

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Proces přeměny společností a nastavení vzájemné komunikace v projektovém
řízení

Bc. Jan Latta

Diplomová práce
2022

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pemera
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Jan Latta
Osobní číslo:	D19455
Studijní program:	N3708 Dopravní inženýrství a spoje
Studijní obor:	Dopravní management, marketing a logistika
Téma práce:	Proces přeměny společnosti a nastavení vzájemné komunikace v projektovém řízení
Zadávací katedra:	Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky

Zásady pro vypracování

Úvod

1. Vybrané teoretické aspekty přeměny a komunikace v projektovém řízení
2. Formulování problému současné komunikace pro segment automobilové
3. Analýza problému a návrh opatření ve vztahu k současné komunikaci

Závěr

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ČESKO. Zákon č. 125/2008 Sb., o přeměněch obchodních společností a družstev. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 29. 12. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-125>.
- KISLINGEROVÁ, Eva. 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KOGON, Kory et al., 2015. *Project Management for the Unofficial Project Manager*. Dallas: BenBella Books. ISBN 978-19-416-3110-2.
- NEWTON, Richard. 2008. *Úspěšný projektový manažer*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2544-4.
- ROSENAU, Milton D. 2003. *Řízení projektů*. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-511-506-0.
- SVOZILOVÁ, Alena. 2016. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0075-0.
- ŠTEFÁNEK, Radoslav et al., 2011. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2835-0.
- VOMÁČKOVÁ, Hana. 2002. *Účetnictví akvizic, fúz a jiných vlastnických transakcí*. Praha: Polygon. ISBN 80-7273-065-7.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jiří Krupka, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **29. října 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **12. května 2022**

L.S.

doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 29. dubna 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem proces přeměny a nastavení vzájemné komunikace v projektovém řízení jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 11. 5. 2022

Jan Latta v. r.

Rád bych poděkoval vedoucímu práce doc. Ing. Jiřímu Křupkovi, PhD., za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání diplomové práce.

ANOTACE

Práce se zaměřuje na nastavení pravidel a komunikace v projektovém managementu mezi dvěma sesterskými firmami, které se zabývají výrobou pro automobilový průmysl a dochází k jejich vzájemnému sloučení procesem přeměny. Dále se zaměřuje na návrh zlepšení vzájemné komunikace zavedením nových trendů. Všechna zlepšení vychází z dotazníkového šetření, interview a SWOT analýzy.

KLÍČOVÁ SLOVA

Projektový management, Projekt, Komunikace, Fúze, Akvizice, Přeměna firem

TITLE

The process of transformation and setting up mutual communication in project management

ANNOTATION

Diploma thesis focuses on setting-up rules and communication in project management between two sister companies in the automotive industry, between which occurred a process of transformation. Further deals with the proposal to improve mutual communication by introducing new trends. All improvements are based on a questionnaire, interview and SWOT analysis.

KEYWORDS

Project management, communication, fusion, acquisition, company transformation

OBSAH

ÚVOD	9
1 VYBRANÉ TEORETICKÉ ASPEKTY PŘEMĚNY A KOMUNIKACE V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ	11
1.1 Vybrané nástroje pro přeměnu společností	11
1.1.1 Fúze.....	12
1.1.2 Akvizice	13
1.1.3 Efekty z fúze a akvizice	14
1.2 Projekt	16
1.2.1 Životní cyklus projektu	17
1.2.2 Organizační struktura v projektovém řízení	20
1.2.3 Projektový manažer a jeho kompetence	21
1.2.4 Softwarové nástroje pro řízení projektů.....	23
1.3 Firemní komunikace v projektovém řízení	26
1.3.1 Teambuilding	29
2 FORMULOVÁNÍ PROBLÉMU SOUČASNÉ KOMUNIKACE PRO SEGMENT AUTOMOTIVE	33
2.1 Organizační struktura	34
3 ANALÝZA PROBLÉMU A NÁVRH VE VZTAHU K SOUČASNÉ KOMUNIKACI	38
3.1 Dotazníkové šetření.....	38
3.1.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	49
3.1.2 Návrh a zhodnocení opatření plynoucích z dotazníkového šetření	50
3.2 Interview	52
3.2.1 Návrh a zhodnocení opatření plynoucích z interview	58
3.3 SWOT analýza	59
3.3.1 Návrh a zhodnocení opatření plynoucích ze SWOT analýzy.....	64
ZÁVĚR	66
POUŽITÁ LITERATURA	69
SEZNAM OBRÁZKŮ	72

SEZNAM GRAFŮ	73
SEZNAM TABULEK.....	74
SEZNAM ZKRATEK	75

ÚVOD

Diplomová práce se zaměřuje v první části na teoretické aspekty přeměny, nastavení pravidel a komunikace v projektovém managementu mezi dvěma sesterskými firmami zabývající se automotive, ve kterých došlo k procesu přeměny zvané fúze. Cílem práce je formulovat problém a zhodnotit současnou komunikační situaci v projektovém řízení ve společnostech a navrhnout řešení pro komunikační proud. Pro analýzu situace komunikace v projektovém řízení mezi sloučenými společnostmi je provedeno dotazníkové šetření a následně interview s vedoucími oddělení, kteří jsou členy projektového týmu.

Nastavení vzájemné komunikace v projektovém řízení je téma, které je velmi rozšířené a diskutované po celém světě. Méně informací se už dostává v případě nastavení komunikace ve společnostech, ve kterých dochází ke slučování do jedné skupiny. Nastavení správného předávání informací, kompetencí, odstranění bariér hned od začátku předchází komplikacím v samotném chodu firmy. Diplomová práce je zaměřena na komunikaci v projektovém řízení, do kterého se zapojují veškeré oddělení ve sloučených společnostech, jako Automotive company 1 v roli mateřské firmy (AC1), která přebírá částečnou odpovědnost za chod projektů u vybraných zákazníků a Automotive company 2 (AC2), jako dceřiná společnost přecházející u některých zákazníků jako dodavatel Tier 2. Ve společnostech je potřeba nastavit jasná pravidla pro správný chod.

Projektové řízení vnímám jako jeden z hlavních pilířů, na kterých společnosti stojí s výhledem na udržitelnost, konkurenceschopnost a plnění dlouhodobých cílů. Předmětem této práce je analýza a návrh zlepšení komunikace ve společnosti a implementace nových komunikačních nástrojů. Předpokládané nasazení komunikačních nástrojů v maximální možné míře standardizace s omezením zákaznických úprav na nezbytně nutné minimum. Sjednocení manažerských informačních proudů a plánovací systém v projektovém řízení. V rámci projektu je očekáván návrh potřebné změny v architektuře komunikace tak, aby byly příslušné procesy řízeny optimálně a efektivně.

Aby byly zjištěny veškeré komunikační aspekty ovlivňující chod projektu, je provedena výzkumná část prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovoru s vedoucími z každého oddělení. Dotazníkové šetření má za cíl ve dvou sledovaných firmách zjistit nedostatky v komunikačním toku informací, které mají za následek problematiku v řízení projektů i mimo něj. Najít bariéry nebo problémové oblasti v předávání informací mezi zaměstnanci, které mají dopad na komunikaci mezi zákazníkem a dodavatelem. Návrh na zlepšení situace a konkrétní kroky k odstranění komunikačních nedostatků jsou realizovány na základě analýzy a výzkumné

části. Dále byly osloveni vedoucí jednotlivých oddělení pro bližší specifikaci z obou společností, kteří jsou součástí projektových týmů a předávají úkoly a informace svým podřízeným. Vedoucí v tomto ohledu tvoří základní komunikační tok, a proto jsou důležitým faktorem při výzkumu komunikace v projektovém řízení. Dále je provedena SWOT analýza na jejímž základě jsou zvoleny alternativy strategie rozvoje organizace. SWOT analýza se zaměřuje na sumarizaci závěrů strategické analýzy, která se zkoumá silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Dále je stanovena na základě informací získané z průzkumu společností. Hodnocení externích a interních faktorů dle EFE (External factor evaluation) a IFE (Internal factor evaluation) matice doplňují SWOT analýzu, podle které lze hodnotit vnitřní a vnější faktory definující vhodnou strategii společností o udržitelnost.

1 VYBRANÉ TEORETICKÉ ASPEKTY PŘEMĚNY A KOMUNIKACE V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ

Níže jsou popsány nejčastější typy přeměn společností, jejich průběh a celkový dopad. Dále je práce zaměřena na projektovou část zabývající se životním cyklem, organizační strukturou a softwarovými nástroji. Poslední teoretickou část tvoří firemní komunikace a teambuilding.

1.1 Vybrané nástroje pro přeměnu společnosti

V dnešní globální ekonomice představují fúze a akvizice významný nástroj z ekonomického hlediska. Dochází tak k alokaci obchodního kapitálu na světovém trhu a podniky mohou získat nové know-how, finanční zdroje, šetřit náklady a získat tak vyšší postavení na trhu. Přeměny společností pomocí fúze nebo akvizice jsou dnes běžně využívány pro zvýšení stability na trhu.

Manažeři přebírají odpovědnost za zvyšování hodnot pro akcionáře, snaží se vytvářet zdravou společnost přinášející postupně obecný prospěch silnější ekonomiky, zvyšování životního standardu a otevřenost pracovním příležitostem. V zásadě se firma rozvíjí v případě, když vytváří reálnou ekonomickou hodnotu pro akcionáře. Stanovení primárního cíle a vytváření dlouhodobého plánu pro akcionářské hodnoty jsou velmi důležitým faktorem, který se musí nastavit hned na začátku. Stejně tak je důležitá možnost změřit vytvoření skutečné hodnoty, ke které došlo a vyhodnotit, zda společnost investuje kapitál s mírou návratnosti. Investování většího objemu kapitálu při aktivní míře návratnosti se vytváří vyšší hodnoty. Platí to ovšem pouze v případě, že jsou plány nastaveny na základě realistického posouzení tržních příležitostí a s ohledem na konkurenční prostředí. Je nutné nastavit základní aspekty již od začátku, tedy jakým způsobem zahrnout principy vytváření hodnoty do zásadních rozhodnutí jako je vize, firemní strategie, odprodej majetku, fúze či akvizice, prodej a odprodej majetku, kapitálový plán a komunikace.

Pro manažery není intuitivní vlastnost měření růstu hodnot z dlouhodobého hlediska. Zaměření manažerů založené na krátkodobém dosažení hospodářského výsledku vyplývající z účetní uzávěry za příslušná období, z čeho vyplývá, že dochází k rozporu zájmů mezi manažerů a vlastníků společnosti. Jedním z příkladů je krize v bankovním sektoru v roce 2008. Motivace, komunikace a stanovení cílů musí korespondovat se zájmem vlastníků na dlouhodobé bázi se zaměřením na růst hodnot společnosti. Na manažery je převedena rozhodovací pravomoc na jejímž základě spravují firmu. Zájem manažerů je odlišný. Soustředí

se na získání výhod, udržení pracovní pozice a zájem o vyšší mzdu atd. Přičemž vlastníci hájí opačné zájmy a minimalizují tento dopad tím, že například umožňují vlastnit podíl ze společnosti.

V protichůdných požadavcích mohou nastat tzv. náklady zastoupení, jejímž důsledkem je snížena tržní hodnota firmy. Tyto náklady mohou být zapříčiněné podvodným jednáním, lhostejností, nekomunikativností, nekompetentností. Jedním ze způsobů, jakým lze dosáhnout synergického efektu při akvizici, je snížení nákladů zastoupení u cílové společnosti. (Vomáčková, 2002)

1.1.1 Fúze

Fúze je právní přeměna obchodních společností a družstev, kdy alespoň jedna ze společností zaniká bez likvidace, přičemž její podnik s majetkem a závazky přechází na nově zvoleného právního nástupce. Tím se může stát nově vytvořená, anebo již existující společnost.

Právní nástupce při přebírání starého podniku s majetkem a závazky předává podíly nebo akcie na svém základním a vlastním kapitálu vlastníkům zaniklé společnosti. Výsledkem přeměn obchodních společností je zvýšení počtu právnických osob při rozdělování podniků a snížení počtu právnických osob při slučování podniků. Fúze má několik forem:

- fúze sloučením,
- fúze splynutím,
- převod jmění na společníka,
- rozdělení společností (Česko, 2008),
- změna právní formy (Vomáčková, 2002).

Fúze sloučením nastává v českém prostředí, když se slučují dvě a více společností v jedinou, kdy alespoň jedna ze sloučených společností je zrušena bez likvidace a na právního nástupce přechází její jmění.

Fúze splynutím nastává v době, kdy dochází k zániku bez likvidace dvou a více slučovaných společností, z nichž je vytvořena společnost nová.

Převodem jmění na společníka dochází za situace, kdy veškeré jmění zanikající společnosti přechází na společnost, která byla vlastníkem zanikající společnosti.

Rozdělení společností může nastat sloučením, kdy oddělené části zanikající společnosti se slučují s již existujícími společnostmi, nebo rozdělením zanikající společnosti na alespoň dvě nové společnosti. Nově pak také rozdělením odštěpením sloučením nebo odštěpením

se založením nových společností. Současně existuje také možná kombinace rozdělení se založením nových společností a rozdělení sloučením. Tato fáze je specifická tím, kdy z jedné části zanikající společnosti vzniká společnost zcela nová a druhá, tedy oddělená, část společnosti je sloučena s jinou, již existující, společností. Případně lze využít kombinaci dvou forem rozdělení odštěpením. Rozdělením odštěpením se rozdělovaná společnost neruší ani nezaniká. Tato vyčleněná část jejího jmění přechází na existující společnost (tzv. odštěpení sloučením) nebo nově založenou nástupnickou společnost (tzv. odštěpení se založením nových společností). Společníci rozdělované společnosti se také stávají společníky nástupnické společnosti, nestanoví – li legislativa jinak.

Změna právní formy nastává také při přeměně právní formy jedné společnosti. V tomto případě nezaniká žádná společnost, nevzniká nová společnost a ani nedochází k žádné transakci s podnikem. Tato forma přeměn společností však významně mění vztahy mezi společností a vlastníky. Jde například o rozsah ručení za závazky dané společností nebo změny některých práv (Vomáčková, 2002).

Změna právní formy je v České republice regulována obchodním zákoníkem č. 513/1991 Sb. (Česko, 1991) a zákonem č. 125/2008 Sb., zákon o přeměnách obchodních společností a družstev, který definuje v § 360 odst. 1, že při změně právní formy nezaniká právnická osoba, obchodní jmění nepřechází na právního nástupce, ale že původní společnost nadále existuje. Veškeré právní účinky změny právní formy nastávají dnem zápisu změny do obchodního rejstříku. (Česko, 2008)

Přeměny společností jsou tedy zejména procesem spojování nebo rozdělování podniků (výjimku tvoří přeměny právnické formy). Tyto procesy jsou zcela odlišné od procesů vkladu, prodeje podniku či prodeje cenných papírů, tj. majetkových účastí. Tato skutečnost ovšem do jisté doby nebyla zobrazena v našem právním systému a právní úprava fúzí nebyla dostatečně regulována. (Vomáčková, 2002)

1.1.2 Akvizice

Akvizice je proces, při kterém přechází vlastnické podíly či aktiva jedné společnosti na společnost druhou. Akvizice se provádí zejména ve dvou základních typech: majetkové akvizice a kapitálové akvizice.

Prvním typem je tzv. akvizice majetková („asset deal“), při které dochází k převodu aktiv daného podniku. Majetkové akvizice jsou typem transakcí, při kterých dochází k převodu aktiv, majetku, případně závazků jedné společnosti na společnost druhou. Kupující společnost

tak získává majetek prodávajícího za peněžité nebo nepeněžité plnění. Tato transakce může probíhat jak na úrovni celého podniku, tj. koupě aktiv a závazků, tak i jeho určité části. Koupený podnik se tak sloučí s majetkem kupujícího, na kterého přechází jednotlivé položky aktiv a závazků spojených s těmito aktivy. V České republice je tento typ transakce upraven v zákoně č. 513/1991, obchodním zákoníku. (Česko, 2008)

Druhým typem je tzv. akvizice kapitálová („share deal“), při které dochází k převodu vlastnických podílů včetně podílů na hlasovacích právech společnosti. Kapitálové akvizice jsou typem transakcí, při kterých dochází k převodu vlastnického podílu nebo jiných kapitálových přeměn společnosti. Zásadním účelem kapitálové akvizice bývá především získání podstatné nebo přímo rozhodujícího vlivu na kupovanou společnost. Nabyvatel tak prostřednictvím svého vlivu kontroluje celý podnik společnosti, ve kterém získal díky této transakci majoritní podíl.

V případě, kdy je nabyvatelem společnost, získává tím v rámci hospodaření kupovaného podniku finanční investici. Jejím prostřednictvím tak dochází ke spojování podniků ve vyšší ekonomický celek. Kupující společnost má následně postavení tzv. mateřské společnosti, ovládaná společnost má postavení dceřiné společnosti. Uskutečňování kapitálových akvizic může probíhat několika formami:

- nákupem akcií na burze cenných papírů,
- získání akcií při emisi na primárním a sekundární kapitálovém trhu,
- složitými transakcemi, ze kterých je kapitálová akvizice až výsledkem kombinovaných typů transakcí.

V případě obou těchto typů akvizic nedochází k zániku žádného z účastníků této transakce, jako je tomu v případě fúze. Akvírovaná, tedy prodávaná, společnost se často nazývá „cílem“ („cílová společnost“, „target“ nebo „acquired firm“, získaná společnost). (Vomáčková, 2002)

1.1.3 Efekty z fúze a akvizice

Pohled na efekty z hlediska prodávajícího nebo z hlediska kupujícího. Výzkumy vyzdvihují tři zásadní charakteristiky (Kislingerová, 2010):

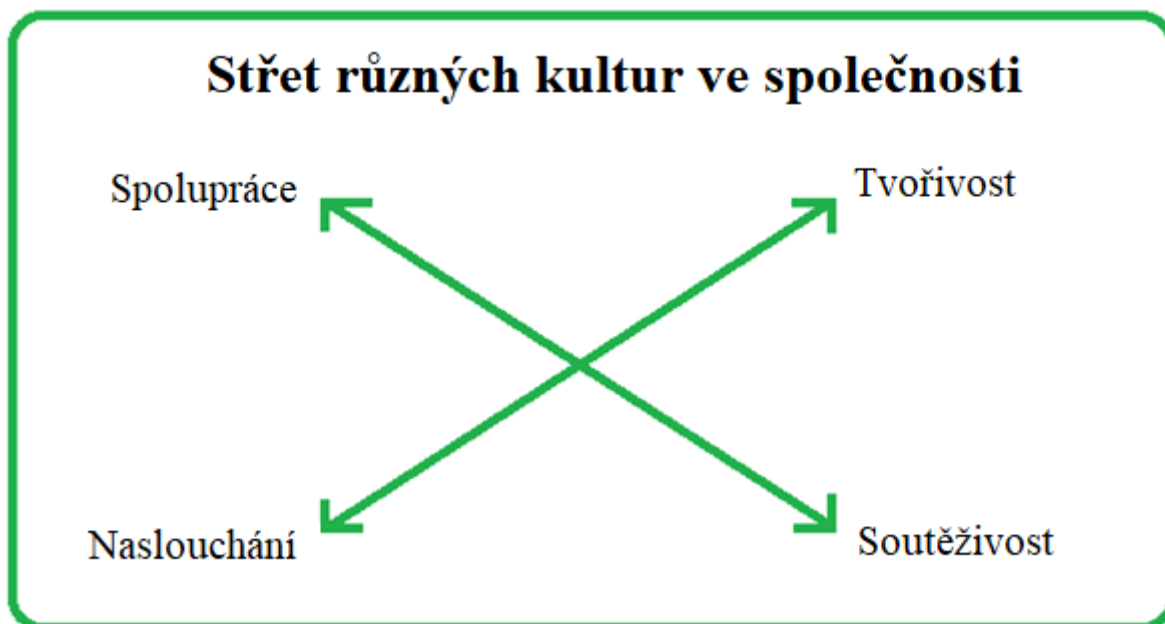
- Silní nabyvatelé jsou ve společnosti úspěšnější. Nabyvatelé, kterým tržby a hodnoty akcií narůstají po tři roky před akvizicí rychleji než odvětvový průměr, dosahují statisticky mnohem významnějšího pozitivního efektu při oznámení akvizice. K podobnému závěru dochází také u vyhodnocení úspěšnosti, která vychází z poměru mezi tržní hodnotou a účetní hodnotou.

- Nižší transakční prémie jsou lepší. V případě, kdy nabyvatelé zaplatí vysokou prémii, potom oznámení transakce má negativní dopad na výnosnost nabyvatele.
- Být jediným zájemcem pomáhá. Výnosnost akcií nabyvatele je negativně korelovaná s počtem zájemců, tedy s počtem nabídek. Čím více je zájemců a nabídek o koupi dané cílové společnosti, tím je cena pochopitelně vyšší.

