>

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. Praha: Grada, 2008. ISBN 8024726144.