

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Komunikace v projektovém týmu

Communication within the project team

Lucie Stará

Plzeň 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie STARÁ**
Osobní číslo: **K11B0473P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Komunikace v projektovém týmu**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

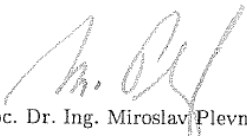
1. Zpracujte teoretickou část zaměřenou na řešenou problematiku.
2. Charakterizujte sledovaný subjekt, obor činnosti, vnitřní a vnější prostředí a cíle pro nejbližší období.
3. Analyzujte současný stav komunikace v konkrétním projektovém týmu.
4. Na základě provedené analýzy navrhněte opatření pro zlepšení současného stavu ve sledované oblasti.

Rozsah grafických prací: neuveden
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

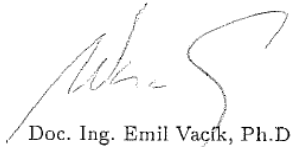
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. Business books. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL Pavel a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007, x, 344 s. Business books. ISBN 9788025115060.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Věra Dvořáková
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 25. října 2013
Termín odevzdání bakalářské práce: 25. dubna 2014


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Komunikace v projektovém týmu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 23.4.2014

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto děkuji PhDr. Věře Dvořákové za odborné vedení a cenné rady při zpracovávání bakalářské práce.

Zároveň děkuji Ing. Janě Burešové, manažerce controllingu v podniku Budějovický Budvar, n. p., za konzultace a ochotu při poskytování potřebných podkladů a Ing. Petrovi Žáčkovi, řediteli ekonomického útvaru, za povolení zpracovávat téma na projekt pod jeho vedením.

Obsah

Úvod.....	8
1. PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	10
1.1 Projekt.....	10
1.2 Životní cyklus projektu.....	12
1.3 Zainteresované strany v projektu	13
1.4 Projektový tým.....	14
1.4.1 Skladba projektového týmu	14
1.4.2 Životní fáze týmu.....	15
1.4.3 Týmové role.....	16
2. KOMUNIKACE	18
2.1. Prvky, typy a formy sociální komunikace	18
2.2. Bariéry v komunikaci.....	20
2.3. Firemní komunikace	21
2.3.1. Komunikační kanály v podniku	22
2.4. Komunikace v projektu.....	25
2.5. Komunikace v projektovém týmu.....	26
2.5.1. Porady a schůzky	26
2.5.2 Školení	28
2.5.3 Podávání zpráv (reporting)	28
2.6 Konflikty ve skupině.....	29
3. BUDĚJOVICKÝ BUDVAR, n. p.....	30
3.1 Základní charakteristika.....	30
3.2 Základní údaje o společnosti.....	30
3.3 Historie.....	31
3.4 Nabízené výrobky a služby	31
3.5 Obecné zásady organizace	31
3.6 Organizační struktura.....	33
3.6.1 Organizační stupně	33
3.7 Ekonomické zhodnocení a vývoj společnosti.....	35
3.8 SWOT analýza.....	37

4. ZHODNOCENÍ KOMUNIKACE V PROJEKTOVÉM TÝMU VYBRANÉHO PROJEKTU DMS ELO	39
4.1 Projekt DMS ELO	39
4.1.1 Uživatelé systému	40
4.1.2 Sestavování projektového týmu.....	41
4.1.3 Výběr dodavatele	43
4.1.4 Vývoj projektu	43
4.2 Komunikace v rámci projektu.....	45
4.2.1 Komunikace v projektovém týmu.....	46
4.2.2 Komunikace s dodavatelským týmem	49
4.2.3 Komunikace se zaměstnanci	51
4.2.4 Komunikace s vedením podniku.....	52
4.3 Nálezy a doporučená opatření.....	53
Závěr	58
Seznam tabulek	60
Seznam obrázků.....	60
Seznam použitých zkratk	61
Bibliografie	62
Seznam příloh	65