V rámci oceňování firem by při tržní transakci měl dospět kupující a prodávající, za splnění teoretických předpokladů pro určení tržní hodnoty, k velmi blízké hodnotě firmy. Proto, aby byl prodávající ochoten prodat svou společnost za standardních situací musí obdržet od prodávajícího „něco navíc“ nad úroveň tržní hodnoty firmy, což je představováno tzv. akviziční premii, která představuje motivační částku pro prodávajícího své akcie (podíl) opravdu prodat.

U zmiňovaných předpokladů pro určení tržní hodnoty dochází k výraznému odchýlení od reálných akvizic. V dlouhodobém období se vnitřní hodnota společnosti nepochybně přibližuje k její tržní hodnotě. Existují krátkodobé stavy, kdy tomu tak není. Takové stavy pak představují pro potenciálního kupujícího příležitost k uskutečnění efektivní akvizice. Na tomto základě je zapotřebí posoudit aktuální vztah mezi tržní hodnotou dané společnosti a její vnitřní hodnotou. Kapitálový trh je ovlivněn negativními zprávami a jejich reakce je neadekvátní. Pro získání aktiv za nižší cenu v porovnání s ekonomickým potenciálem je zapotřebí pracovat se správnými informacemi, zvolit vhodnou analýzu a předvídat. Obezřetnost je zapotřebí v případě, kdy se tržní hodnota odchyluje od vnitřní hodnoty. Pokud jsou ceny akcie v daném oboru neadekvátně vysoké, lze cílovou společnost koupit bez navýšení nad úroveň aktuální tržní ceny. Ovšem úspěšné akvizice se v praxi vyznačují převážně tím, že je kupující společnost schopná vzniklým spojením navýšit budoucí peněžní tok, než že by docházelo za výhodných podmínek k realizaci nákupů. Příležitost výhodné koupě je typické pro obchodování na kapitálovém trhu. (Kislingerová, 2010)

Ať už jde o akvizici nebo fúzi jsou tím zasaženi všichni zaměstnanci. Dochází tak ke střetu kultur. Vzniká tak pro společnosti velká výzva vytvořit synergii. V případě nezdaru sloučit vzájemnou komunikaci a nalézt společné cíle, jsou takové fúze nebo akvizice předurčeny k zániku firem. Nejčastěji jsou to dva aspekty, prvním je podcenění sloučení a integrace společných zájmů a druhým je chybějící plán pro nastavení pravomocí a kompetencí. Střety v kultuře, jak je ukázáno na obrázku 1, přináší ztrátu efektivity, prohlubování interních problémů, nastavení komunikačních bariér, pokles výkonnosti, a to ve chvíli kdy je zapotřebí dát entitě jasný plán zaměřený na výkon. (Roklen24, 2021)



Obrázek 1 Vliv střetu různých kultur mezi zaměstnanci (autor)

1.2 Projekt

K porozumění samotné problematice projektového řízení je velmi důležité znát a pochopit význam slova *projekt*. Pro tento pojem existuje v literatuře mnoho definic, které jsou přizpůsobeny firemním potřebám. Význam pojmu projekt lze definovat, jako soubor určitých aktivit, které směřují k naplnění daného cíle. Jedná se o dočasnou snahu, která je potřeba vynaložit na vytvoření produktu, služby či určitého výsledku, kterého máme dosáhnout. Význam dočasnost zde hraje zásadní roli, protože každý projekt je vždy ohraničen časovým rámcem, to znamená, že má určitý začátek a konec (Rosenau, 2003).

Dalším možným aspektem, jak můžeme projekt definovat je jeho jedinečnost, která je vázána většinou k jeho cíli. Jde o snahu vždy vytvořit něco odlišného a výjimečného. Určitý projekt se vytváří pouze jednou. Každý vytvořený projekt nikdy není stejný, vždy se od sebe jednotlivé projekty odlišují, a to buď v malých rozdílech, popřípadě se může jednat i o úplně nový projekt. (Svozilová, 2016)

Při vytváření projektu se musí dbát na základní tři parametry, které jsou známé pod pojmem „Trojimperativ“ projektu. (Štefánek et al., 2011)

První parametr projektu je náklad (dodržování rozpočtu a nákladu). Náklady projektu definují finanční stránku užití zdrojů. Druhým parametrem je čas (dodržování parametrů a milníků). Čas je limit pro posloupnost jednotlivých dílčích aktivit daného projektu. Posledním, třetím, parametrem je kvalita. V mnoha zdrojích lze najít definici třetího parametru

také jako cíl projektu, dostupnost zdrojů nebo rozsah. Dostupnost zdrojů značí jejich využití a čerpání v takové míře, která byla k projektu přidělena.

Všechny tři parametry jsou spolu provázány. Při změně jednoho parametru se automaticky mění i ostatní dva. Projektový tým, který je součástí daného projektu, se musí vždy snažit o rovnováhu mezi jednotlivými parametry. K dosažení této rovnováhy proto slouží vytvoření tzv. *plánu projektu*. (Svozilová, 2016)

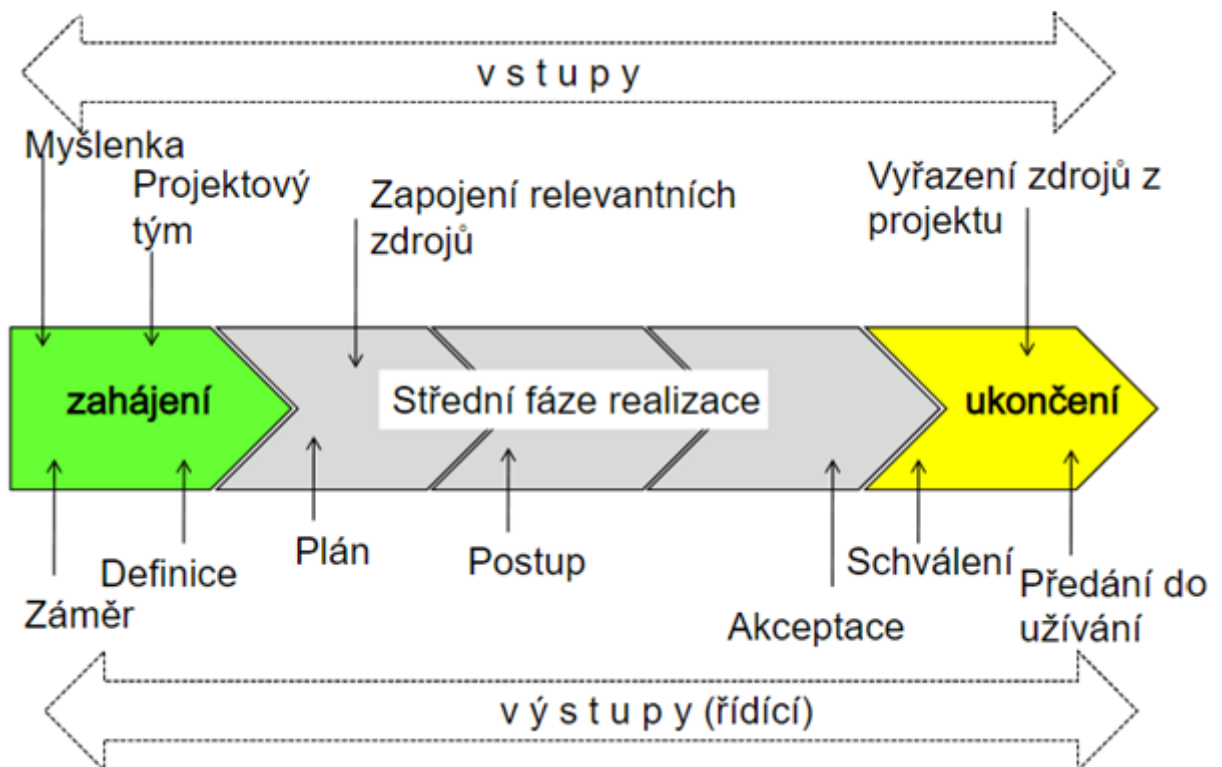
1.2.1 Životní cyklus projektu

Jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly, projekt je určitý proces, který má několik fází a všechny dohromady je nazýváme životní cyklus projektu. Tento životní cyklus projektu se skládá ze tří základních fází:

- předprojektová fáze,
- projektová fáze,
- závěrečná fáze.

Všechny tyto fáze jsou velmi specifické a vzájemně na sebe úzce navazují. To znamená, že předchozí fáze musí být vždy dokončena, aby mohla následující fáze začít.

(Štefánek et al., 2011)



Obrázek 2 Životní cyklus projektu (Project Management Institute, 2017)

Předprojektová fáze je jednou z nejdelších a nejdůležitějších fází v projektovém řízení. Některé zdroje jí nazývají tako jako přípravnou fází. Jedná se o samotné formování základních myšlenek, definování daného projektu a výběr projektového týmu. Jsou v ní řešeny hlavní otázky, které určují směr celého projektu.

Každý projekt začíná myšlenkou na to, že je nezbytné něčeho dosáhnout, něco změnit, vytvořit či zlepšit. Ve chvíli, kdy je přesně tato myšlenka určena, může být projekt zahájen. V této fázi vzniká formování myšlenek, které vznikají definováním:

- základních záměrů projektu,
- zhodnocením přínosů projektu,
- dopadu realizace projektu,
- odhadu nákladů projektu,
- času, který je potřebný na realizaci projektu.

Také je nutné zvážit určitá rizika, která mohou daný projekt ohrozit. K vymezení těchto aspektů slouží mnoho analýz, které mají dopomoci k získání co nejvíce vyhovujícím výsledkům.

Pokud jsou všechny výše uvedená hlediska vyhodnocena kladně, může se přejít k další části, a to k definování projektu. Jde o podrobnější rozbor předchozí fáze, tedy myšlenky. V této části se sestavuje podrobný plán, který definuje cíle a jak tohoto cíle projekt dosáhne. Je nutné mít k dispozici konkrétní informace, aby nevznikaly nečekané komplikace. Plán projektu by se měl skládat z těchto částí:

- jednoznačné definování cíle projektu, proč projekt realizovat, co se od něho očekává,
- popis toho, čeho má být dosaženo (tzv. logický rámec),
- seznam všech aktivit, které jsou nezbytné pro realizaci projektu,
- sestavení projektového týmu – vymezení zodpovědností a činností jednotlivých členů,
- časový rozvrh celého projektu,
- vymezení finančních prostředků, které budou potřeba k pokrytí lidských, materiálních a informačních zdrojů, analýza možných rizik a příležitostí projektu. (Štefánek et al., 2011)

Projektová fáze, ve které probíhá samotná realizace projektu. Jedná se o velmi náročnou část projektového řízení, která obsahuje mnoho činností, které jsou závislé na výsledku, tedy dané cíle. Postup realizační fáze jsou rozděleny do etap. První část je zaměřena na zahájení

veškerých aktivit podle projektového plánu. Následně dochází ke kontrole, při které je porovnáván plán se skutečností. V případě zjištění nenadálých situací je zapotřebí reagovat okamžitě a komunikovat celý průběh projektu se všemi, kteří se projektu účastní. V neposlední řadě je zapotřebí udržet produktivitu práce.

V závěrečné fázi je zahrnuto několik aktivit, které jsou po realizaci ukončené a vyhodnocené. Patří zde uzavření účetnictví, předání projektu, archivace, zpětná vazba zúčastněných, zhodnocení projektu.

Závěrečné hodnocení a souhrnný přehled realizace napomáhá při budoucím projektu vyvarovat se chybám. Zkoumají se postupy, aktivity, komunikace, použitelné zdroje, prostředky, nástroje, které byly v průběhu projektu použity. I přesto, že je projekt uzavřen, je zapotřebí po nějakém čase ohlédnout se zpět a opět zanalyzovat, zda projekt běží podle plánu a je výdělečný.

Pro budování další budoucí spolupráce se očekává také zpětná vazba od zákazníka.

(Štefánek et al., 2011)

Projektového řízení se účastní zaměstnanci, kteří jsou shromážděny do jednotné skupiny, které je nazývána projektovým týmem. Je sestaven pouze na dobu trvání projektu, po jehož skončení se opět rozpadá a jednotlivci jsou přiřazeni k jiným aktivitám. Členové projektového týmu jsou pod vedením projektového manažera.

Neznamená to ovšem, že členové musí být v týmu po celou dobu projektu, jsou případy kdy se člen účastní pouze jedné etapy. Existuje mnoho způsobů, jak řídit projektový tým. Jedním ze způsobů je popisován jako dvojdimenzionální pohled, který sleduje výsledky a vedení lidí. Jde o čtyři fáze řízení:

- direktivní řízení popisuje, jak je důležité splnit dané úkoly a zaměřuje se na výsledky,
- formální řízení se zaměřuje taktéž na výsledky, ovšem na formální pořádek, a nikoliv na výkonost,
- liberální řízení je volný styl řízení, orientující se na celý projektový tým a na jejich procesy,
- týmové řízení se orientuje na projektového manažer, který má za úkol motivovat pracovníky, dosahovat vřelých vztahů s podmínkou stálého dosažení společného cíle.

(Štefánek et al., 2011)

Celý proces projektu tvoří 5 důležitých aktivit, kterými jsou:

- Iniciace a zahájení projektu je část, při které se jasně definuje cíl a shromáždí se veškeré dokumenty pro realizaci.

- Plánování napomáhá k upřesnění cíle a celého procesu řízení, při kterém je jasně specifikován plán provedení, vytvořen časový plán, finanční rozpočet, materiálové zdroje a vytvoření projektového týmu. Cílem je vytvoření projektového plánu, které je důležité se držet po celou dobu realizace.
- Vedení a koordinace zaměřující se na stálou produktivitu, dosažení nejvyšších kvalit a samotné řízení aktivit jehož součástí je motivace a komunikace.
- Monitorování a kontrola sleduje všechny postupy v souladu s projektovým plánem. Každý odsun od plánu potřebuje okamžitý zásah k jeho narovnání.
- Uzavření projektu je kontrolou dosaženého cíle, jehož uzavření má několik náležitostí, mezi něž patří přijetí výsledku zákazníkem, uzavření fakturačních náležitostí a celá dokumentace projektu. (Svozilová, 2016)

1.2.2 Organizační struktura v projektovém řízení

Organizační struktura lze vyjádřit tříúrovňovým schématem dle pořadí míry pravomoci a kompetence. Nositel projektu tvoří řídicí úroveň, tým vedení tvoří operativní úroveň a řešitelský tým tvoří realizační úroveň. Nejvyšší úrovní pro řízení organizační struktury a rozhodování je tzv. řídicí. Nositel projektu řídí realizaci projektu, nastavuje postupy, definuje systémové opatření, schvaluje zásadní změny, nastavuje rozpočet, schvaluje plány, odhaluje rizika, zajišťuje lidské zdroje. Nositele projektu tvoří nejvyšší management, který udává směr společnosti. Hlavními úkoly jsou navrhování provedení strategických kroků, schvalování významných dokumentů, definice přínosu projektu. Role plyne z úrovně pracovníků a řídicích členů společnosti.

Operativní úroveň zajišťuje samotný chod projektu ve společnosti. Řeší naskytnuté problémy, drží se stanoveného plánu, komunikuje s vedením, dělá nápravná opatření. Hlavním aktérem je projektový manažer, který vede projektový tým. Jedním z úkolů je realizace činností a poskytování podpory. Odpovídá za chod projektu, školení členů, nastavení komunikačních kanálů, svolává porady, průběžně identifikuje rizika, vede evidence, kontroluje milníky, kompletuje dokumentaci, hlídá rozpočet, řídí lidské zdroje. Funkce projektového manažera se přiděluje z úrovně zkušenějších zaměstnanců. Další zodpovědnou osobou může být projektový manažer dodavatele, který má zodpovědnost za průběžnou identifikaci rizik, řízení změn, připravuje podklady, kontroluje vedení projektu, vedení dokumentaci, připravuje podklady k jednání, podporuje nositele projektu, definuje a řídí řešitelské týmy, svolává porady, odpovídá za odborné výstupy, kontroluje průběh projektu, podílí se na realizaci, koordinace

smluv. Dále sem spadají volitelné role, které mohou spadat do organizační skupiny. Pro každou roli je specifikována zodpovědnost. (Kogon, Blakemore a Wood, 2015)

Jednou z rolí je administrátor projektu, který zabezpečuje technickou podporu, účastní se porad a vyhotovuje zápisy, dělá předběžnou kontrolu, zda se jede podle stanoveného plánu, aktualizuje dokumentaci. Dále je to projektový koordinátor, který zajišťuje přípravu podkladů, napomáhá projektovému týmu v celistvosti. Další role zastupující tyto funkce: Vedoucí řešitelského týmu, finanční manažer dohlížející na finanční správu.

Realizační úroveň projektu vytváří řešitelský tým, jehož úkolem je specializované zaměření zajišťující realizaci výstupů projektu. Kterí úzce spolupracují na plnění svěřeného úkolu s kooperací s dodavateli projektu a řešitelským týmem. Úkoly jsou plněny za jasně stanoveného plánu a za předem schváleného rozpočtu. Spolupráce řešitelského týmu s realizačním týmem spolupracují dle stanovené a odborné příslušnosti. (Česko – Metodika projektového řízení, 2018)

1.2.3 Projektový manažer a jeho kompetence

Manažer je dobrý, zvládá-li techniky a metody projektového řízení, je dobrým obchodníkem a vyzná se v oblasti, kde je projekt realizován. (Štefánek et al., 2011)

Jedná se tedy o osobu zajišťující komplexní zabezpečení chodu projektu a nese odpovědnost za dosažení jasně stanoveného cíle. Aby toho bylo dosaženo, je vytvořen funkční plán rozsahu práce s využitím použitelných zdrojů, která se musí v průběhu projektu zajistit. Projektový manažer kontrolu je skutečný chod projektu s navrhovaným plánem. Předchází potenciálním hrozbám, která mohou projekt ohrozit nebo jej zpozdít. Znalosti, schopnost komunikace a práce s lidmi jsou hlavními aspekty pro správné řízení projektu. (Newton, 2008)

Projektový manažer by se měl vzdělávat v oblastech procesů projektového řízení, včasné a účinné odhalování rizik a schopnost jejich odstranění, práce s lidmi a další. Pak jsou zde samotné charakteristiky rysy. Je to samotná osobnost manažera, která se dají do jisté míry rozvíjet. Klíčové vlastnosti manažera jsou: organizační schopnosti, komunikace, vyjednávací schopnosti, sebevědomí, musí umět naslouchat projektovému týmu a tvoří silný základ v rámci organizace. (Štefánek et al., 2011)

V případě projektu je to projektový tým, který disponuje zkušenostmi a tvoří ho odborníci s různými specializacemi. Hlavním předmětem manažera v takovém týmu je nastavit jasná pravidla, protože není zažita žádná přirozená podřízenost, odpovědnost či jiné projektová hierarchie. Pro zajištění vysoké úrovně kooperace mezi specialisty projektového týmu je nutné

nastavit správné komunikační prostředí a vytvořit systémové řízení. To je dosaženo: prosazením autority, stylem řízení, budování vztahů a řízení spolupráce. (Svozilová, 2011)

Obecně lze tedy říci, že projektový manažer musí mít schopnost strategického řízení, přizpůsobovat se změnám a umět své dovednosti prodat. Znalosti v oboru jsou nedílnou součástí, které se týkají pracovní náplně. Aby byla správně pochopena zadání projektu a dívání se na projekt s tzv. odstupem. Každodenní pracovní náplň vyžaduje kreativitu, otevřenost, schopnost, analyzovat procesy. Funkce projektového manažera musí být chápána jako člen týmu napomáhající s dobrými úmysly dovézt projekt do stanového cíle. Nikoliv jako vedoucí, co využívá moc pro řízení podřízených. (Konečný a Gregušová, 2012)

Jinými slovy manažer musí disponovat dostatkem rozhodovací autoritou k prosazení požadavků s plánem projektu, k řízení lidí, koordinace úkolů. Dělat rozhodnutí, která neovlivní časový plán a rozpočet. (Svozilová, 2011)

Kompetence projektového manažera ve smyslu způsobilosti pro řízení projektu, je požadována odpovídající vzdělanost a praxe. Kompetenční model definuje, jakou úroveň by měl mít projektový manažer. Jsou řízeny standardy popisující obecné, aplikované v oblastech lidského působení. Nejznámějším standardem je Národní standard kompetencí projektového řízení ČR.

Úspěch projektového manažera do velké míry závisí na tom, jaké kompetence jsou v jeho rozsahu k dispozici. „*Projektový manažer je ten, kdo transparentním způsobem jedná v zájmu celého projektu, programu nebo portfolia a uspokojuje tak očekávání zákazníků, partnerů zajišťujících dodávky zboží a služeb pro projekt, a to včetně zainteresovaných stran.*“ (Pitaš, 2012)

Způsobilost je synonymem pro kompetenci vyjadřující schopnost řídit nějakou činnost a dosahovat určité úrovně výkonnosti. Hlavním pilířem strategicky úspěšné firmy je evoluční management orientovaný na řešení nenadálých situací se schopností rozvíjet vize s patřičným časovým horizontem. Rozlišují se čtyři složky kompetence:

- Odborná kompetence vyjadřuje znalost pracovních procesů, jakými jsou např. postupy, stroje, pracovní prostředí a interní komunikace. Snaha o uplatňování řešení se schopností identifikovat problémy, analyzovat je.
- Metodická kompetence je schopnost pružně reagovat na vzniklé situace s efektivním osvojením nových znalostí. Umění uspořádat odborné znalosti na vysoké úrovni a znát priority s orientací na požadovaný cíl.

- Sociální kompetence je schopnost navazování konstruktivních vztahů a jejich udržení se společným zájmem dosáhnout cíl. Mezi sociální kompetence patří naslouchání v projektovém týmu, respektování názorů a tolerance.
- Osobní kompetence je sebereflexe rozhodování s nadhledem. Odpovědnost za rozhodování, iniciativa a pozitivní přístup. (Pitaš, 2012)
- Odborně technické kompetence se používají při profesionálním vedení projektového řízení od počátku až do konce. Dochází k iniciaci při zahájení, realizaci a ukončení projektu. Slouží k vyhodnocení profesní způsobilosti a popisují zásadní kompetence v projektovém řízení. Na základě specifikace dané situace (projektu) jsou váhy zhodnoceny na jednotlivých elementech technických kompetencí. Příkladem je například umění organizovat čas projektu, umění rozdělit ho do funkčních fází, vést celý projektový tým, správně organizovat atd.
- Behaviorální kompetence neboli měkké dovednosti vytváří vztahy mezi jednotlivci v projektovém týmu. Popisuje chování a přístup pracovníků. Zásah do personální struktury projektového řízení jako přístup a dovednosti manažera. Je řízena na základě emoční inteligence a jsou nedílnou součástí při rozhodování v projektovém řízení. Mezi hlavní měkké kompetence řadíme např. komunikace, asertivní přístup, umění vyjednávat, vůdčí typ, sebekázeň atd.
- Kontextové kompetence je vzájemnou působností mezi organizací a projektovým týmem, vyjadřující propojení projektu a organizací s kontextem na projekt. Podpora managementu a znalost funkcí podporující realizaci projektu. Mezi tyto kompetence patří např. finance, právní podpora, byznys, orientace na organizaci a projekt aj.

Poznatkem je, že dobrý projektový manažer není zaměřen pouze na tvrdé dovednosti, ale získává cenné zkušenosti v dovednostech behaviorálních. Jinými slovy musí umět vytvořit projektový plán s finančním budgetem, ale musí zvolený rozpočet umět také obhájit. (Pitaš, 2012)

1.2.4 Softwarové nástroje pro řízení projektů

Základem projektového řízení je dobře definovat úkoly, které jdou v určité posloupnosti za účelem splnit předem stanovený cíl. Každý projekt je jedinečný. Projektem není opakující se činnost. Musí být jasně definován začátek projektu a jeho konec. Jde o dočasnou část v organizaci, splněním cíle je projekt uzavřen. Projekt může být realizován pouze když je dostatek pracovních sil, zdroje, čas, financí, materiálů. Softwary jsou nehmotné produkty

dnes již využívané v mnoha firmách jako nedílná součást. Trh v dnešní době nabízí nepřehledné množství nástrojů na řízení projektů, ovšem je důležité vybírat vhodný nástroj na základě preferencí. Projektový manažer si musí být důkladně vědom všech fází projektu. Hlavní myšlenkou podpory softwaru je v řízení činností, informovanosti, definování rozsahu práce, sledování pokroku, analýzy rizik v každé fázi, plánování atd. Pro odhad nákladů na projekt je nutné brát v úvahu velikost softwaru, kvalitu, hardware, licence, další propojení se systémy, kdo bude uživatelem, potřebná informovanost, školení a podpora. Plánování projektu odkazuje na všechny činnosti, které musí být provedeny ve stanoveném pořadí a v časovém úseku přiděleném každé činnosti. Projektový manažeréři mají tendenci definovat úkoly promítající se v milníku a uspořádat je s ohledem na vzniknuté situace.

Hledají kritické cesty v úkolech harmonogramu, na které je kladeno dokončení v přesně stanoveném čase, z důvodu vzájemné provázanosti. Uspořádání úkolů ležící mimo kritickou cestu, ovlivní celý projektový harmonogram s menší pravděpodobností. Nedostatek zdrojů brzdí projekt a může se tak ocitnout v zaostávání za harmonogramem. Přidělování dalších zdrojů zvyšuje náklady na vývoj. Je proto zapotřebí odhadnout adekvátní zdroje na projekt. Správa zdrojů zahrnuje definování projektového týmu a přidělení odpovědnosti každému členovi. Dále zahrnuje určení zdrojů a jejich dostupnost. V poslední řadě jsou to požadavky na vygenerování zdrojů, jejich potřeb a přidělování. Řízení rizik jsou činnosti související s identifikací, analyzováním a vytvářením rezerv pro rizika, kterými mohou být např. členové projektového týmu v průběhu projektu opouštějí i přicházejí, změna projektového manažera, špatná interpretace požadavků, podcenění času a zdrojů, technologické změny atd. (Tutorialspoint, 2021)

Projektové řízení je časově náročná činnost, během které se neustále aktualizují nová data, tabulky, nové úkoly, zápisy z porad, předávání informací atd. Množství těchto činností zabírá velký čas. V případě zachování přehledu všech činností se projektovému manažerovi bude lépe vést projekty a pro členy týmu bude jasně specifikováno co je jejich úkolem. V dnešní době nabízí trh nespočet dobrých softwarů na řízení projektů, které napomáhají dostat se do cíle včas a s finančním rozpočtem, jak bylo plánováno. Software, který trh nabízí, poskytují přehled o všech informacích, postupech a dochází k průběžné automatizaci, hlavním aktérem je stále projektový manažer, který musí být řádně kvalifikovaný. Software je podpůrný nástroj na řízení a je možné ho rozdělit do několika různých kategorií, jakými jsou licence, technologie, specifikované funkce apod. V této práci budou specifikovány softwary pro projektové řízení menších a středně velkých firem. Jedná se o softwary webové, které jsou z velké části ve formě cloudových služeb. Klientovi je tak poskytnutý software za opakovaný poplatek. Mezi výhody

se řadí menší vstupní investice.

Softwarový nástroj je vybrán z důvodu primárního určení pro vícečlenný projektový tým, jehož výhodou je přístup všude kde je internetová síť a spuštění probíhá v běžných internetových prohlížečích. Při výběru vhodných nástrojů byl brán zřetel na jednoduchost, praktičnost a cenu. Při výběru vhodného softwaru je důležité také vyjasnit hlavní požadavky co musí umět, kolik uživatelů bude připojeno, velikost firmy, specifikace funkcí a s tím spojené krátké a dlouhodobé cíle. Byly vybrány Basecamp, Trello, Nifty, Wrike.

Vývojáři při nástroji Basecamp vedli filozofii jednoduchosti, a proto je jeden z nejvíce populárních při řízení projektů. Umožňuje diskusi, přehlednost zadaných úkolů, sdílení souborů a událostí. Projektový tým lze jednoduše přizvat a jednotlivé uživatele spravovat, tak jak jsou v projektu potřeba. Každý z nich pak může psát příspěvky do diskuse, spravovat své úkoly, nahrávat soubory. Zásílání reportu každé ráno zahrnuje veškerou aktivitu, které se udály. Software pracuje na jednoduché myšlence a je tak pro každého uživatele vhodným nástrojem. Myšlenka softwaru: Každý projekt má své úkoly, které řeší jednotliví členové týmu. Uživatel se musí orientovat do 1 minuty v programu o důležitých informacích o projektu, tak aby nevznikaly zbytečné dotazy a každý věděl co je jeho úkolem a kde se projekt nachází s intuitivním přístupem.

Trello se liší od ostatních softwarů na řízení projektů vizualizací. Využívá plné rozhraní online kanbanu. Celý projekt je pro přehlednost zobrazen pouze v jednom okně. Úkoly se zapisují do sloupců a dle aktuálního stavu se přesouvají. Jsou vytvořeny karty, do kterých se zapisují konverzace, seznamy úkolů, přikládají soubory atd. Karty se přesouvají po nástěnce dle požadavku a průběhu projektu. Je velmi čitelný a zpřístupněný všem uživatelům.

Softwarový nástroj Nifty zkracuje vývojové cykly a zvyšuje produktivitu. Zde je snaha o sjednocení nejdůležitějších funkcí projektového řízení do jednoho, tak aby byla možnost spravovat úlohy v přehledu kanban. Vše je propojeno s kalendářem, který lze integrovat do Googlu. Dále je zpřístupněno sdílení souborů. Výhodou tohoto softwaru je podpora spolupráce mezi jednotlivými odděleními.

Cloudový software Wrike orientovaný na správu projektů. Vizualizace umožňuje sledovat každodenní operace a napomáhá dokončit projekt na základě stanovených požadavků, ve stanoveném čase a jasně stanovených finančních kapacit. Tento software nabízí propojení s dalšími internetovými nástroji jako je Google, Excel atd. Velkým pozitivem je možnost převádět e-maily do úkolů. Tyto e-maily uživatelé mohou spravovat, vytvářet nebo přiřazovat soubory a dokumenty ze svého e-mailového účtu. (Flowii, 2022)

1.3 Firemní komunikace v projektovém řízení

Všeobecná definice komunikace říká, že se jedná o sdílení a interakci různých informací od jedné osoby k druhé, či více osobám pomocí různých sdělovacích prostředků. Dané sdělení je šířeno v podobě symbolů, jako jsou například slova, gesta, písmena, signály, znaky a další. Je obecně známo, že většinu komunikace tvoří neverbální část a menší částí je verbální komunikace.

Firemní komunikace je významnou součástí podnikové identity. Pomocí firemní komunikace jsou vytvářeny komunikační spojení vně i uvnitř daného podniku. Pro správné fungování firmy je nutné stanovit a dodržovat zásady firemní komunikace, včetně používání vhodně zvolených nástrojů. Finální a konkrétní podobu interní firemní komunikace vytváří každý zaměstnanec podniku. Čím výše je člověk ve firemní hierarchii je postaven, tím samozřejmě více může ovlivnit ostatní zaměstnance. Odpovědnost za firemní komunikace vždy nese manažer podniku.

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

Během komunikačního procesu mohou vznikat různé bariéry. Mezi nejčastější bariéry patří například překroucení informace, komunikační zahlcení, s ohledem na posluchače, nevhodná forma předávání zpráv, použitím vágních a bezvýznamných slov, neschopnost naslouchat a mnoho dalších. Bariéry mohou být způsobeny různým problémem nebo poruchou (vnější rušení, vnitřní osobnostní faktory, vnitřní fyzické a psychické faktory, nedostatek znalostí, emoce). (Pitra, 2008)

Existence a prosazování firemní strategie se významně promítá do celkových výsledků a růstového potenciálu každého podniku. Zároveň představuje jednu z klíčových funkcí organizace, která se prolíná všemi jejími činnostmi a procesy. Úspěch dané firmy se zakládá na využití komunikace jako strategické funkce. (Stejskalová, Horáková a Škapová, 2008)

Komunikace je oboustranný proces proudění informací, který vyplývá z podstaty daného podniku. Firemní komunikace fungující na dobré úrovni je jedním ze základních předpokladů proto, aby byl podnik úspěšný. Naopak špatně fungující komunikace může vést až k úpadku obchodu a zániku firmy, jako celku.

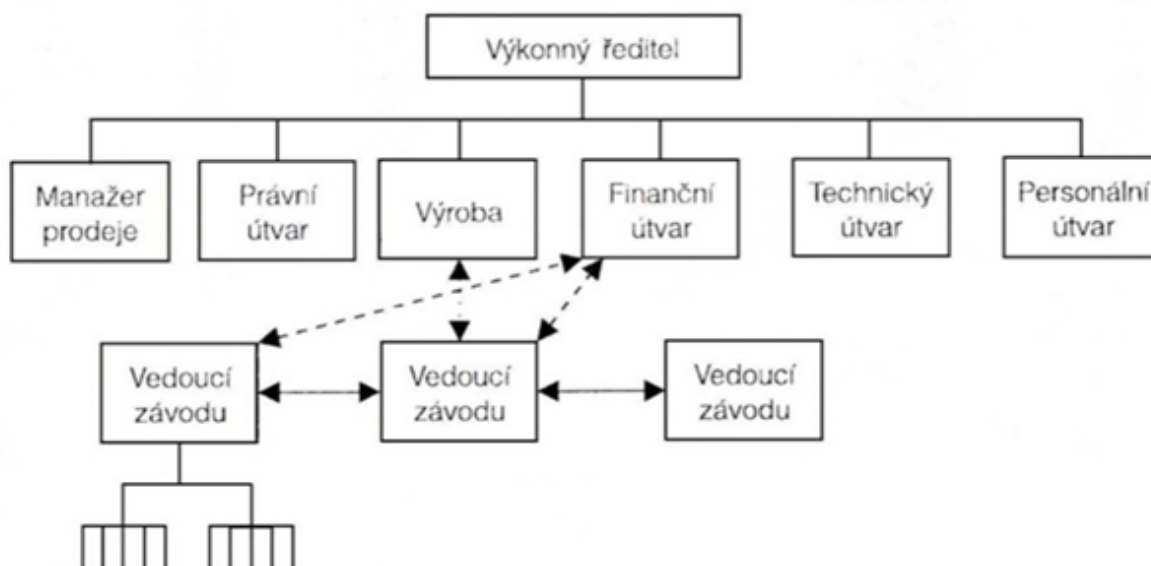
Firemní komunikace se dělí podle oblasti, kterou se zabývá, a to na komunikaci interní, která probíhá uvnitř dané firmy, mezi jejími jednotlivými zaměstnanci. A na komunikaci externí, která naopak probíhá mimo firmu, tedy s jejím okolím, ať už se jedná o dodavatele, odběratele, zákazníky, ale také například úřady a další.

Mezi hlavní cíle interní komunikace ve firmě patří jména informačních potřeb jednotlivých zaměstnanců, zajištění jejich vzájemného pochopení a spolupráce. Dále udržuje zpětné vazby, zdokonalování vnitrofiremní komunikace a v neposlední řadě zajišťuje stabilitu a loajalitu zaměstnanců. (Holá, 2006) Nástroje, které se užívají pro interní komunikaci ve firmě jsou například ústní komunikace, týmové porady, firemní meetingy, konzultace, výroční zprávy, nástěnky, ale i společenské a různé sportovní akce. V rámci firmy probíhá komunikace pomocí formálních a neformálních kanálů a ve čtyřech směrech. Tyto směry probíhají napříč celou organizační strukturou podniku (Amstrong, 2007) jak je znázorněno na obrázku 3. A rozdělují se na:

- sestupný – komunikace probíhá od zaměstnanců z vyšších pozic organizační hierarchie podniku směrem dolů k zaměstnancům na nižších stupních,
- vzestupný – komunikace probíhá od zaměstnanců z nižších pozic organizační hierarchie podniku směrem na vyšší stupně nebo přímo na samotný vrchol hierarchie,
- horizontální – je často přehlížen v podnicích, jedná se komunikaci zaměstnanců a útvarů na stejné úrovni v organizační hierarchii podniku,
- diagonální – zahrnuje komunikaci se zaměstnanci v jiných útvarech, kteří mohou být v organizační hierarchii výše nebo níže, často se používá k urychlení informačního toku. (Management-marketing, 2022)

Jako externí komunikace se označuje veškerá komunikace, která firma vyvíjí navenek. Jedná se o komunikaci se všemi dodavateli, odběrateli, zákazníky, úřady a dalšími. Spadá do ní i přirozená komunikace, která se týká firemní image, firemní identity, kultury, také komerční komunikace. (ITBIZ, 2011)

Obě výše uvedené odvětví firemní komunikace, tj. interní a externí, bývají často v podniku zastřešeny a koordinovány jeho marketingovou činností. Součástí některých podniků mohou být i speciální oddělení, která se přímo komunikací zabývají. Jedná se například o oddělení pro styk s veřejností, také známé pod anglickým názvem Public Relations a v dnešní době se používá pod zkratkou PR. (Holá, 2006)



Obrázek 3 Interní komunikace ve firmě (DONELLY, 1997)

Mezi zásadní faktory pro zvládnutí firemní komunikace a plnění jejích cílů jsou efektivní manažerská komunikace, vnitropodnikové vztahy, ale rovněž i vztahy s okolím firmy. (Amstrong, 2007)

Manažerská komunikace má za cíl zajistit, aby všichni manažeři podniku obdrželi včasné informace o tom, čeho mají podle očekávání vedení firmy dosáhnout. Musejí mít přesně definované, co mají udělat pro podporu podnikových cílů. Měli by mít k dispozici potřebné informace o podnikových nebo funkčních cílech, jednotlivých oblastech politiky, plánech a rozpočtech. Komunikace musí obsahovat přímé instrukce od manažera k jeho podřízeným. Tyto instrukce by měly být jasné, přesné a poskytující lidem potřebnou motivaci k práci. Manažeři potřebují mít zabezpečený od svých zaměstnanců dostatečný prostor pro to, aby realizovat podnikové a funkční rozhodnutí v oblastech, ve kterých získal odbornost a znalost. Management by měl monitorovat a řídit výkon s cílem využít příležitosti nebo učinit nápravná opatření. (Amstrong, 2007) Efektivní manažerská komunikace je klíčem k plánování a vedení lidí ve firmě, organizování, kontrolování a dosahování společných cílů. Projevuje se zejména v kvalitě týmové práce, řešení řídicích úloh, písemného, ústního, ale také i neverbálního projevu. Mezi manažerskou komunikací a produktivitou zaměstnanců je velmi těsný vztah. (Prukner, 2014)

Manažerská komunikace je považována za tzv. komunikační „spojkou“ mezi vedením podniku a jednotlivými zaměstnanci představuje manažer. Nejen že předává svým

zaměstnancům požadavky na jejich práci a jaké má firma vytyčené cíle, ale také předává vedení podniku výsledky jejich práce a požadavky zaměstnanců. Správný manažer by měl být schopný vymezit si čas pro své zaměstnance podniku a konzultovat s nimi jejich připomínky, nejasnosti a také stížnosti. Je zde zásadní, aby komunikace manažera byla co nejefektivnější. Informace jím poskytované musí být správně pochopeny, zaměstnanci mu musí naslouchat dle jeho pokynů a příkazů, manažer musí být schopen zároveň zaměstnance ovlivnit a přesvědčit, aby tyto pokyny a příkazy akceptovali a jednali podle nich. Výsledný účinek jeho komunikace do jisté míry závisí na způsobu, kterým komunikuje. (Donelly, Gibson a Ivancevich, 1997)

Vnitropodnikové vztahy mají zajistit stálou informovanost svých pracovníků o záležitostech, které se jich týkají. Jedná se zejména o informovanosti, která se týká změn v pracovních podmínkách a faktorů ovlivňujících jejich životní úroveň a jistotu. Dále zajišťuje motivaci pracovníků k jejich větší identifikaci s podnikem. Pracovníci naopak mají možnost předávat své návrhy, obavy a mohou poukázat, že podnik je schopen pozměnit své plány.

Cílem vztahů s okolím firmy je zajištění toho, aby byl podnik seznámen se všemi detaily ohledně legislativy, marketingu, o komerčních a finančních trzích a technologických záležitostech. Podnik by měl analyzovat informace z okolí, které se týkají jeho zájmů. Podnik by měl využít svého vlivu k prosazení jeho zájmů formou vybudování pozitivní image firmy a přesvědčování svých zákazníků, aby nakoupili právě jeho výrobky či služby. (Amstrong, 2007)

1.3.1 Teambuilding

V dnešní době si v podnicích manažeři stále více uvědomují důležitost lidského faktoru. Každodenně nastávají různé situace, kdy chce manažer udělat něco pro svůj tým nebo pro skupinu. Teambuilding pomáhá pracovníkům cítit se dobře, být vyrovnaný a mít radost ze své práce. (Zahrádková, 2005)

Pojetí týmu je v dnešní době vnímáno jako velmi důležité prožívání aspektů života každého člověka. Je to jeho sounáležitost s určitou skupinou, ať je chápána jako rodina, vztah se spolupracovníky, kamarády nebo zájmové skupiny. Vazby, postavení, uznání, které člověk během svého profesního života získává, konflikty s ostatními členy skupiny i opora, které se mu dostává, jsou výraznými impulsy při utváření charakteru každého jedince a jeho schopnosti přizpůsobit se životu ve společnosti. Míru vlivu určité skupiny na jednotlivce ukázaly studie, které odhalily význam skupinové motivace na úkor motivace individuální.