Úvod

V současné době si již lze těžko představit společnost, která by jako součást svého dlouhodobého rozvoje nevyužívala projekty. Cílem přitom je, aby tyto projekty byly co nejefektivnější a pokud jde o zákazníka, tak co nejméně nákladné. Jednou z podmínek úspěšné realizace projektů je i komunikace s účastníky projektu, která nezahrnuje pouze projektový tým, ale i okolí projektu. Pokud dochází k neefektivní komunikaci a výměně informací mezi jednotlivými účastníky, může být úspěšnost projektu zásadně ovlivněna. Důležitost komunikace v projektu vyzdvihuje i Ing. Michal Opat, vítěz soutěže Manažer roku 2012. [16]

Téma bakalářské práce „Komunikace v projektovém týmu“ jsem si zvolila z následujícího důvodu. Na přelomu roku 2012/2013 jsem měla možnost působit rok na pozici projektového manažera studentské organizace AIESEC a nejčastěji jsme se při realizaci projektů potýkali právě s problémy s komunikací, a to nejen v rámci projektového týmu, ale také se zákazníky projektu. Proto bakalářská práce na toto téma nabízela skvělou příležitost zjistit, jestli se i větší společnosti setkávají s podobnými problémy a jak přistupují k jejich řešení.

V teoretické části bakalářské práce jsou definovány zásadní pojmy spojené s projektovým managementem, poté se práce zabývá projektem a aspekty projektového řízení se zaměřením na projektový tým, jeho skládání a životní fáze. Pominuta není ani komunikace ve firmě, která logicky ovlivňuje komunikaci v projektovém týmu probíhající na několika úrovních, nejen v projektovém týmu, ale také mimo něj s čímž jsou spojeny určité problémy.

Pro analýzu aplikace teoretických poznatků do praxe byl vybrán národní podnik Budějovický Budvar a to z toho důvodu, že často figuruje v projektech jako zákazník, a proto by mohlo být zajímavé zjistit, jaké faktory v rámci komunikace ovlivňují jeho spokojenost s dodavatelem. V praktické části bude nejprve stručně uvedena charakteristika podniku, jeho historie, obecné zásady organizace, organizační struktura, rozbor ekonomických ukazatelů společnosti za poslední tři roky a SWOT analýza podniku.

Jako referenční projekt byl zvolen projekt implementace podnikového Document Management System. Tento projekt je zajímavý již tím, že pomocí jeho výstupu by

mělo dojít ke značnému zlepšení podmínek pro přístup k aktuálním informacím v podniku obecně, což je jedním z předpokladů efektivní komunikace.

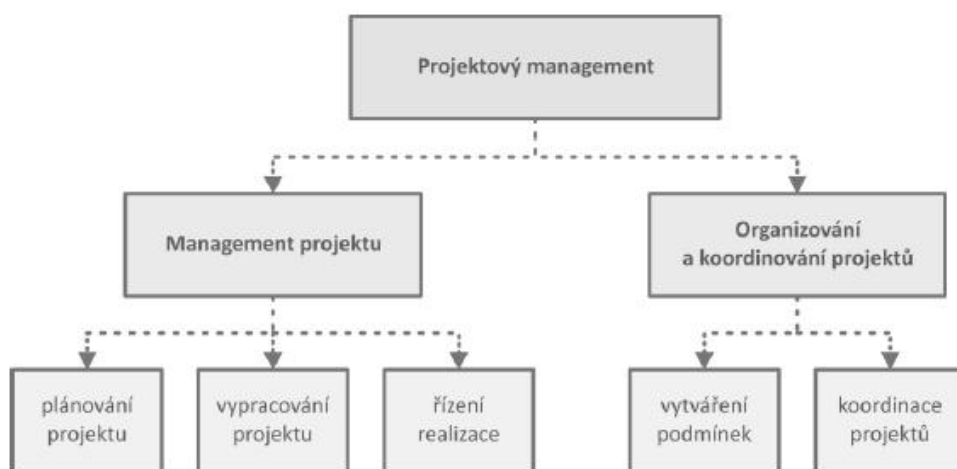
Dále bude popsán projekt a jeho vývoj, přičemž větší pozornost bude věnována sestavování projektového týmu a výběru dodavatele. V kapitole „Komunikace v projektu“ bude zhodnocena efektivnost veškeré komunikace a jejích nástrojů jak v projektovém týmu, tak s dodavateli. Při zpracovávání praktické části byly využity nejen podnikové materiály, ale také rozhovory a dotazníkové šetření provedené mezi členy projektového týmu, čímž se podařilo získat pohled na věc ze strany účastníků projektu.