Anglické slovo TEAM můžeme vnímat jako zkratku klíčových slov: Together,

Everybody, Achieves, More. Což volně přeloženo znamená – společně dosáhneme více. (Kolajová, 2006) Každý jednotlivec má v týmu přidělenou roli. Společně rozvíjejí hodnoty, přijímají kolektivní normy, vnímají společnou identitu, naplňují jednotný cíle a vykazují soudržnost, z čehož vzniká pocit „my“. (Bay, 2000)

V týmu se dodržují nepsané normy a pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají. (Kolajová, 2006)

Tým se ve většině případů skládá z pracovníků, kteří jsou z různých profesí a oborů. Jejich úkolem je řešit složitý problém, který vyžaduje znalosti, zkušenosti a souhrn jednotlivých činností všech členů dané skupiny. (Rolínek, 2008) Podstatou každého týmu je, že jednotlivci, kteří jsou osobití a originální, se rozhodnout spolupracovat. (Zahrádková, 2005) V týmu je také důležitá individualita každého člena týmu. Jedinec přemýšlí a jedná zpočátku odlišně, s ostatními členy jedná opatrně, a proto je nezbytné tuto bariéru odstranit. (Clegg a Birch, 2005)

Teambuilding se snaží zajistit, aby se členové týmu navzájem lépe poznali. (Hayes, 2005) Umožňuje vytvořenému výkonnému týmu přemýšlet o svém fungování s cílem definovat, zlepšit nebo zaktualizovat svůj projekt. (Stacke, 2005) Prioritou teambuildingu je také vytvoření silné a pozitivní vazby mezi členy týmu. Úkolem teambuildingu je tedy vytvoření takových podmínek, aby se všichni členové daného týmu vnímali jako součást jednotky se stejnou identitou. Zásadním faktorem pro to, aby byl teambuilding efektivní, je motivace účastníků. Musí být jasně stanovené cíle a normy. Měl by správně využívat zpětnou vazbu, zvolit vhodné metody a poskytnout potřebný čas k naučení nových znalostí a dovedností. (Hermochová, 2006) V současnosti se lze setkat s několika programy, ze kterých si může každý vybrat. (Mohauptová, 2009)

Prvním programem je tzv. stmelení týmu, který se zaměřuje na zážitkový rozvoj týmu. Zásadní při součinnosti je se zaměřit především na společný prožitek a vzájemné poznání v netypických situacích. Cílem je neformální seznámení lidí v týmu například společným zážitkem, naučením se společně spolupracovat, vytvořením důvěry a podpory v týmu. Výhodou tohoto přístupu je, že se tým stmelí nenásilným způsobem a neobvyklé prostředí může působit relaxačně. Často se ale stává, že si účastníci tuto „akci“ pletou s firemní párty.

Druhým programem je budování týmu. V souvislosti s budováním týmu se kombinuje několik přístupů. Základním pravidlem je spojení různých aktivit tak, aby se navzájem doplňovaly a podporovaly tým v určitém rozvoji. Po těchto aktivitách následuje analýza a často se přechází k diskuzi o skutečné situaci v daném podniku. Hlavním cílem je zefektivnit práci daného týmu, podpořit spolupráci mezi jednotlivými skupinami, podpořit vnímání společného cíle oproti cílům podskupin nebo jednotlivců, zefektivnit a pročistit komunikaci

ve skupině, pracovat s odpovědností v týmu a nastavit aktivní přístup k řešení úkolů a problémů. Výhodou tohoto programu je, že se všichni účastníci zabývají svými týmovými silnými i slabými stránkami. To umožňuje rozvoj skupiny. (Zahrádková, 2005)

Třetím programem je koučink týmu, které spočívá v převádění skupiny nebo daného jednotlivce procesem konkrétní situace. Koučování se zaměřuje na správný přístup k problematické situaci, hledání optimálního řešení a na určení konkrétních kroků v průběhu další spolupráce. To vše lze za podpory koučem, který vystupuje jako iniciátor, a pomocí různých otázek vede skupinu či jednotlivce k tomu, aby si uvědomil, jaká je realita, rizika a přínos možných řešení. (Mohauptová, 2009) Hlavním cílem koučování je zlepšení výkonu celého týmu. Vychází se z toho, že tým má svůj potenciál na to, aby danou věc zvládl bez jakékoliv pomoci. Účelem koučinku je se osamostatnit. (Daňková, 2008) Koučování probíhá v několika etapách, Prvotním a nejdůležitějším krokem je uvolnění komunikace, který se týká důvěry v týmu, upřímnosti a určení pravidel. Následně se řeší samotný problém, zlepšení výkonu týmu a na závěr přechod k operativní realitě. (Stacke, 2005)

Čtvrtým programem je vzdělávání zážitkem, kde je především kladen důraz na akci, využití znalostí a dovedností v přímé aplikaci. Nové poznatky si nestačí jen zapamatovat, ale také si je vyzkoušet v různých situacích. Cílem je vzdělávat tým na určité téma s důrazem na praktické využití, trénink a diagnostiku výchozího stavu. Mezi výhody patří to, že vzdělávání účastníky více baví a přistupují k danému tématu aktivně.

Pátým programem je tzv. outdoor assessment, díky kterému se pracovníci podniku lépe poznají a zhodnotí mezi sebou zkušenosti a schopnosti z různých hledisek. Outdoorový assessment je náročný z pohledu prostředí, pozorované kompetence, celé organizace a ceny. (Zahrádková, 2005)

Šestým programem jsou expedice a náročné projekty. Při této zkoušce by měl být celý tým motivovaný k překonání různých překážek. Cílem je na reálných situacích si vyzkoušet fungování týmu, zažít neobvyklé společné zážitky, možnost poznat svoje hranice a překonat je. Výhodou je, že tyto náročné akce mohou přinést průlom ve fungování týmu, ale také mohou poukázat na velké rozdíly mezi lidmi v týmu.

Sedmým programem jsou zábavné akce. Program zábavných kurzů/akcí může mít různou podobu. Základem k úspěchu zábavného programu je zvolit vhodné místo konání. Klíčovým bodem je zvolit správnou skladbu programu a vyvážení složky zábavné a pracovní. Cílem nemusí být jen zvýšení loajality nebo motivace v týmu, ale také odměnění zaměstnanců či odlehčení nabitého programu. Do těchto akcí spadají programy označované jako zábava, fun, teaming nebo teamspirit.

Všechny typy programů v teambuildingu mají různé podoby. Událost probíhá formou nevšedního zážitku, který je založený na zábavě a odreagování se od běžného pracovního života. Cílem tohoto programu je dosažení pocitu sounáležitosti s týmem, zlepšení týmové komunikace a udržení loajality. Tento typ je ideální pro větší skupinu účastníků.

Teamspirit je zábava s přidanou hodnotou. Jedná se o nevšední zážitek, například adrenalinové sporty. Program vede k oživení a prohloubení vztahů mezi jednotlivci v týmu, zlepšení spolupráce v týmu, komunikace. Zaměřuje se na promyšlené budování týmů.

Teambuilding se zaměřuje na systematické budování, rozvoj celého týmu a zlepšení jeho výkonu. Organizátoři sestavují přesný program, který vede ostatní k vzájemné spolupráci. V závěru programu probíhá vždy společná diskuze, která přenáší zkušenosti, které vyplývají ze zážitků do pracovního prostředí. Základním rozdílem mezi teambuildingem a teamspiritem je ten, že teambuilding je rozvojový program založený na zpětných vazbách a teamspirit je zábavný program, který je založený na týmové práci.

Teamwork má za cíl zefektivnění spolupráce v týmu. První část programu probíhá zmapováním situace ve skupině a odhalením kritických míst a druhá část je věnována jejímu rozvoji. (Centrum vzdělávání, 2013)

2 FORMULOVÁNÍ PROBLÉMU SOUČASNÉ KOMUNIKACE PRO SEGMENT AUTOMOTIVE

Společnosti AC1 a AC2 procházející společnou přeměnou zvanou fúze. Jsou součástí holdingu a hlavním předmětem jejich činností je výroba a dodávky dílů v segmentu automotive. Jsou významným dodavatelem dílů pro přední výrobce osobních a nákladních automobilů. Zabývají se výrobou lisovaných a svařovaných dílů včetně povrchových úprav. Každý z výrobních závodů disponuje lisovacími a svařovacími stroji. V rámci životního cyklu produktů firma zajišťuje i dodávku náhradních dílů. Probíhá úzká spolupráce, kooperace a výměna dat mezi společnostmi. Hlavními odběrateli jsou například Škoda Auto, a.s., VW, Toyota a další.

Lze konstatovat, že mezi společnostmi nebyla doposud řádně nastavena komunikace, jelikož probíhá pouze na bázi e-mailů, telefonní komunikace. A dále nebyly doposud navrženy ani definovány odpovědnosti zaměstnanců ani postavení firem vůči sobě.

Z výše uvedených důvodů je snaha o nastavení komunikačních toků a zavedení komunikačních kanálů pro podporu řízení projektových procesů ve společnostech AC1 a AC2 tak, aby nové nastavení komunikace nahradilo stávající nefunkční řešení. Cílem je dosažení konkrétních přínosů i realizaci podnikové transformace v oblasti komunikace v projektovém řízení. Mezi hlavní inovativní cíle patří:

- nastavení komunikace pro řízení procesů ve společnosti,
- najít vhodná řešení optimalizace procesů v obchodních, ekonomických i výrobních procesech,
- automatizovat a zrychlit procesy pomocí nových nástrojů,
- vybudovat integrační platformu pro propojení systémů, schvalování, řízení toků informací,
- proces sdílení informací v projektového řízení,
- realizovat projekt na bázi standardizovaného řešení,
- zlepšit procesy plánování a zpětné vazby.

Na splnění těchto cílů se předpokládá:

- provedení analýzy stávajícího stavu,
- zpracování dat z dotazníkového šetření a osobních pohovorů,
- zpracování SWOT analýzy,
- detailní cílový koncept řešení komunikace včetně návrhu případných změn,

- realizace nového řešení.

Rozsah projektu z pohledu dotčených dceřiných společností a organizačních struktur je implementace nových komunikačních nástrojů, která budou zaměřena na pokrytí projektových procesů ve výrobní společnosti v závodech AC1 a AC2 se zapojením příslušných centrálních organizačních oddělení a příslušné procesy v odborných útvarech pro vedení projektů jako je technická příprava výroby TPV (technická příprava výroby), obchod, ekonomika a finance (účetnictví, finanční řízení, controlling, risk management), prodej, nákup, sklady apod. Hlavními důvody změny komunikace je sjednocení podnikových procesů za účelem zvýšení efektivity řízení projektového řízení. Zrychlení plánování před sériové fáze a plánování finančního plánování. Zvýšení podpory rozhodování a kontrolních činností ve společnostech. Efektivní podpora prováděných základních procesů řízení.

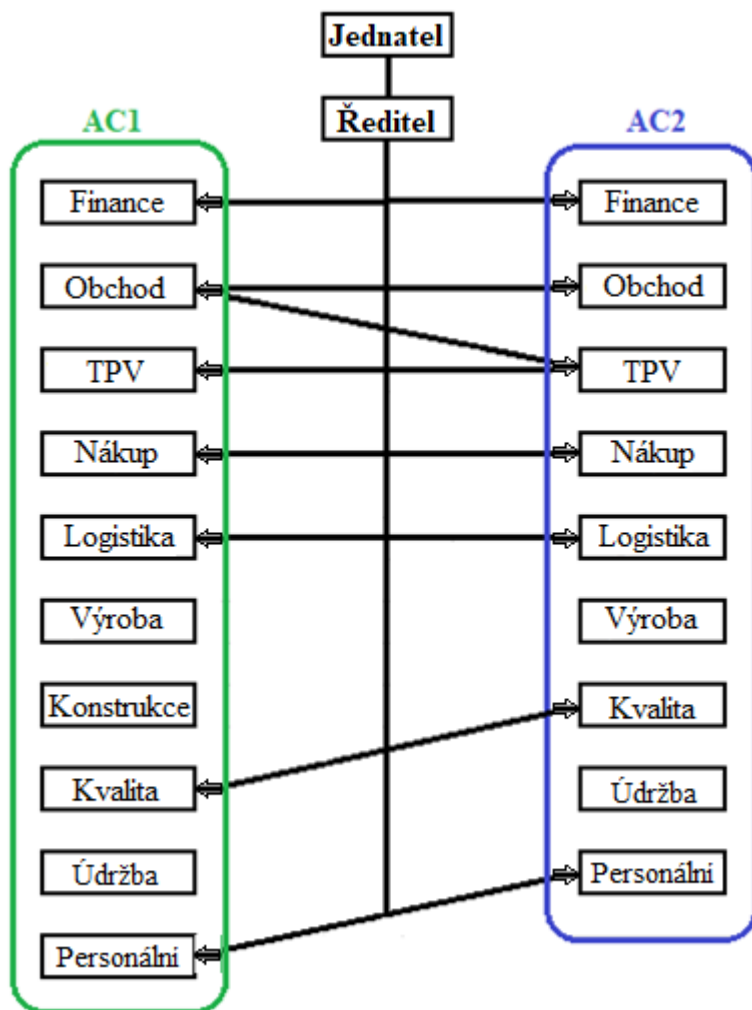
Zastupitelnost a vzájemná podpora v projektovém týmu. Jednodušší výměna informací a sdílení dat na jednom místě. Zvýšení efektivity zavádění výroby. Sdílené informace, jednotná administrace, aktualizace, zálohování, včasná informovanost atd.

Předmětem této práce je zlepšení komunikačních toků ve společnosti a implementace nových komunikačních nástrojů. Předpokládané nasazení komunikačních nástrojů v maximální možné míře standardizace s omezením zákaznických úprav na nezbytně nutné minimum. Sjednocení manažerských informačních toků a plánovací systém v projektovém řízení. V rámci projektu je očekáván návrh případné potřebné změny v architektuře komunikace tak, aby byly příslušné procesy řízeny optimálně a efektivně.

2.1 Organizační struktura

Ve společnostech AC1 a AC2 se jednotlivá oddělení prolínají organizační strukturou tak, jak je znázorněno na obrázku 4. V každé společnosti je oddělení financí, obchodu, TPV, nákupu, logistiky, výroby, kvality, údržby, personální a v AC1 ještě konstrukce. V rámci stávající komunikace není kladen maximální důraz na řízení komunikačních procesů. S implementací nových komunikačních řešení se očekává další prohloubení automatizace zejména v oblasti zpracování dat, dokumentů, komunikaci a v reportingu. Níže je uveden hrubý výčet procesu z každého oddělení podílející se na správném chodu projektu.

Fyzicky společnosti zaujímají dva výrobní závody geograficky oddělené. Výrobní proces je u některých materiálů rozdělen. Plánování, řízení a reporting projektových činností je potřeba zajistit přes obě dvě místa.



Obrázek 4 Organizační struktura (autor)

Finanční úsek zajišťuje v projektovém řízení především řádné účetnictví. Přijímá a vydává faktury dodavatelům a zákazníkům. Poskytuje interní podklady pro správný chod projektu. Probíhá komunikace s bankami. Vede adresář dodavatelů, zákazníků i zaměstnanců. Zadává nové ceny do systému a do hlavní knihy. Udrží nová kmenová data financí. Sleduje finanční odchylky v projektu.

Controlling vázaný na finanční úsek kontroluje rozpočet projektu. Vytváří výkazy pro manažerské výsledovky a kontroluje, zda projekty jdou podle plánu. Kalkulace nákladů v projektu jako je materiál, kooperace. Vytváří přehled nákladů struktury výrobků. Dále vytváří kontrolní přehled vlastních nákladů proti prodejní ceně u nových projektů. Stanovuje režijní výrobní a mzdové sazby.

Obchodní oddělení úzce spolupracuje s oddělením TPV na nacenění jednotlivých nabídek, Sleduje úkoly projektu. Udrží komunikaci se zákazníky a sleduje jejich specifické

požadavky. Stará se o nové zakázky a nové ceníky. Udržuje databázi zákazníků. Sleduje pohledávky. Plánuje tržby a náklady.

Úsek technické přípravy výroby. Hlavními úkoly je realizace projektů a modifikace ve spolupráci s obchodním úsekem. Vede projekty a provádí operativní úpravy. Napomáhá obchodnímu oddělení vyhodnocovat nabídky převážně z pohledu technologického. Zavádění nové výroby, konstrukce nástrojů a přípravků. Zavádí kmenová data výrobků a výrobního materiálu na jehož základě plánuje náklady.

Úsek nákupu je nedílnou součástí projektového týmu, který zařizuje smlouvy na dodávky výrobního materiálu. Vytváří dlouhodobé plánování výrobního materiálu. Zařizují režie a služby včetně doprav. Analyzuje nové dodavatele i stávající.

Hlavním úkolem logistického oddělení je udržování správného chodu expedice a jeho plánování. Vykovává příjmy materiálu, komponent a plánuje dodávky výrobního materiálu. Spravuje logistické sklady a plánuje dopravu. Plánuje obalové hospodářství a zavádí je do systému.

Úsek výroby, na základě odvolávek zákazníka plánuje výrobu, vyhodnocuje kapacity lidí i strojů. Úzká spolupráce s TPV u nových projektů a zavádění změn výroby. Spravuje sklady a kontroluje výrobní dávky i náklady výroby. Mezi další úkoly patří vyhodnocování parametrů výroby.

Oddělení kvality kontroluje především dodavatelskou kvalitu, kvalitu interní a zaměřuje se zákaznickou kvalitu. Vytváří novou dokumentaci řízenou zákaznickými normami. Vytváří kvalitativní reporty. Spravuje sklad kvality a blokační zóny v případě nálezů poškozených dílů.

Údržba v projektovém řízení má za úkol pomáhat při realizaci nových výrobních strojů a uvedení do provozu. Drží pohotovost při nenadálých situacích pro rychlou reakci na opravu. Vytváří údržbovou dokumentaci. Má na starosti správu systému údržby. Vede sklad náhradních dílů.

Personální oddělení je nedílnou součástí, která napomáhá k realizaci nových projektů především k vyhledávání nové pracovní síly, která se plánuje ve výrobní společnosti každý týden. Vede personální dokumentaci, spravuje mzdy, docházku a plánuje náklady.

Základními požadavky na zlepšení komunikace v projektovém řízení je vedení projektů jednotlivých fází (příprava, před série, série, náhradní díly a ukončení produkce). Zpracování poptávek, nabídek, kalkulací a položky specifické k projektu jako výběr a nákup strojního zařízení, nástrojů, vybavení atd. ve spolupráci s každým oddělením, které má větší nebo menší podíl na běhu projektu. Především je to obchodní oddělení, které úzce spolupracuje s TPV. Snaha o zlepšení toku informací s ohledem na vyhodnocení nákladů, zadávání kmenových

dat TPV, kompetence jednotlivých zaměstnanců. Dále definice dělení zodpovědností, kontrola konfliktů a oprávnění, nastavení změnového řízení, sjednocení dokumentace, úpravy systému, vývojové prostředí a nástroje, change management a release management. Otevřenost projektového týmu a předávání důležitých informací. Využívání standardních nástrojů pro komunikaci.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A NÁVRH VE VZTAHU K SOUČASNÉ KOMUNIKACI

Pro analýzu současné komunikace bylo navrženo a provedeno dotazníkové šetření, interview a SWOT analýza. Dotazníkové šetření řeší interní komunikaci mezi společnostmi a interview bylo zvoleno pro bližší specifikaci. SWOT analýza se zaměřuje na sumarizaci závěrů strategické analýzy na jejichž základě výsledků se definuje vhodná strategie společnosti.

3.1 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření ve dvou sledovaných firmách, je zjistit nedostatky v komunikačním toku informací, které mají za následek problematiku v řízení projektů i mimo něj. Najít problémové komunikační oblasti mezi zaměstnanci předávající si informace, které mají dopad na komunikaci mezi zákazníkem a dodavatelem. Výše zmíněné má také za následek špatné firemní klima, které může mít za příčinu neplnění firemních cílů a neplnění strategie firmy. Na základě vyhodnocení metodologické části bude návrh na zlepšení situace a navrženy konkrétní kroky k odstranění komunikačních nedostatků.

Jedna z vybraných analýz zjišťující aktuální situaci komunikace mezi dvěma firmami je dotazníkové šetření, tazající se respondentů na komunikační situaci ve firmách, kteří se podílí na projektovém řízení nebo jeho plnění. Dotazník je rozdělen do několika kategorií otázek:

- Identifikační část je zaměřena na respondenty – tato část by měla napomoci vyjasnit základní informaci o skladbě zaměstnanců, která se účastní projektů nebo do ní zasahuje.
- Všeobecné dotazy zaměřené na komunikaci ve dvou firmách poskytující informaci o respondentech, zdali jsou spokojeni s tokem informací a komunikačními prostředky.
- Dotazy na komunikaci v projektovém řízení mezi dvěma firmami.

Dotazník byl zaslán 42 respondentům prostřednictvím aplikace Google Forms z různých oddělení, kteří jsou součástí projektového týmu nebo se účastní projektu aspoň částečně. Tyto oddělení jsou v rámci celé společnosti zapojování do projektového řízení a jsou to: TPV do kterého spadá vedení projektové řízení v AC2, logistika, obchod, jehož součástí je také vedení projektu v mateřské firmě AC1, nákup, kvalita, konstrukce, výroba.

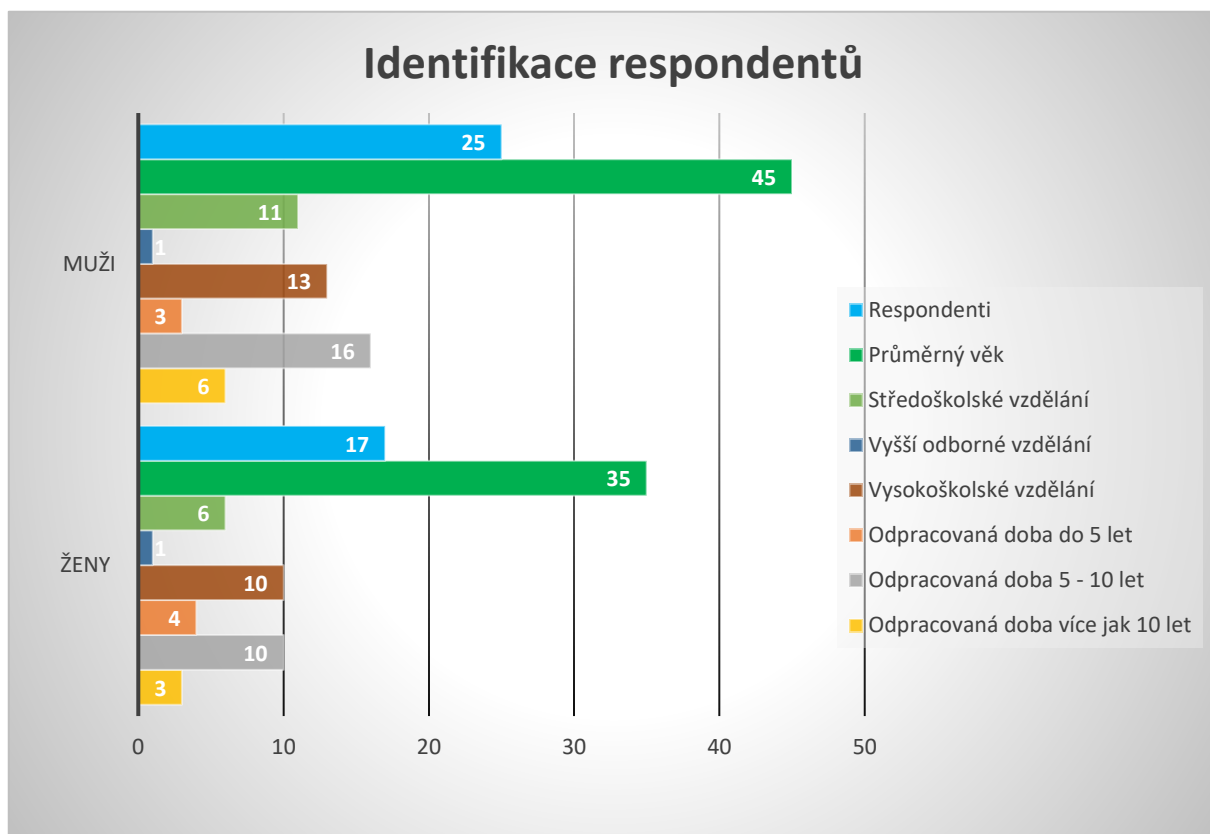
Všichni respondenti k dané problematice byly otevřeni a bylo dosaženo 100 % odpovědí. Bylo toho dosaženo z důvodu osobní schůzky s každým vedoucím z oddělení,

kteří byli následně požádáni o vyplnění dotazníků a předání jejich podřízeným s požadavkem vypracovat odpovědi za účelem zlepšení komunikace na pracovištích, prohloubení vztahů se sesterskou firmou a zlepšení řízení projektů.

V dotazníku jsou obsaženy dotazy, na které se odpovídá otevřeně, kde se respondent může rozepsat o dané problematice a dále zde figurují uzavřené otázky na které jsou jasné dané návrhy odpovědí. Otázky na informace ohledně respondentů vyjadřují konkrétní osoby z různých oddělení, jejich spokojenost, doba působnosti ve firmě, věk a nejvyšší dosažené vzdělání.

Identifikační část

Identifikační údaje – společnost má 500 zaměstnanců a projektového řízení se napřímo účastní 42 osob z různých oddělení, kteří byli vybráni na základě dlouhodobé spolupráce a zkušenosti. Další zaměstnanci, kteří se účastní projektu pouze v krátkodobém horizontu, nebyli pro dotazníkové šetření osloveni.



Graf 1 Identifikace respondentů (autor)

Výsledek je znázorněn v grafu 1, kde na ose x je znázorněn výsledek odpovědí a na ose y jsou rozděleny dvě kategorie muži a ženy:

- Otázka č. 1 - Jste muž nebo žena?
- Otázka č. 2 - Kolik je Vám let?
- Otázka č. 3 - Jak dlouho ve firmě pracujete?
- Otázka č. 4 – Jaké je Vše dosažené vzdělání?
- Otázka č. 5 – Jste spokojen s vaším zaměstnáním?

Dotazníkového šetření se účastnilo 42 respondentů z čehož 17 vyplnily ženy a 25 muži. Odpovídá to reálné skladbě všech zaměstnanců ve firmě. 60 % zaměstnanců vyplňující dotazník pracuje pro firmu déle než 5 let a jsou spokojeni se svým zaměstnáním. Někteří dokonce více než 10 let, do této kategorie spadají převážně muži. Lze tedy konstatovat, že firma disponuje zkušenými a spokojenými zaměstnanci, ovšem s ohledem na to, že průměrný věk je 45 let. Firma by se v tomto ohledu měla zaměřit na nové, mladé uchazeče a postupně je zaškolovat. Ve firmě pracují převážně lidé s vysokým vzděláním.

Všeobecné dotazy zaměřené na komunikaci

Další dotazy směřují na všeobecnou rovinu interní komunikace na pracovišti mezi dvěma firmami. Předloženými dotazy je zjištěn tok informací, komunikační kanály a co je upřednostňováno z pohledu komunikace. Obsahem opět byly otevřené otázky, u kterých byla možnost respondentů se rozepsat i uzavřené otázky, kde byly vypsány konkrétní odpovědi.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že se informace dostávají k výkonu práce později, než by bylo očekáváno. Není tedy zajištěna včasná komunikace, která má dopad na celkový chod firmy. Z dotazníkového šetření dále vyšlo, že úkoly od nadřízených jsou jasně specifikovány a formulovány. Zaměstnanci mají přístup k informacím a případnou problematiku mají možnost probrat se svým nadřízeným. Informace se ovšem k respondentům dostávají také neoficiální cestou, což má za následek zmatečný průběh a kolikrát i šíření se dezinformací napříč firmou. Komunikační kanály jsou tvořeny především e-mailovou formou a v případě potřeby telefonem, dále jsou využívány online komunikace k řízení porad, kterých se účastní zaměstnanci různých oddělení a dělí se tak o informace se sesterskou firmou. Respondenti využívají také online projektové nástroje, Google sdílení, FTP a vzdálené přístupy. Další z prostředků, které by rádi respondenti využili jsou Teambuilding.

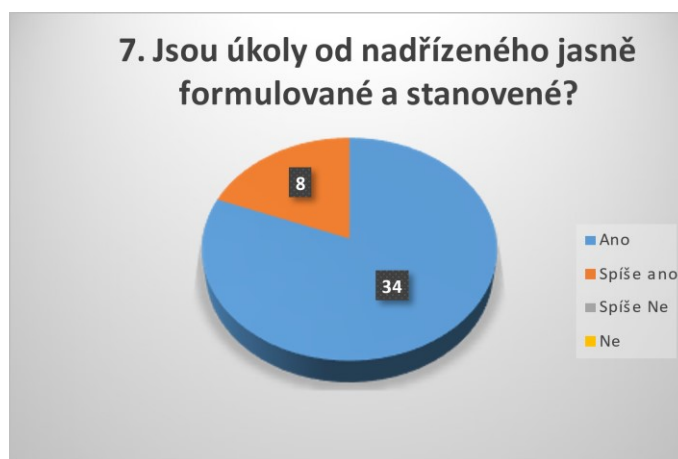
Jinak ze zodpovězených otázek vyplývá, že ohledně komunikačních toků jim nic neschází.

Komunikační bariéry na pracovišti vůči sesterské firmě určitě jsou vnímány a jsou rozepsány níže. Dále z výsledku dotazníkového šetření vyplývá, že z důvodu velké vzdálenosti mezi firmami nejsou časté formální návštěvy i neformální setkání je tak minimální. Dobrým výsledkem jsou vztahy mezi zaměstnanci obou firem. Respondenti uvedli, že v rámci spojení dvou firem byl velký zmatek a stanovení jasných pravidel, které si postupně každé oddělení ladí dle vlastní potřeby. Zde vnímám problém v nastavených pravidel kompetence a odpovědnosti každého oddělení potažmo zaměstnanců. Jsou tvořeny za chodu a nebyly jasně stanoveny od začátku spojení firem. Atmosféra na pracovištích je výborná a zaměstnanci ji vnímají jako velmi důležitou pro spokojenost ve firmě a uvítali by více teambuildingů. Komunikační bariéry na pracovišti s kolegy sesterské firmy jsou a je to přirozené i přesto, že v dotazníku byla vyplněna výborná atmosféra a komunikace mezi firmami. Vše je znázorněné v grafu 2–12:

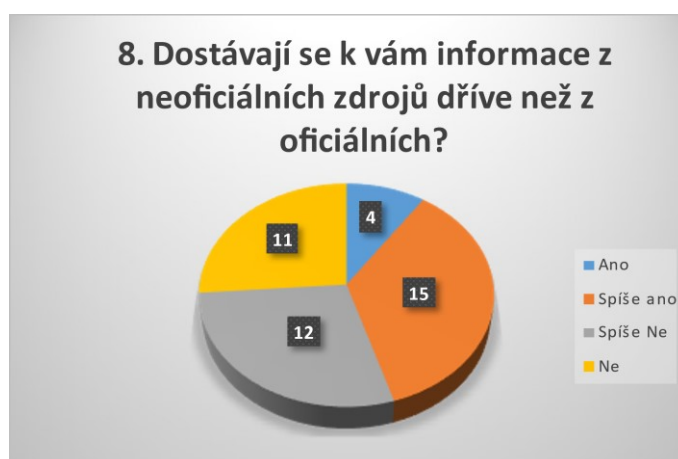
- Otázka č. 6 - Dostávají se k Vám potřebné informace k výkonu práce, včas?
- Otázka č. 7 - Jsou úkoly od nadřízeného jasně formulované a stanovené?
- Otázka č. 8 – Dostávají se k vám informace z neoficiálních zdrojů dříve než z oficiálních?
- Otázka č. 9 – Myslíte si, že komunikační kanály mezi firmami jsou nastaveny dobře a fungují efektivně?
- Otázka č. 10 – Jaké jsou nejčastěji používané kanály mezi vámi a spolupracovníky ze sesterské firmy? (email, telefonování, teambuilding, tváří v tvář, porada online)
- Otázka č. 11 – Které z dalších prostředků komunikace byste přivítal/a? (více porad, pravidelné emailové shrnutí za časový rámeček, teambuilding, nic mi nechybí, jiné)
- Otázka č. 12 – Vnímáte překážky v komunikaci mezi vámi a spolupracovníky ze sesterské firmy? Případně jaké?
- Otázka č. 13 – Jsou Vaše vztahy a komunikace se sesterskou firmou dobré?
- Otázka č. 14 – Účastníte se neformálního setkání se svými kolegy ze sesterské firmy mimo pracoviště?
- Otázka č. 15 – Do jaké míry vám vyhovují vaši spolupracovníci ze sesterské firmy (z hlediska vztahů)?
- Otázka č. 16 – Jste spokojeni s atmosférou na pracovišti?



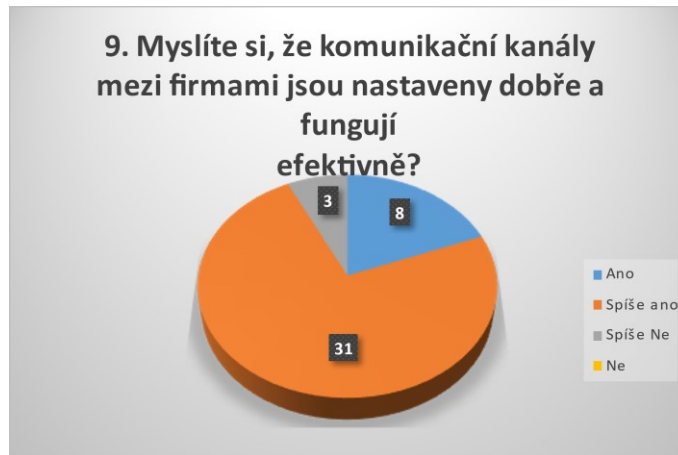
Graf 2 Dostávají se k Vám potřebné informace k výkonu práce, včas? (autor)



Graf 3 Jsou úkoly od nadřízeného jasně formulované a stanovené? (autor)



Graf 4 Dostávají se k vám informace z neoficiálních zdrojů dříve než z oficiálních? (autor)



Graf 5 Myslíte si, že komunikační kanály mezi firmami jsou nastaveny dobře a fungují efektivně? (autor)



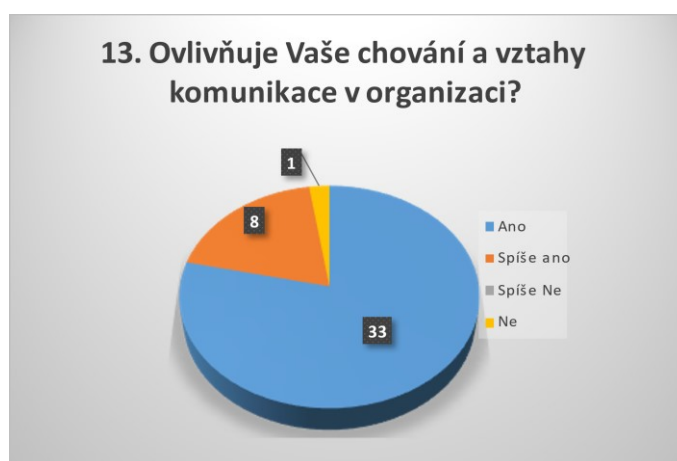
Graf 6 Jaké jsou nejčastěji používané kanály mezi vámi a spolupracovníky ze sesterské firmy? (email, telefonování, teambuilding, tváří v tvář, porada online) (autor)



Graf 7 Které z dalších prostředků komunikace byste přivítal/a? (více porad, pravidelné emailové shrnutí za časový rámec, teambuilding, nic mi nechybí, jiné) (autor)



Graf 8 Vnímáte překážky v komunikaci mezi vámi a spolupracovníky ze sesterské firmy? Případně jaké? (autor)



Graf 9 Jsou Vaše vztahy a komunikace se sesterskou firmou dobré? (autor)



Graf 10 Účastníte se neformálního setkání se svými kolegy ze sesterské firmy mimo pracoviště? (autor)



Graf 11 Do jaké míry vám vyhovují vaši spolupracovníci ze sesterské firmy (z hlediska vztahů)? (autor)



Graf 12 Jste spokojeni s atmosférou na pracovišti? (autor)

Někteří respondenti uznali, že začátky a nastavení pravidel dodnes pro ně nejsou vyřešené, ale pracují s poskytnutými informacemi i lidmi na pracovištích tak, aby nedošlo k omezení chodu firmy a splnění stanoveného cíle. Rozdělení a kompetence nebyly jasně stanoveny, což mělo dopad na chod firmy a řízení projektů, kde vznikaly časové i finanční ztráty. Jedním z uvedených příkladů je situace kdy v rámci projektu docházelo k přesunu materiálu z mateřské firmy do sesterské během celého před sériového procesu, přičemž nebyl tento logistický tok nikde zaznamenán v systému, pouze papírovými dodacími listy, které následně nekorespondovali se skutečností ani mezi firmami. Musela být provedena inventura na jejímž základě vznikla odchylka, která musela být finančně vyrovnána na obou stranách. V těchto případech je nyní snaha o zavádění materiálu do systému. Logistika i vedoucí projektů si vedou svou vlastní evidenci a v případě jakéhokoliv nesouladu se systémem je nutné zakročení projektovým manažerem, aby dohledal příčinu a napravit chybu.

Dotazy na komunikaci v projektovém řízení mezi dvěma firmami

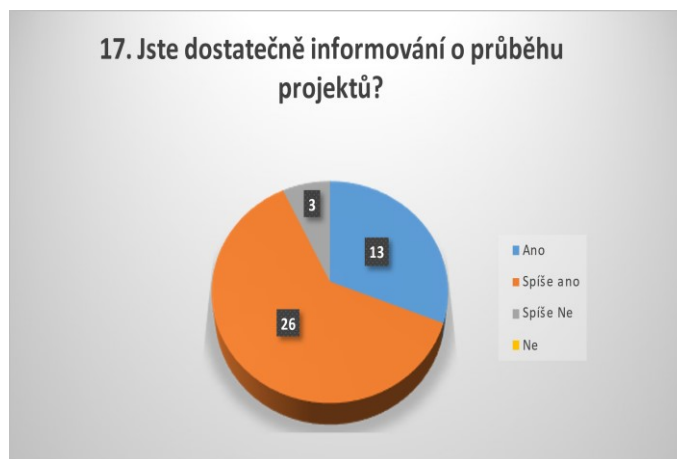
Další část byla zaměřena na konkrétní dotazy ohledně komunikaci v projektovém řízení mezi dvěma firmami. Největší vazbu mezi sebou tvoří v projektovém řízení vedoucí projektů na obou stranách firmy. Mateřská firma AC1 má zavedený systém řízení poptávek v obchodním oddělení a v něm taktéž projektové řízení, přičemž sesterská firma AC2 disponuje projektovými manažery v technickém oddělení, kteří jsou v úzké vazbě s obchodním oddělením. Projektové řízení nemá jasně stanovená pravidla řízení a je to z větší části na samotných vazbách vedoucích oddělení, jak pravidla nastaví mezi sebou. Aby bylo dosaženo požadovaného cíle s dodržení termínů a chodu samotného projektového řízení, je zapotřebí opravdu úzká spolupráce mezi manažery, kteří si předávají informace. Ty jsou následně s úkoly předloženy projektovému týmu.