Cílem práce je analýza a zhodnocení komunikace v daném projektovém týmu včetně jeho jednání s okolím projektu. Výstupem práce jsou návrhy opatření, pro zvýšení efektivnosti projektu, vycházející ze slabých míst, které vyplývají z dotazníkového šetření provedeného ve společnosti.

1. PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Teorie managementu zahrnuje čtyři hlavní manažerské činnosti: plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. Dle Němce [17] je důležité rozlišovat management projektu a projektový management. První pojem představuje specifickou metodiku plánování, vypracování a realizace projektu. Pokud je ve firmách současně probíhá více projektů, které je nutno řídit, pak je jejich organizování a koordinování označováno pojmem projektový management.

Obrázek č. 1. Schéma projektového managementu



Zdroj: Němec, 2002

1.1 Projekt

Svozilová [23, str. 22] uvádí dvě výstižné formulace projektu. První je výtvozem profesora Kerznera:

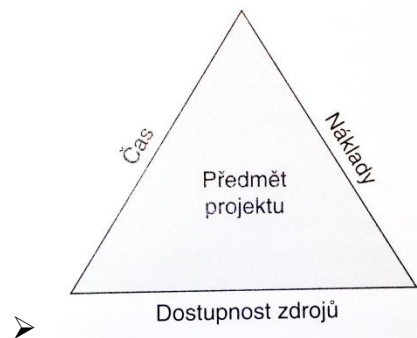
„Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn, definováno datum začátku a konce uskutečnění, stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci“

Z této definice vychází **3 hlavní charakteristiky**, které definují prostor, ve kterém se vzhledem k cílům, vytváří produkt (výstup) projektu:

- **Čas**, využívaný při plánování sledu aktivit projektu
- **Dostupnost zdrojů**, užívaných a čerpaných během projektu
- **Náklady**, které jsou finančním projevem užití zdrojů v časovém rozložení

Jednotlivé parametry se navzájem ovlivňují. Provedení projektu vyžaduje časový harmonogram, kterým je určen finanční rozpočet projektu, přičemž pokud dojde ke zvýšení finančního rozpočtu, lze využít efektivnější zdroje, což zkrátí celkovou dobu realizace projektu. Aby byl projekt úspěšný, je nezbytné dodržovat stanovené limity.

Obrázek č. 2. Základny projektového managementu



➤ Zdroj: Svozilová, 2011

Druhá definice vychází z pramenů PMP®:

„Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.“

Jinými slovy: projekt má za cíl vytvoření **unikátního výstupu**. Ve skutečnosti je ale každý projekt ve své podstatě jedinečný, jelikož trvá jen určitou dobu, v uvedeném časovém období se provádí pouze jednou a pracuje na něm určitý tým lidí. I přesto, že by se v budoucnu projekt mohl znovu opakovat, podmínky už budou jiné a projekt se stane opět unikátním a to jej odlišuje od procesu a tím i od procesního řízení. Výstup projektu by měl splňovat očekávání zadavatele, ale ve většině případů dochází k drobným ústupkům a kompromisům ohledně kvality výstupu z důvodu nedostačujícího časového fondu nebo snížení finančního rozpočtu. Pro výstup projektu platí jedna z možností nebo též jejich kombinace: [23, str. 24]