Respondenti odpovídali na otázky ohledně projektového řízení. Každý z účastníků je v projektovém týmu nebo alespoň je jeho součástí na určitou dobu. Veškeré popsání oddělení jsou výše rozepsány. Na dotaz, zda jsou dostatečně informováni o průběhu projektu bylo převážně odpovězeno, že spíše ano, ale v případě vyskytnutí nežádoucího problému nekorespondující s plánem, jsou informace předávány pozdě nebo vůbec. Dle respondentů by se mělo tomuto předcházet a informace by měly být poskytnuty dříve. Dalším dotazem je jaké komunikační prostředky pro sdělování průběhu projektu respondentům vyhovují v daných fázích. V prvopočátku projektu, kdy dochází k seznámení s projektem jsou všichni jmenovaní vedoucí projektového týmu z různých oddělení seznáni fyzicky do zasedací místnosti (v každé společnosti zvlášť). Dotazovaní jsou s tímto srozuměni a nic by na tom neměnili. V průběhu projektu jsou ovšem odpovědi dost různorodé. Někteří upřednostňují online komunikaci v určitých intervalech a někteří tím nechtějí být tolik zatěžováni a chtějí dostávat informace o projektu pouze e-mailem a v případě potřeby se fyzicky sejít nebo využít mobilní zařízení. Dalším dotazem bylo zjištěno, že takřka všichni zaměstnanci chtějí být o problematice v projektu informováni i v případě, že se jich konkrétně netýká, ovšem reakce a zpětnou vazbu mohou poskytovat minimálně, protože jsou pracovní vytížení a je v řešení jejich aktuální pracovní náplň. Kompetence a pravomoci v projektovém řízení nejsou jasně stanovené, takto se vyjádřilo více než polovina respondentů. Nadměrnou většinu tvoří tento názor zaměstnanci z AC2. Je dobré zdůraznit, že společnost

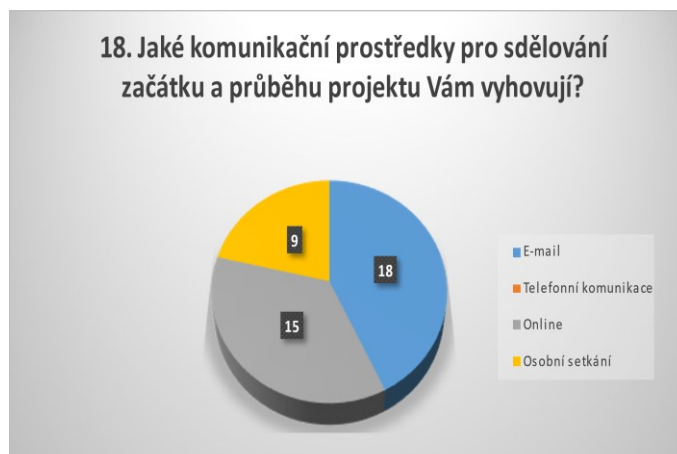
Automotive Company 2 se stala v některých ohledech a dodávkách k zákazníkům tzv. dodavatelem Tier 2. Dotazem tedy bylo, jak je vnímána tato strategie. Největší rozdíly jsou zaznamenány na kvalitě a obchodu. Nastává situace, kdy mateřská firma AC1 je pro AC 2

i zákazníkem zároveň. Je to tedy vnímáno spíše zmatečně nežli jako špatné řešení. Další otázka byla zaměřena na zpětnou vazbu v projektovém řízení. Zpětná vazba o projektu všechny zajímá, ale dostává se jim v minimální míře. Online nástroje na řízení projektů jsou známé pouze pro projektové manažery, ostatní respondenti vědí, že nějaké existují, ale moc s nimi nepřišli do styku. Vše je znázorněné v grafu 13–18:

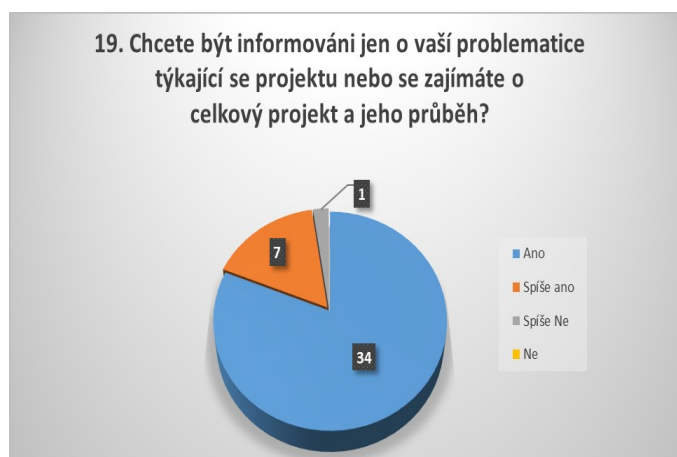
- Otázka č. 17 Jste dostatečně informování o průběhu projektů?
- Otázka č. 18 Jaké komunikační prostředky pro sdělování začátku a průběhu projektu Vám vyhovují?
- Otázka č. 19 Zajímáte se o celkový projekt a jeho průběh? (Nebo chcete být informováni jen o vaší problematice týkající se projektu?).
- Otázka č. 20 Jsou nastaveny a rozděleny kompetence a pravomoci?
- Otázka č. 21 Jak vnímáte Tier 1 a Tier 2?
- Otázka č. 22 Dostávají zaměstnanci ve firmě zpětnou vazbu o projektu?
- Otázky č. 23 Znáte nějaké online nástroj pro řízení projektů, který by pomohl zefektivnit komunikaci?



Graf 13 Jste dostatečně informování o průběhu projektů? (autor)



Graf 14 Jaké komunikační prostředky pro sdělování začátku a průběhu projektu Vám vyhovují? (autor)



Graf 15 Zajímáte se o celkový projekt a jeho průběh? (Nebo chcete být informováni jen o Vaší problematice týkající se projektu?) (autor)



Graf 16 Jsou nastaveny a rozděleny kompetence a pravomoci? (autor)



Graf 17 Dostávají zaměstnanci ve firmě zpětnou vazbu o projektu? (autor)



Graf 18 Znáte nějaké online nástroj pro řízení projektů, který by pomohl zefektivnit komunikaci? (autor)

3.1.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Předpokládalo se, že informace se dostávají k výkonu práce později, než by bylo očekáváno. Není tedy zajištěna včasná komunikace, která má dopad na cíl firmy. Zaměstnanci dostávají informace na poslední chvíli. Tyto informace se dostávají k zaměstnancům neoficiální cestou a vyhodnocují budoucí pracovní počín na základě dezinformace nebo se musí doptávat nadřízených o skutečnosti. Další z prostředků, které by rádi respondenti využili jsou Teambuildingy pro zlepšení vztahů. Zaměstnanci obou firem komunikují pouze e-mailem nebo telefonicky, znamená to tedy, že se například osobně nikdy neviděli, a přitom komunikují na denní bázi. Dále z dotazníkového šetření vychází, že pravidla kompetencí a pravomocí nejsou stále dobře nastavené. Jsou tvořeny za chodu a nebyly jasně stanoveny od začátku spojení firem. Stanovení kompetence není jednoznačné,

nebo se průběžně mění bez konceptu. Dále respondenti nebyli spokojeni s včasnou informovaností v případě vyskytnutí se změn nebo chyb v průběhu projektu, jako jsou například změny ve výkresech, změny materiálu, změny logistických pohybů atd. A v poslední řadě chybí zpětná vazba a rádi by zefektivnili celkovou komunikaci, ale moc nástrojů v podvědomí není, nebo mají špatnou zkušenost.

3.1.2 Návrh a zhodnocení opatření plynoucích z dotazníkového šetření

Jedním z návrhu opatření je zavedení projektového nástroje Basecamp pro řízení projektů, který napomáhá projektovému týmu být produktivnější a lépe organizovanější. Byl vybrán na základě třech preferovaných požadavků, kterými jsou praktičnost, jednoduchost a cena. Při výběru byl dále brán zřetel na počet uživatelů. Jednoho projektu se účastní více jak 40 osob. Prostřednictvím tohoto nástroje se lépe komunikuje a vyžaduje méně schůzek. Každý zúčastněný projektu má přehled o obsahu projektu, kde jsou rozděleny pracovní povinnosti jednotlivce, každá diskuse, která proběhla v rámci projektového řízení, dokumenty, soubory, důležité datумы. Aby tým dokončil jasně stanovený cíl, jsou k dispozici všechny potřebné nástroje. Nástroj Basecamp může být propojený s aktuálně využívaným Outlookem, který plánuje a sdílí plány. Každý z uchazečů má prostor vyjádřit se a diskutovat, stanovovat termíny i přiřadit položky. Zveřejňují se oznámení, nápady a dodržuje se zpětná vazba. Všichni vědí, jaký je jejich úkol. Snadno dohledatelné dokumenty a tabulky, které jsou řádně uspořádané. Reakce na požadavek k plnění úkolu je takřka okamžitý v případě, že se využije chat skupiny. Stavové schůzky jsou časově náročné, online nástroj umožňuje veškeré otázky a následné odpovědi shrnout do jednoho komunikačního vlákna. Šetří se tak čas na produktivní práci. Výhodou integrace nástroje, které využívají zaměstnanci k vzájemné spolupráci je možnost integrovat s nástroji třetích stran, jako je sledování času, a přizpůsobit tak úkoly k danému projektu mezi AC1 a AC2. Nejen samostatní účastníci, ale také nejvyšší management může sledovat, jak daný projekt probíhá a zda se jede podle časového plánu. Existuje mnoho obdobných nástrojů, osobně jsem vybral pro tuto příležitost

Basecamp byl vybrán na základě specifikovaných důvodů výše. Velmi často se stává, že je zapotřebí dohledat starou komunikaci. V případě emailové komunikace je možné nalézt historii, nicméně je to někdy velmi obtížné, a to především když je schránka zahlcena desítky e-maily denně. Komunikace po telefonu je sice rychlá a efektivní, ale pro dokazování a předložení faktů co bylo řečeno historicky je takřka nemožné. Komunikace a důležité informace tak proklouzávají skrze trhliny a komunikační propasti a je těžké vidět všeobecný

přehled. Projektový nástroj všechny tyto problémy odstraňuje a vše co je potřeba je na jednom místě. Usnadňuje tak práci a krátí čas. Nastavením programu nastává jasná odpovědnost osob a krátí dohady o tom kdo co měl udělat, předchází tedy nejasnostem a zbytečným potyčkám ve firmě mezi firmami. Tento nástroj je vybrán také z důvodu finanční stránky. Jeden z programů, který je zaplacen jednorázově, a nikoliv za každého účastníka zvlášť. Pro majitele, jednatele je tedy dobrá prokazatelnost, v jakém širokém záběru se právě projekt nachází a co kdo každý dělá. Pro projektové manažery je to jednotné místo v projektu, kde je jednoduchá vizualizace, co se právě děje. Vidí úkoly po splatnosti i práci která musí být brzy vykonaná a milníky. Pro jednotlivce je dobrá viditelnost jeho úkolu v rámci projektu, plány, uložené dokumenty a na čem je potřebí pracovat v aktuálním čase a co je prioritou. Informace jsou k dispozici okamžitě, nezůstává tedy prodleva v informovanosti. Pracovník tak nedostává informaci na poslední chvíli, na což si respondenti stěžovali při vyplňování dotazníkového šetření. Informace dále proudí oficiální cestou, je zde vidět zpětná vazba a potřebná dohledatelnost. Z důvodu jednoduchosti programu je zefektivnění komunikace jednoduché pro implementaci do obou firem současně. Jednodenní školení je dostačující pro základní ovladatelnost programu. Jako každá nová inovace, hlavně u starších zaměstnanců je složitá a jistě každý najde výtky proč to dělat po staru. Doba se ovšem mění a je zapotřebí držet krok s konkurencí. V automobilovém průmyslu je tento pokrok takřka raketový, zkracují se termíny dodávek a je vyvíjen tlak na dodavatele, aby dodávky chodili včas a v patřičné kvalitě. Každý ušetřený čas je důležitý pro rozvoj společnosti. Je příliš vynaloženého úsilí a peněz na stavové schůzky. Basecamp je nástroj poskytující nástroje, díky nimž jsou všichni v kontaktu bez schůzek, čímž se získá čas na produktivní práci, která posouvá projektu k dosažení cílů. Ganttův diagram používaný ve firmě je pouze odhad, který neodpovídá skutečnosti. V případě, že člověk uvízl na otevřeném úkolu nejsme schopni Ganttův diagram použít správně. Chybějící kontext je dohledatelný ve zmiňovaném nástroji a je možnost upravit cestu projektu před uplynutím lhůty.

Respondenti odpověděli v dotazníkovém šetření, že je pro ně důležitější firemní prostředí, kam chodí za prací než jejich výše mzdy. Firmy dělají různé sportovní, rodinné, společenské aktivity pro své zaměstnance. Ovšem je to v rámci jedné samotné firmy, a nikoliv rámci dvou firem, které se spojily v jednu a musí nastavit vzájemnou komunikaci. V tomto ohledu je nejcennějším kapitálem společnosti vedle samotného know how zaměstnanec. Investice do pracovních dovedností, společné kurzy a aktivity zvyšují potenciál v celé společnosti. Základem je, aby nešlo pouze o jednotlivce, ale celé skupiny, které spolu komunikují. Pro budování vztahů je teambuilding nejlepším prostředkem. To si uvědomují také sami

zaměstnanci. Při budování společných vztahů je stěžejním milníkem uvědomění, že společnost netvoří jednotlivce, ale celý kolektiv. Projektový tým a jeho účastníci jsou spokojeni ve fungujícím kolektivu. Takový tým se lépe motivuje a je produktivnější. V opačném případě produktivita klesá a zaměstnanci hledají jiného zaměstnavatele. Personální problémy na pracovišti jsou velmi obdobné jako konflikty vznikající mezi lidmi. Stejně tak hledání východiska z komunikační krize se neodlišuje od osobních problémů, které se promítají v pracovním nasazení a ovlivňuje i ostatní zaměstnance. Vhodným řešením, které je možné aplikovat a předcházet nesrovnalostem, je teambuilding představující změny a řešení potíží, které se v projektovém týmu a spolupracovníky běžně vyskytují. Především jsou vnímány mezi firmami. Velká část zaměstnanců komunikující v rámci projektového řízení se neměli možnost osobně setkat. Nejsou tedy obeznámeni s protějškem, s kterým komunikují na denní bázi a považují jeho reakce někdy za neadekvátní. Jedna z možností je právě osobní setkání, kde je velký předpoklad, že reakce jsou podloženy jinou skutečností, o které zaměstnanec nebyl v minulosti obeznámen. Dochází tak k vyjasnění problematiky a vyčištění vztahů. Budování týmu a komunikace je dosažitelná profesionálním teambuildingem. Ten dále přináší přátelštější kolektiv, spokojené zaměstnance a vyšší efektivitu práce. Toto téma je široce známé, a proto nadále nebude v této práci rozepisovat podrobněji. Pro zlepšení komunikace a vztahů mezi firmami je to základní kámen na kterém se dají budovat dobré výsledky firmy. Doporučení je tedy více výjezdních zasedání formální i neformální a spojovat veškeré aktivity.

3.2 Interview

Dále byl proveden strukturovaný rozhovor s vedoucími jednotlivých oddělení pro doplnění analýzy dotazníkového šetření z AC1 i AC2, kteří jsou součástí projektových týmů a předávají úkoly a informace svým podřízeným. Vedoucí v tomto ohledu tvoří základní komunikační tok znázorněný na obr. 4, a proto jsou důležitým faktorem při výzkumu komunikace v projektovém řízení. Vedoucí byli jednotlivě pozváni do zasedací místnosti, kde byli dotazováni. Čas nebyl stanoven. Kladené dotazy byly otevřené a rozděleny do dvou skupin. První skupinu tvoří všeobecné dotazy, které byly pro všechny stejné a druhou část, které se zaměřují na konkrétní dotazy vázané na jejich oddělení. Tato část byla zvolena za účelem prohloubení informací o chodu jednotlivých oddělení a komunikaci v rámci projektového řízení mezi firmami. Navázání vazeb a spolupráce s mateřskou i sesterskou firmou.

Obchod

Obchodní oddělení – strategická rozhodnutí přebírá AC1 a s tím částečně přebírá zodpovědnost za poptávky, výběrové řízení, nákup materiálů a další, které se následně prolíná do obchodního oddělení a vedení projektu. Zůstává zde otazník nad nastavenými procesy v projektovém řízení. Projektový vedoucí v obchodním oddělení bere na sebe větší zodpovědnost a tím i více úkolů, které musí přerozdělovat na větší skupinu lidí, kteří jsou součástí projektového týmu. V případě společného projektu, kdy se AC1 stává dodavatelem a zároveň zákazníkem pro AC2 musí přecházet informace od zákazníka přes AC1 k AC2. Tato posloupnost není vždy dodržena a k AC2 se dostávají informace dříve než k samotné AC1. Opět to má za následek chaos napříč firmami. Velká problematika je ve shromážděných datech a jejich ukládání do několika složek, programů, dokumentů pro uspokojení více oddělení. Informace se tak ztrácejí, někdy jsou neúplné, někdy dokonce úplně chybí. Mnohdy chybí jasně specifikovaný cíl a vychází až v průběhu vedení projektu. Dochází tak k přizpůsobení a rychle se měnící směr. Není tedy čas na plánování. Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků není dostačující pro konkurenceschopnost na trhu.

Obchodní oddělení v mateřské firmě (AC1) nastavuje pravidla, která v prvopočátku nefungují, ale postupem času dochází k postupnému vyjasňování kompetencí a nastavení komunikace, ale jen částečně. Firmy používali doposud jiný poptávkový systém řízení. Snaha o získání jednotného systému řízení poptávek probíhá za chodu a vazby nejsou propojeny, tak jak bylo předpokládáno. Poptávkové řízení je prvopočátkem pro získání projektu. Úkolem je reakce na poptávky zákazníků, jejich zpracování a vytvoření nabídek pro potenciální zákazníky.

V tomto ohledu je dobré zmínit, že projektový vedoucí AC1 figuruje v obchodním oddělení, načež v sesterské AC2 v technickém oddělení (TPV) a úzce spolupracující s obchodem. Nastavení poptávkového řízení aktuálně: Největším zákazníkem, jako pro mnoho firem v České republice je ŠKODA AUTO, který spravuje mateřská firma AC1. Je tedy na jejím rozhodnutí, zda poptávky přepošle dál na sesterskou firmu AC2 nebo vyhodnotí, že je pro ni nezpůsobilá. Cíle jednatelů jsou jasně stanovené, jimiž se řídí vedoucích při rozdělování projektů. AUTO ŠKODA spadá pod VW portál. AC2 stejně jako mateřská firma má do portálu náhled. Zbytek poptávek je v řešení v samotné AC2, která sdílí aktivity s mateřskou firmou AC1. Zpracované nabídky AC2 prochází dvojím schvalováním v AC1 zpravidla do jednoho dne. Komunikace je v tomto případě na denní bázi, převážně e-mailem a mobilním zařízením. Přičemž veškeré pohledávky jsou každý týden

předloženy obchodním oddělením na poradě, které se účastní nejvyšší management. Poptávkové řízení je pod záštitou vedoucích firem, kteří mají online konzultaci jednou týdně. Další komunikačním tokem je zakázková porada probíhající online, které se účastní alespoň jeden zástupce z každého oddělení.

Kvalita

Kvalita je nedílnou součástí při kvalitativních rozhodování o projektu. Jedním z hlavních úkolů je spolupráce na rozvoji a návrhu měření, tvoření dokumentace, vzorkování a sledování kvality výrobků. Dotazy ohledně komunikace a sdílení informací se na kvalitu dostávají dle respondentů dost zmatečně a přes více zdrojů. Kompetentní osoba, která řídí projekt předává informace, ale na poslední chvíli. Podřízení se obracejí na své vedoucí. Nevědí, kdo je opravdovým nositelem projektu. Zda se mají obracet s dotazy na spolupracovníky v AC1, na projektového manažera AC1 nebo na projektového manažera AC2. To je hlavní důvod, proč se obracejí na své nadřízené. Podklady k projektům by měli být na jednom místě. Z historického hlediska nejsou některé věci dohledatelné, nebo nejsou aktuální. V rámci projektů je to dost obdobné. S příchodem nových dat nejsou všichni dostatečně srozuměni. Tedy až v okamžiku, kdy nastane problém, a to je už pozdě. Respondentům chybí jasně stanovené místo, kde si budou stoprocentně jisti, že jsou data aktuální a nepracují se zastaralými daty. Technika není schopná číst výkresovou dokumentaci z důvodu zastaralých softwarových programů. Ideálně vymyslet strukturu a posloupnost při vedení projektu, tak aby každý měl potřebnou dokumentaci při ruce a věděl co dělat. Zjednodušit proud informací a mít jistotu na koho se mohou při projektu obracet s doplňujícími se dotazy. Při zahájení projektu jsou všichni z projektového týmu svolání do zasedací místnosti a projekt je představen.

Tento přístup respondentům vyhovuje. Jsou obeznámeni s důležitými daty, výrobky a časovým plánem. Jsou zde vyplněny první dokumenty, jakými jsou např. schválení projektového týmu a realizovatelnost projektu. Další předání informací probíhá emailovou formou nebo telefonicky při akutních změnách. V tento okamžik by respondenti z kvality uvítali jiný přístup projektového manažera. Stejně jako u jiných oddělení i zde není vyjasněna kompetence a vše bylo řešeno za běhu ve spojování firem. Odladování probíhalo s vedoucími AC1 a AC2. Z prvopočátku probíhaly neshody, které měly dopad na celkový průběh fúze obou firem. Dodnes je velmi zmatečný fakt, že AC1 je pro AC2 jako zákazník a jako dodavatel zároveň. Jsou zde vnímány benevolentnější kroky při rozhodování kvality dodávaného zboží. Firmy se v případě vyskytnutí problémů dostatečně neinformují. Způsobuje to velké

komplikace u zákazníků, které mají za následek reklamace. V případě, že se informace o problematice nedostávají dál, vznikají tak pochyby, které vytváří špatné prostředí na pracovišti. Jedním ze způsobů, jak takové situaci předcházet je včasná komunikace mezi odděleními. Dosáhnout toho lze tak, že se definují jasně zodpovědné osoby, které v těchto situacích budou muset informaci předat dále ke zpracování.

Logistika

Zde je dobré zmínit, že logistika v AC1 je zřízena krátce a vyjasňují se kompetence. Doposud logistické přesuny v projektové části řešila pouze jedna osoba, která je velice vytížena. Tok informací mezi firmami i v tomto případě probíhá prostřednictvím projektového manažera a v případě akutních informovanosti komunikují převážně oddělení mezi sebou telefonicky. V průběhu projektu není řádně zaznamenaný systémově tok materiálu. Na základě již zmiňovaného případu je snaha o zavedení záznamu o toku materiálu mezi firmami na straně logistiky i projektovými manažeri obou firem. Probíhá průběžná kontrola a odsouhlasení prostřednictvím e-mailu. Opět respondentům nejsou vyjasněny kompetence a oddělení jsou řízené mezi firmami komunikací všech zaměstnanců a nastavení si vlastních pravidel. Jedna ze stále nevyjasněných cílů jsou obaly, v kterých se převáží materiál, zboží i komponenty. Kdo je zodpovědný za komunikaci k zákazníkovi, kdo bere na sebe náklady za nové obaly a kdo je jejich vlastníkem. Dodavatelem k hlavnímu zákazníkovi je AC1, výrobním a expedičním místem je AC2. Systém řízení odvolávek a další tok materiálu je poněkud nešťastný. Systémové řešení v tomto případě, je nový komunikační kanál SAP (Systems – Applications – Products in data processing), který se zavádí do obou firem. AC2 řeší operativní problémy a AC1 komunikaci se zákazníkem a nastavuje pravidla. Objevují se případy, kdy jde tok informací opačným směrem, než by měli skutečně jít.

Nákup

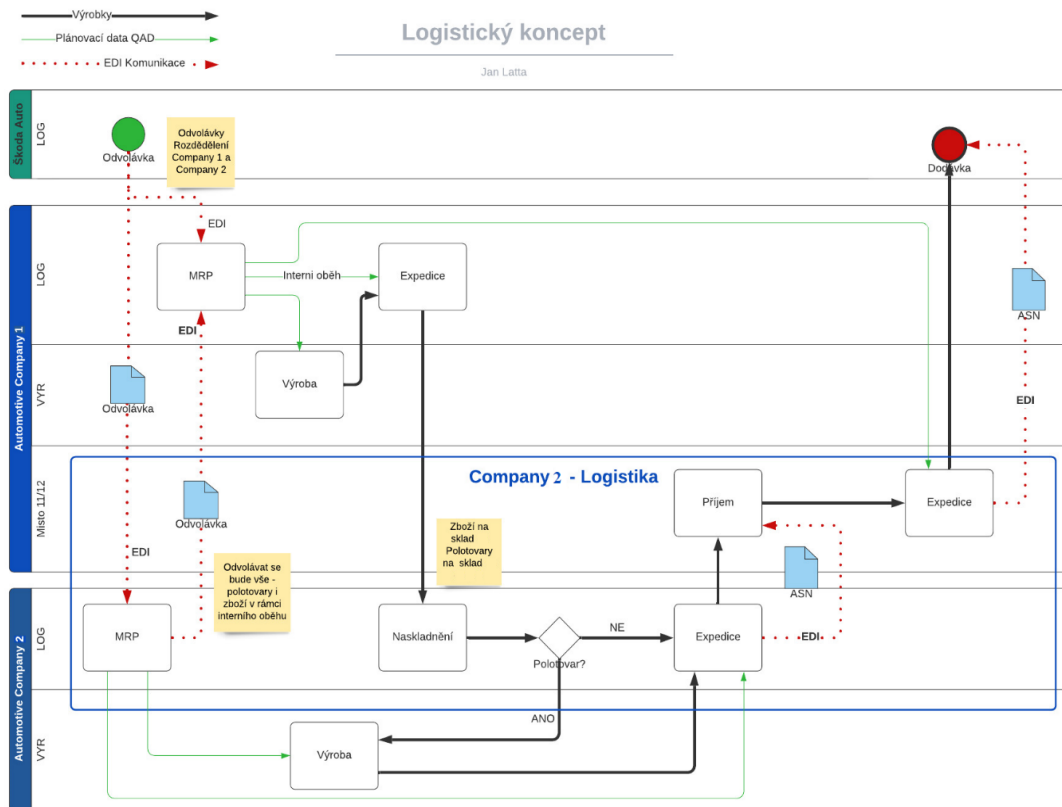
Nákup má za úkol zajistit materiál a komponenty. V náběhu projektu jsou materiály kompletně řešené v AC1. Procházejí zkouškou na kvalitě i v samotné výrobě. Materiál a jeho označení se zadává do systému, aby informace o jeho pohybu byla zaznamenána. V případě, že výroba probíhá v AC2, předávají se zodpovědnosti až je vše zaběhnuté v AC1. Zde se informace nepředávají včas, aby bylo vše připraveno na převod, jak systémově, tak reálně. Vše se dělá pod nátlakem a vznikají zbytečné chyby, které se projevují po SOP (Start of production). Předávání dokumentace mezi TPV o materiálu, také neprobíhá v pořádku,

a to především z důvodu změny materiálu během projektu, následně není dokumentace aktualizována, až tedy po vyžádání. O této problematice více v oddělení TPV. Změny materiálu nejsou tak hlášeny dopředu. V tomto ohledu by AC2 chtěla mít větší prostor při rozhodování.

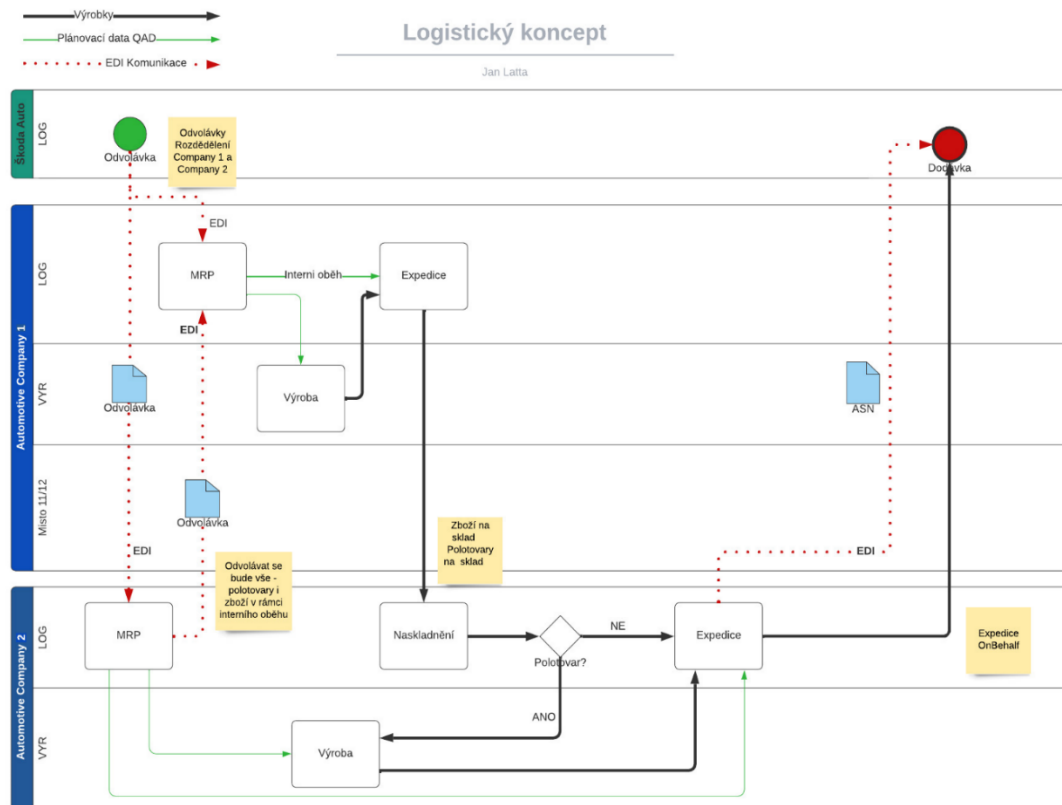
TPV

Technologie procesu výroby je nedílnou součástí obchodního oddělení. Napomáhá při vyhodnocení poptávek a následně vede získané projekty. Stejně jako jiné oddělení i zde v průběhu spojení dvou firem nebylo rozhodnuto o kompetenci a pravomoci. Nastavení pravidel a spolupráce se vytváří za pochodu, tím se ztrácejí potřebné informace a vše se řeší, až v případě vyskytnutého problému. V tuto chvíli jsou vymezena pravidla, ale společné projekty mají stále své bariéry. Kdo a kdy za jaké úkoly přebírá zodpovědnost. To je otázka, na které nebyly dosud specifikované odpovědi. V takovém případě jde zodpovědnost opět za vedoucími, aby mezi sebou komunikovali a vyjasnili pro každý případ zvlášť, jak se bude daná problematika řešit. V případě spolupráce mezi firmami nedochází k úplnému předávání informací a není zde řádně otevřená komunikace.

V případě spolupráce a dodání informací dochází k neúplnému dodání. Velká benevolence a nesoulad podmínek dodavatele k zákazníkovi. Z důvodu vzdálenosti mezi firmami nedochází ani k osobnímu setkání, nebo úplně minimálně. Chybí zde zpětná vazba. AC1 je v ohledu informací uzavřená. V rámci projektu nejsou dotahované věci do konce. AC2 není rovnocenným partnerem pro AC1, a to především z důvodu zavedení u AC2 jako dodavatel tzv. TIER 2 pro vybrané zákazníky. To má za následek velký chaos. Systémové řešení logistického konceptu je zbytečně kostrbaté a složité. Např.: AC1 zasílá polotovary do AC2 ke zpracování jako finální výrobek a následně ho posílá zpět AC1, která ho zasílá zákazníkovi, jak je vidět na obrázku 6. Přičemž stačí zjednodušit celkový logistický koncept, jak je uvedeno na obrázku 7. Návrhem je kopírovat reálný proud vyrobeného zboží. Znamená to tedy, že odpadá systémová část přeposílání po výrobě z AC2 do AC1 a komunikační tok může jít na přímo k zákazníkovi. Systém se zjednoduší a vše co zahrnuje zbytečně systém novými daty o přeposílání do mateřské firmy by tak odpadlo. Dodání k zákazníkovi by bylo napřímo z AC2 a vše by bylo podloženo smlouvou o odpovědnosti.



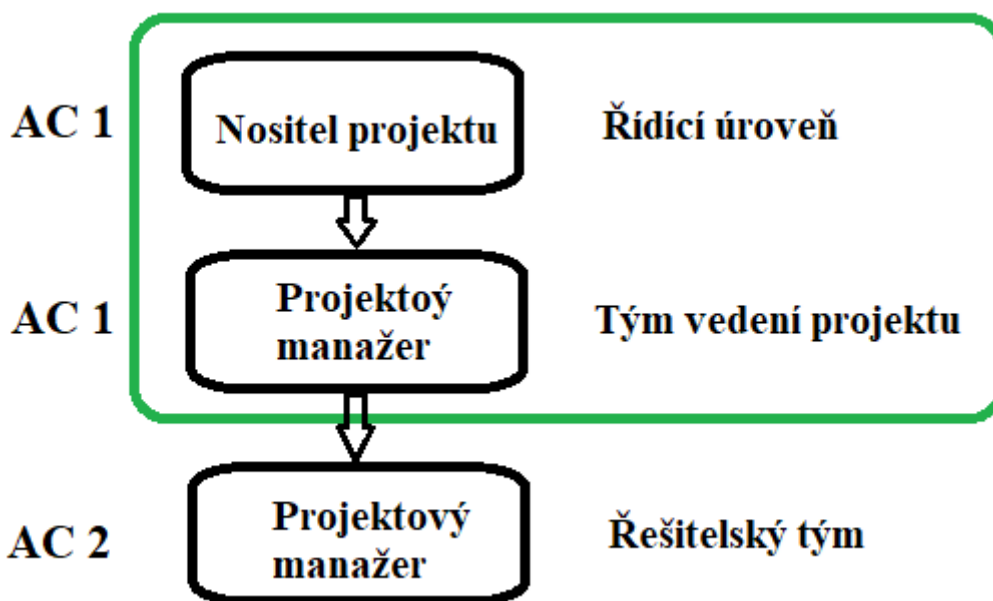
Obrázek 5 Aktuální logistický koncept (autor)



Obrázek 6 Návrh na zlepšení logistického konceptu (autor)

3.2.1 Návrh a zhodnocení opatření plynoucí z interview

Veškerá oddělení se shodují v problematice komunikace a klíčových aspektech s tím spojené. Na základě zkušeností a studií navrhuji nastavení pravidel a kompetencí tak, že v případě komunikace se společným zákazníkem, musí být přítomni projektový manažeři z obou společností a s rozhodovacím právem manažera z AC1. Stejně tak by měla probíhat všechna jednání za účasti obou manažerů, kteří si vymezí čas na sjednocení informací a ve shodě následně sdílí informace dál na projektový tým v AC1 i AC2. K tomu dopomůže opět Basecamp. Vytvořilo by se tak jedno místo, kde by si účastníci byli jisti, že mají nejaktuálnější data. Spravovat by ho měl projektový manažer z AC2 s podporou manažera z AC1. Manažeři by měli po každé schůzce věnovat čas i pro sjednocení úkolů a jasnou specifikaci zodpovědnosti každého oddělení. Další z návrhů je online setkání jednou týdně za účasti projektových manažerů, kteří by si vyjasnili chod projektu, zda se jede podle plánu a stanoveného cíle. Dále jednou za dva týdny uskutečnit schůzku s celým projektovým týmem AC1 i AC2 za účelem sjednocení informací, vyjasnění úkolů a opět definovat, kdo je za co zodpovědný. Hlavní slovo by v tomto směru měl mít opět projektový manažer z AC1 za podpory manažera z AC2 při zachování konceptu s vyjasněnými kompetencemi, jak je vidět na obrázku 5. Převážně se jedná o společnou komunikaci a spolupráci ve společných projektech, kde mateřská firma přebírá zodpovědnost TIER 1. Na tomto základě doporučuji, aby nositelem projektu byl právě AC1 a vedl projektový tým. Dceřiná společnost AC2 by měla působit jako řešitelský tým, která má svého projektového manažera. Tato struktura by měla být neměnná. Vše je znázorněno na obrázku 7.



Obrázek 7 Dělení zodpovědností (autor)

V případě neodkladných problémů se informace k uživatelům dostávají pozdě nebo vůbec. Jedním ze způsobů, jak takové situaci předcházet je včasná komunikace mezi odděleními. Dosáhnout toho lze tak, že se definuje osoba přebírající odpovědnost za sdílení informací napříč společností i k zákazníkovi. A je to právě projektový manažer, který by se měl dozvědět jako první o naskytnutém problému, následně na základě zkušeností a odbornosti rozhodnout o dalším průběhu a včas předat informace projektovému týmu. Je důležité zavádět potřebná data do systému před zahájením projektu mezi společnostmi, nikoliv až na začátku SOP, k čemuž napomůže nový ERP systém (plánování podnikových zdrojů), který je popsán níže. Materiálové změny během projektu, který objednává AC1 a následně zasílá ke zpracování do AC2 by měl vyřešit opět nástroj Basecamp, do kterého se budou průběžně vkládat aktuální data, následně o tom budou informováni nejen manažeři, ale také nákupní oddělení, který následně s daty pracuje. Snaha více komunikovat je nedílnou součástí pro dobrý chod společností, proto je zde návrh na Teambuildingy, které by více sblížili pracovníky a otevřely vztahy mezi AC1 a AC2 natolik, že by se sdíleli více informací.

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza se zaměřuje na shrnutí závěrů strategické analýzy, která se třídí na silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Výsledky definující vhodnou strategii společností. Byla stanovena na základě informací získané z průzkumu společností, který navrhla a vyhodnotila celá skupina. Členové skupiny byli vedoucí různých oddělení, kteří se podílí na projektech. Byly stanoveny silné a slabé stránky, a také příležitosti a hrozby. Následně došlo k hodnocení externích a interních faktorů dle EFE a IFE matice. Pro vytvoření matic jsou stanoveny následující kroky. Skupina stanovila v matici EFE ke každé příležitosti a hrozbě váhu dle odborných zkušeností od 0 do 1 jejichž součet se měl rovnat jedné. Dále byl stanoven rizikový faktor od 1 do 4, kde 1 znamená riziko nízké a 4 nejvyšší. Na základě čehož byla stanovena celková vážená hodnota. Pro hodnocení pozice společnosti je výsledek 1 je vnímán jako nejhorší a 4 jako nejlepší. Střední hodnota je kolem hodnoty 2,5. Dále skupina stanovila hodnoty v IFE matici tak, že k silným a slabým stránkám byla přiřazena váha stejně jako u EFE matice (od 0 do 1) a rizikové faktory hodnocené (od 1 do 4). Výsledkem je opět vážený průměr, který se hodnotí 4 jako nejlepší a 1 jako nejhorší. V posledním kroku bylo stanoveno celkové hodnocení vnitřních a vnějších faktorů podle matice IE. (Fotr, 2012).

Tabulka 1 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Rodinná atmosféra	Komunikace v rámci skupiny
Pružná reakce na požadavky zákazníka	Nejasné kompetence
Rychlé nalezení řešení na vyskytnutý problém	Inovace firemní kultury
Odbornost a kvalifikace zaměstnanců	Zastaralý ERP systém
Individuální komunikace managementu	Slabá zastupitelnost
Inovace technologií	Nedostatek rozvojových školení
Týmová práce	Nevychovávají se noví nástupci
Příležitosti	Hrozby
Nové technologie	Navyšování cen polotovarů a materiálů
Dotace na elektromobilitu	Odchod kvalifikovaných a klíčových zaměstnanců
Vstup na nové trhy mimo automotive	Stabilita trhu automotive
Vstup na nové trhy v zahraničí	Zpomalený růst trhu
Zvyšující zájem o automobily SUV	Nízká ziskovost projektů
Spolupráce s novými dodavateli	Rostoucí konkurenční tlaky
Zajištění dlouhodobé spolupráce	Rostoucí moc zákazníků

Zdroj: autor

Silné stránky – ze SWOT analýzy vyplývá, že ve svém oboru jsou společnosti konkurenceschopné, a to především z důvodu umění odborně reagovat na požadavky zákazníka, který je v prostředí automotive vyžadován. Dále jde o rychlé nalezení řešení při vyskytnutém problému, které se řeší na denní bázi, aby nebyl ohrožen zákazník. Nahrává tomu především odborná kvalifikace zaměstnanců, kteří sbírali ve firmě odborné zkušenosti několik let. Je zde zapotřebí předávat tyto zkušenosti dalším mladším uchazečům. Další silnou stránku tvoří individuální komunikace, která se přizpůsobila v rámci spojení dvou firem a nastavení pravidel komunikace mezi odděleními. Schopnost technologické inovace ve společnosti je základním předpokladem k dlouhodobému úspěchu. Společnost hledá stále efektivní a dynamickou koncepci inovace. Týmová práce tvoří kreativní spolupráci jejímž základem je projektové řízení. Zavádění nových procesů výroby.

Slabé stránky – společnosti se málo zaměřují na vytváření motivujícího prostředí, týmovou strukturu spolupráce a komunikaci mezi sebou. Nejsou vytvořené jasné kompetence v projektovém řízení. Ve společnostech nedochází k inovaci firemní kultury. Firemní kultura mění postoj vedení a rozhodování projektových manažerů k lidem v projektovém týmu. Vytvořené prostředí, ve kterém se dosahuje společných výsledků a plnění dlouhodobých cílů nejsou zcela nastavené. Je vnímána absence plánu pro synergii. Podpora týmové spolupráce

a provozní stabilita je založena na vedoucích oddělení. Zastaralý systém ERP vnesl velkou problematiku v rámci chodu společných projektů a narušení dobrých vztahů mezi společnostmi. V současné době je ve společnostech AC1 a AC2 v provozu zastaralý systém, který integruje podnikové procesy napříč jednotlivými úseky. Zajišťuje komunikaci se zákazníkem i dodavateli. Dále probíhá synchronizace dat z dalších systémů. S ohledem na množství dat shromážděném v systému je chod velmi pomalý. Má to za následek také více možných zdrojů ukládání informací, jinými slovy nejsou informace na jednom místě. Každý používá jiný tok a úschovnu informací, které mohou být neúplné, nebo neaktuální. Setkání s kolegy obou firem přináší vyčištění klima v komunikaci. Existují jednoduché a levné nástroje jako teambuilding, který společnosti nevyužívají. Slabá zastupitelnost z důvodu přenesení odpovědnosti každé osoby. Společnosti disponují zkušenými odborníky, kterých si společnost váží, nicméně více rozvojových školení by napomohlo k budování lepších vztahů.

Příležitosti – automobilový průmysl se stále vyvíjí a vznikají nové technologie. Změny materiálu, postupy svařování, robotizace atd. Společnosti v kooperaci vytváří silnou skupinu reagující na změny technologických požadavků zákazníků. Za poslední roky společnosti investovaly do nových zařazení, odborné školení a inovaci prostředí. Společnosti jsou připraveni přijímat nové technologie. V případě dotací elektromobilů a vyšší zájem o SUV automobily v České republice by se otevřel trh s novými potenciálními zákazníky a došlo by k navýšení objednávek. Vstup na nové trhy by zajišťoval menší závislost na automobilový průmysl. Vstup na zahraniční trhy by napomohl rozšíření společnosti. Spolupráce s novými dodavateli je potenciál v budování dobrých vztahů, snižování cen materiálu, zmírnění závislosti na jednom dodavateli. Zajištění dlouhodobé spolupráce se stávajícími i potenciálními zákazníky napomáhá společností růst.

Hrozby – mezi hrozby jistě patří navyšování cen polotovarů a materiálů, především z důvodu pandemie Covid 19. Který má také neblahý dopad na řetězec dodavatelů a zpomalení růst trhu. Tím je také ořesena stabilita automobilového trhu. Je vyvíjený velký tlak ze strany konkurence. Aby takové firmy byly schopni konkurovat, jsou ceny v automobilovém průmyslu na hraně snesitelnosti. Firmy přebírají velké zodpovědnosti a nemají žádný zisk. Rostoucí moc zákazníků staví dodavatele do nevýhodných pozic ve vyjednávání a navozování dlouhodobé spolupráce. Hodnocení externích a interních faktorů dle EFE a IFE matice je znázorněno v tabulce 2 a 3 (Fotr, 2012).

Tabulka 2 Matice EFE

Příležitosti	Váha	Rizikový faktor	Hodnocení
Nové technologie	0,06	4	0,24
Dotace na elektromobilitu	0,05	3	0,15
Vstup na nové trhy mimo automotive	0,08	4	0,32
Vstup na nové trhy v zahraničí	0,07	3	0,21
Zvyšující zájem o automobily SUV	0,04	3	0,12
Spolupráce s novými dodavateli	0,08	3	0,24
Zajištění dlouhodobé spolupráce	0,08	4	0,32
Hrozby			
Navyšování cen polotovarů a materiálů	0,08	1	0,08
Odchod kvalifikovaných a klíčových zaměstnanců	0,08	1	0,08
Stabilita trhu automotive	0,1	2	0,2
Zpomalený růst trhu	0,1	2	0,2
Nízká ziskovost projektů	0,08	1	0,08
Rostoucí konkurenční tlaky	0,07	2	0,14
Rostoucí moc zákazníků	0,03	1	0,03
Výsledek (vážené hodnocení)	1		2,41

Zdroj: autor

Kde:

Hodnocení = $Váha \times Rizikový\ faktor$

Váha: od 0,00 do 1,00 rozdělení dle důležitosti

Rizikový faktor (vliv): 1 – nízký, 2 – střední, 3- nadprůměrný, 4 – nejvyšší

Výsledkem matice EFE je celková vážená hodnota 2,41, která znázorňuje lehký podprůměr. Znamená to určitou závislost na podnikatelském prostředí a řízení podniku, jež není zcela připraven reagovat na příležitost, který trh nabízí a čelit hrozbám. Společnosti by neměli podceňovat vliv externích faktorů na jeho činnosti (Fotr, 2012).

Tabulka 3 Matice IFE

Silné stránky	Váha	Rizikový faktor	Hodnocení
Rodinná atmosféra	0,1	4	0,4
Pružná reakce na požadavky zákazníka	0,08	3	0,24
Rychlé nalezení řešení na vyskytnutý problém	0,08	4	0,32
Odbornost a kvalifikace zaměstnanců	0,01	4	0,04
Individuální komunikace managementu	0,2	3	0,6
Inovace technologií	0,04	4	0,16
Týmová práce	0,04	3	0,12
Slabé stránky			
Komunikace v rámci skupiny	0,06	1	0,06
Nejasné kompetence	0,1	2	0,2
Inovace firemní kultury	0,1	2	0,2
Zastaralý ERP systém	0,07	1	0,07
Slabá zastupitelnost	0,05	1	0,05
Nedostatek rozvojových školení	0,04	1	0,04
Nevychovávají se nový nástupci	0,03	2	0,06
Výsledek (vážené hodnocení)	1		2,56

Zdroj: autor

Kde:

Hodnocení = $Váha \times Rizikový\ faktor$

Váha: od 0,00 do 1,00 rozdělení dle důležitosti

Rizikový faktor: 1 – významná slabá stránka, 2 – méně důležitá slabá stránka, 3 – méně důležitá silná stránka, 4 – významná silná stránka

Výsledek matice IFE je celkový vážený průměr o hodnotě 2,56. Interní síla podniku je tak nadprůměrná a strategický záměr společností se opírá o středně silnou interní pozici. Existuje tedy předpoklad, že v případě nepodcenění identifikovaných rizik bude společnost schopna naplnit strategický záměr.

Matice IE – hodnocení vnitřních a vnějších faktorů

Externí hodnocení	Vysoké	I.	II.	III.
	Střední	IV.	V.	VI.
	Nízké	VII.	VIII.	IX.
		1	2	3
		Silné	Střední	Slabé
		Interní hodnocení		

Obrázek 8 Matice IE (autor)

Z matice IE je celkový výsledek v kvadrantu V, který byl stanoven na základě vyhodnocení matice EFE (vertikální osa), jejíž výsledek byl 2,41 a vyhodnocení matice IFE (horizontální osa), jejíž výsledek byl 2,56. Pole V je charakterizováno jako vhodná strategie o udržitelnosti. Společnosti udržují a potvrzují svou pozici na trhu ve svém odvětví. Strategie z pátého kvadrantu by měla být zaměřena na vývoj a penetraci na nový trh. Společnosti by měli brát velký zřetel na uvedené hrozby a měl by posílit své slabé stránky. Z výsledku matice IE jsou patrné návrhy na optimalizaci nebo zlepšení procesů ve společnostech (Fotr, 2012).

3.3.1 Návrh a zhodnocení opatření plynoucí ze SWOT analýzy

Mezi slabé stránky rozdělené dle důležitosti byly definovány: Nejasné kompetence, inovace firemní kultury, zastaralý ERP systém. Modernizace platformy ERP systému pro řízení procesů ve společnosti napomůže lepšímu chodu řízení. Zrychlí se procesy mezi společnostmi, zajistí se stabilita a přehlednost. Návrhem pro zlepšení plánování podnikových zdrojů je systém SAP. Společnost SAP byla zvolena na základě působnosti na celosvětové úrovni, která napomůže propojení nejen mezi společnostmi AC1 a 2, ale také se zákazníky a dodavateli. Inovace tak zprostředkuje efektivní spolupráci a využití informací účelně. Očekávané dosažení konkrétních přínosů i realizaci podnikové transformace v oblasti projektového řízení jsou cíle modernizace platformy ERP systému pro řízení procesů ve společnosti, automatizace a zrychlení procesů, propojení systémů schvalování a řízení datových toků, zlepšené procesy

plánování. Moderní systém odbourá zbytečné konflikty, vyčistí firemní kulturu a udrží zdravou atmosféru ve společnostech. Základem pro inovaci kultury mezi společnostmi je vybudovat společné hodnoty.

Vztahy jsou vnímané spíše jako konkurenční. Pro vytvoření dobré skupiny navrhuji sdílet maximum informací přes Basecamp software a odstranit tak bariéry mezi jednotlivými odděleními. Navrhovat a schvalovat společné cíle. Vybudovat vysokou toleranci vůči odlišným názorům a seznámení se s kolegy prostřednictvím teambuildingů, více online společných schůzek při rozhodování kroků v řízení projektů. Dalším návrhem jsou společná školení, kde jsou zaměstnanci nuceni sdílet své názory a diskutovat je mezi sebou. Za následek to bude mít schopnost umění rozlišovat jednotlivé reakce spolupracovníků a lépe hodnotit informace. Odezva tak může být rychlejší a celková komunikace bude smysluplnější.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zaměřila v první části na teoretické aspekty přeměny, nastavení pravidel a komunikace v projektovém managementu mezi dvěma sesterskými firmami zabývající se automotive, ve kterých došlo k procesu přeměny zvané fúze. Cílem práce bylo formulovat problém a zhodnotit současnou komunikační situaci v projektovém řízení ve společnostech a navrhnout optimální řešení pro komunikační proud. Pro analýzu situace komunikace v projektovém řízení mezi sloučenými společnostmi bylo provedeno dotazníkové šetření viz. graf 1až 18 a následně byl zrealizován také osobní rozhovor s vedoucími, kteří jsou členy projektového týmu. Rozhovor byl zvolen za účelem prohloubení informací o chodu jednotlivých odděleních a komunikaci v rámci projektového řízení mezi firmami. Z dotazníkového šetření části vyplynulo, že je nezbytné nastavit ve firmách jasná pravidla, díky kterým bude problematika komunikace řešena. Mezi nejčastější komunikační bariéry patří neváčasná informovanost, dezinformace z jiných zdrojů, nejasnost v kompetencích a pravomocích, chaos v poskytovaných datech a chybějící zpětná vazba o projektu.

Diplomová práce ve svém úvodu srovnávala čtyři nástroje – Basecamp, Trello, Nifty a Wrike. Na základě této analýzy jednotlivých nástrojů (software) navrhuji pro zlepšení vzájemné komunikace zavést projektový nástroj Basecamp. Jedná se o nástroj pro řízení projektů, který napomáhá projektovému týmu být produktivnější a lépe organizovanější. Každý zúčastněný má přehled o obsahu projektu, kde jsou rozděleny pracovní povinnosti jednotlivce, ví o každé diskusi, která proběhla v rámci projektového řízení, má přístup k důležitým dokumentům, souborům a k potřebným datům. Jsou tak k dispozici všechny potřebné nástroje pro dokončení stanoveného cíle.

Basecamp navrhuji také z důvodu praktičnosti, jednoduchosti, a především řeší danou problematiku. Tok informací je mezi firmami řešen e-mailem nebo telefonicky. Důležité informace nejsou dále sdíleny, ztrácejí se u jednotlivců a následkem je těžké získávání všeobecného přehledu. Projektový nástroj všechny tyto problémy odstraňuje a vše co je potřeba je na jednom místě. Usnadňuje tak práci a krátí čas. Nastavením programu projektovým manažerem nastává jasná odpovědnost osob a krátí dohady o tom, kdo co měl udělat, předchází nejasnostem a zbytečným potyčkám mezi firmami. Tento nástroj je vhodný i z finanční stránky. Program je placen jednorázově, a nikoliv za každého účastníka zvlášť. Do projektu se tak mohou zapojovat účastníci i v průběhu projektu.

Z dotazníkového šetření bylo poukázáno na problematiku včasné informovanosti a sjednocení místa. V nástroji je pro jednotlivce dobrá viditelnost jeho úkolu v rámci projektu,

plánů, uložených dokumentů a na čem je zapotřebí pracovat v aktuálním čase a co je prioritou. Informace dále proudí oficiální cestou, je zde vidět zpětná vazba a potřebná dohledatelnost. Z důvodu jednoduchosti implementace programu do obou firem současně je zefektivnění komunikace snadné. Jednodenní školení je dostačující pro základní ovladatelnost programu. Inovace a snaha o zavádění nových technologií je nedílnou součástí konkurenceschopnosti na trhu. V automobilovém průmyslu je tento stav žádoucí, zkracují se termíny dodávek a je vyvíjen tlak na dodavatele, aby dodávky chodily včas a v patřičné kvalitě. Každý ušetřený čas je důležitý pro rozvoj společnosti.

Následně respondenti odpověděli, že je v jejich životě důležitější firemní prostředí než jejich výše mzdy. Základem je, aby nešlo pouze o jednotlivce, ale o celé skupiny, které spolu komunikují. Problematikou je, že velká část zaměstnanců komunikující v rámci projektového řízení se neměli možnost osobně setkat. Nejsou tedy obeznámeni s protějškem, se kterým komunikují na denní bázi a považují jeho reakce někdy za neadekvátní. Jedna z navrhovaných možností je právě osobní setkání, kde je velký předpoklad, že reakce jsou podloženy jinou skutečností, o které zaměstnanec nebyl v minulosti obeznámen. Dojde tak k vyjasnění problematiky a vyčištění vztahů. Pro budování týmu a komunikace je dosažitelná profesionálním teambuildingem. Doporučení je tedy více výjezdních zasedání formálních i neformálních a spojovat co nejvíce veškerých aktivit (sportovní, kulturní atd.).

V diplomové práci dále byla provedena SWOT analýza viz. tabulka 1, která se zaměřuje na vyhodnocení závěrů, díky kterým společnost vybere vhodnou strategii. Následně došlo k hodnocení externích a interních faktorů dle EFE a IFE matice viz. tabulka 2 a 3. V posledním kroku bylo stanoveno celkové hodnocení vnitřních a vnějších faktorů podle matice IE. Ze SWOT analýzy byly definovány především tyto problémové části: nejasné kompetence, inovace firemní kultury, zastaralý ERP systém. Návrhem pro modernizaci platformy ERP systému pro řízení procesů ve společnosti je systém SAP. Tato společnost byla zvolena na základě působnosti na celosvětové úrovni, která napomůže propojení nejen mezi společnostmi AC1 a AC2, ale také se zákazníky a dodavateli. Moderní systém odbourá zbytečné konflikty, vyčistí firemní kulturu a udrží zdravou atmosféru ve společnostech. Základem pro inovaci kultury mezi společnostmi je stanovit společné hodnoty a nevnímat druhou společnost jako konkurenční. Prostřednictvím teambuildingů mít možnost se seznámit s kolegy a vybudovat tak dobře fungující vztahy na pracovišti. Více online společných schůzek při rozhodování kroků v řízení projektů usnadní jejich chod. Dalším návrhem jsou společná školení, kde jsou zaměstnanci nuceni sdílet své názory a diskutovat je mezi sebou. Za následek to bude mít schopnost umění rozlišovat jednotlivé reakce spolupracovníků a lépe hodnotit

informace. Odezva tak může být rychlejší a celková komunikace bude smysluplnější.

Výsledkem matice EFE je celková vážená hodnota 2,41, která znázorňuje určitou závislost na podnikatelském prostředí a řízení podniku, jež není zcela připraven reagovat na příležitost, který trh nabízí a čelit hrozbám. Společnosti by tak neměly podceňovat vliv externích faktorů na jejich činnosti jako jsou konkurence, stabilita trhu a zpomalený růst trhu. Výsledek matice IFE je celkový vážený průměr o hodnotě 2,56. V případě, že společnost nepodcení identifikovaná rizika, bude schopna naplnit strategický záměr, kterým je udržitelnost na automobilovém trhu a získání nových zakázek. Z matice IE je celkový výsledek v kvadrantu V viz. obrázek 8. Tato pozice znamená, že společnosti udržují a potvrzují svou pozici na trhu ve svém odvětví. Strategie z pátého kvadrantu by měla být zaměřena na vývoj a penetraci na nový trh.

POUŽITÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BAY, Rolf H., 2000. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-9068-8.
3. CENTRUM VZDĚLÁVÁNÍ, 2013. *Teambuildingové program* [online]. [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <http://www.centrum-vzdelavani.cz/rubriky/kurzy-a-skoleni/zakazkove-kurzy/teambuildingove-programy/>.
4. ČESKO. Zákon č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 29. 12. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-125>.
5. CLEGG, Brian a Paul BIRCH, 2005. *Teamwork*. Brno: CP Books. ISBN 80-2510-546-6.
6. DAŇKOVÁ, Michaela, 2008. *Koučování: kdy, jak a proč*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-2472-047-0.
7. DONELLY, James, James GIBSON a John IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
8. ELEARNING, 2017. Moodle. *Firemní komunikace*. Elearning [online]. [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://elearning.tul.cz/enrol/index.php?id=4017>.
9. FLOWII, 2020. *Nejlepší systémy na projektové řízení* [online]. [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: <https://www.flowii.com/cz/blog/top-21-nejlepsi-systemy-na-projektove-rizeni>.
10. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publish. ISBN 978-80-247-3985-4.
11. HAYES, Nicky, 2005. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál, ISBN 80-7178-983-6.
12. HERMOCHOVÁ, Soňa, 2006. *Teambuilding*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-2471-155-9.
13. HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Praha: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.
14. ITBIZ, 2011. Slovník. *Externí komunikace* [online]. [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/slovník/marketing/externi-komunikace>.
15. KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9.
16. KOGON, Kory, Suzette BLAKEMORE a James WOOD, 2015. *Project Management for the Unofficial Project Manager*. Dallas: BenBella Books. ISBN 978-19-416-3110-

2.

17. KOLAJOVÁ, Lenka, 2006. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1764-7.
18. KONEČNÝ, Miloslav a Markéta GREGUŠOVÁ, 2012. *Strategický management*. Ostrava: VŠB. ISBN 978-80-248-2791-9.
19. MANAGEMENT-MARKETING, 2022. *Směry komunikace v organizaci* [online]. [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://managment-marketing.studentske.eu/2008/07/smry-komunikace-v-organizaci.html>.
20. MOHAUPTOVÁ, Eva, 2009. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 2. vyd. Praha: Portál, ISBN 978-80-7367-641-4.
21. NEWTON, Richard, 2008. *Úspěšný projektový manažer*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2544-4.
22. PITAŠ, Jaromír, 2012. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: National standard competences of project management version 3.2*. Brno: Společnost pro projektové řízení. ISBN 978-80-260-2325-8.
23. PITRA, Zbyněk, 2008. *Dovednosti a image manažera*. Praha: Bankovní institute. ISBN 978-80-7265-130-6.
24. PRUKNER, Vítězslav, 2014. *Manažerské dovednosti*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 978-80-244-4329-4.
25. ROKLEN24, 2021. *Fúze a akvizice. Co management podceňuje* [online]. [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <https://roklen24.cz/vetsina-fuzi-a-akvizic-neplni-financni-cile-co-management-podcenuje/>.
26. ROLÍNEK, Ladislav, 2008. *Procesní management: vybrané aspekty*. České Budějovice: Jihočeská univerzita. ISBN 978-80-7394-148-2.
27. ROSENAU, Milton D., 2003. *Řízení projektů*. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-511-506-0.
28. STACKE, Édouard, 2005. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-0937-6.
29. ŠTEFÁNEK, Radoslav et., 2011. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2835-0.
30. STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2008. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-178-2.
31. SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0075-0.
32. TUTORIALPOINT, 2021. *Software Project Management* [online]. [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: www.tutorialspoint.com/software_engineering/software_project_management.htm.

33. VOMÁČKOVÁ, Hana, 2002. *Účetnictví akvizicí, fúzí a jiných vlastnických transakcí*. Praha: Polygon. ISBN 80-7273-065-7.
34. Zahrádková, Eva, 2005. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-042-9.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vliv střetu různých kultur mezi zaměstnanci	16
Obrázek 2 Životní cyklus projektu	17
Obrázek 3 Interní komunikace ve firmě	28
Obrázek 4 Organizační struktura	35
Obrázek 5 Aktuální logistický koncept	57
Obrázek 6 Návrh na zlepšení logistického konceptu	57
Obrázek 7 Dělení zodpovědností	58
Obrázek 8 Matice IE.....	64

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Identifikace respondentů.....	39
Graf 2 Dostávají se k Vám potřebné informace k výkonu práce, včas?	42
Graf 3 Jsou úkoly od nadřízeného jasně formulované a stanovené?	42
Graf 4 Dostávají se k vám informace z neoficiálních zdrojů dříve než z oficiálních?	42
Graf 5 Myslíte si, že komunikační kanály mezi firmami jsou nastaveny dobře a fungují efektivně?	43
Graf 6 Jaké jsou nejčastěji používané kanály mezi vámi a spolupracovníky ze sesterské firmy? (email, telefonování, teambuilding, tváří v tvář, porada online)	43
Graf 7 Které z dalších prostředků komunikace byste přivítal/a? (více porad, pravidelné emailové shrnutí za časový rámec, teambuilding, nic mi nechybí, jiné)	43
Graf 8 Vnímáte překážky v komunikaci mezi vámi a spolupracovníky ze sesterské firmy? Případně jaké?	44
Graf 9 Jsou Vaše vztahy a komunikace se sesterskou firmou dobré?	44
Graf 10 Účastníte se neformálního setkání se svými kolegy ze sesterské firmy mimo pracoviště?	44
Graf 11 Do jaké míry vám vyhovují vaši spolupracovníci ze sesterské firmy (z hlediska vztahů)?	45
Graf 12 Jste spokojeni s atmosférou na pracovišti?.....	45
Graf 13 Jste dostatečně informováni o průběhu projektů?	47
Graf 14 Jaké komunikační prostředky pro sdělování začátku a průběhu projektu Vám vyhovují?.....	48
Graf 15 Zajímáte se o celkový projekt a jeho průběh? (Nebo chcete být informováni jen o Vaší problematice týkající se projektu?).....	48
Graf 16 Jsou nastaveny a rozděleny kompetence a pravomoci?	48
Graf 17 Dostávají zaměstnanci ve firmě zpětnou vazbu o projektu?	49
Graf 18 Znáte nějaké online nástroj pro řízení projektů, který by pomohl zefektivnit komunikaci?.....	49

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Swot analýza.....	60
Tabulka 2 Matice EFE.....	62
Tabulka 3 Matice IFE.....	63

SEZNAM ZKRATEK

AC1	Automotive company 1
AC2	Automotive company 2
EFE	External factor evaluation – Hodnocení vnějších faktorů
ERP	Enterprise Resource Planning – Plánování podnikových zdrojů
FTP	File Transfer Protocol – Přenos souborů
IE	Internal and External – Interní a Externí
IFE	Internal factor evaluation – Hodnocení vnitřních faktorů
SAP	Systems – Applications – Products in data processing
SOP	Start of production – Start sériové výroby
SUV	Sport utility vehicles – Sportovně užitkové vozidlo
TPV	Technická příprava výroby