- Je **kvantifikovatelný** a může představovat ucelený fyzický objekt nebo jeho část
- **Generuje** určitou **službu**, například zlepšení výkonnosti podnikového procesu
- **Vytváří výsledek**, který se stává vstupem pro jiné interní nebo externí procesy, například dokument jako výsledek výzkumného projektu

1.2 Životní cyklus projektu

Každý projekt se skládá z určitých po sobě jdoucích logicky navazujících etap. Rozdělení na jednotlivé fáze životního cyklu projektu umožňuje především lepší orientaci účastníků projektu v jeho jednotlivých fázích, efektivnější plánování projektu a změnu zadání, zdrojů nebo harmonogramu projektu po vyhodnocení výsledků předcházející fáze. Po dokončení jedné fáze je obvykle projektový tým postaven před rozhodnutí, zda pokračovat a začít další fází či nikoliv. [12]

Dle Kerznera [9, str. 68] existují následující fáze životního cyklu projektu:

- Koncepce
- Plánování
- Testování
- Realizace
- Ukončení projektu

První fáze zahrnuje *definici a zhodnocení prvotní myšlenky*. Rozhoduje se, zda je výsledek projektu dostatečně přínosný na to, aby mohly být zpracovány detailní podklady pro jeho schválení. V této fázi je nejdůležitější provést analýzu rizik a zvážit požadavky na náklady, čas a výkonnost.

Během druhé fáze jsou upřesňovány informace z fáze předchozí a dochází k *pevnému stanovování požadavků na zdroje, čas a náklady*. Během této fáze je také vytvářena potřebná *dokumentace* (časový harmonogram a rozpočet projektu, přesné nadefinování projektového týmu a projektu a ostatní dokumentace potřebná k zahájení implementace).

V rámci třetí fáze dochází k *testování*, dodatečným úpravám a k přípravě na realizaci. V této chvíli musí být již všechna dokumentace dokončena.

Čtvrtá fáze je fází *implementace*, během které dochází k plnění harmonogramu projektu a zavádění služby nebo produktu do dané organizace.

Konečná fáze zahrnuje *vyhodnocení úspěšnosti projektu* a v případě naplnění očekávání zadavatele může obsahovat i rozhodnutí o dalším pokračování projektu.

Samozřejmě není nezbytné, aby projekt prošel všemi zmíněnými fázemi. Z mnoha různých důvodů může dojít k jeho předčasnému ukončení.

1.3 Zainterесované strany v projektu

Zainterесovanou stranou je osoba nebo organizace, která je aktivně zapojená do projektu, nebo jejíž zájmy mohou být buď jak pozitivně nebo negativně ovlivněny realizací projektu či jeho výsledkem. Zainterесované strany také mohou často ovlivnit průběh projektu či jeho výsledky. Můžeme je členit podle zastávané role na: [5, str. 49]

- **Zákazníka (uživatele) projektu**- hájí zájem osob, které budou pracovat s výstupy/výsledky projektu v provozní fázi. Zákazník obvykle bývá zadavatelem nebo investorem projektu. Klíčovou osobou ve skupině zákazníka projektu je sponzor projektu.
- **Zadavatele (vlastníka) projektu**- má zájem projekt zrealizovat, respektive docílit požadované změny (užitku, přínosu)
- **Investora projektu**- reprezentuje zájem vlastníka finančních nebo jiných zdrojů
- **Sponzora projektu**- osoba, která je zpravidla nejvyšší rozhodovací autoritou v projektu a rozhoduje o zásadních aspektech projektu
- **Realizátora (dodavatele) projektu**- zastává zájmy zhotovitelů (tedy např. i členů projektového týmu), poskytuje realizační zdroje, know-how potřebné k dosažení požadovaného výsledku projektu a má hlavní zodpovědnost za realizaci projektu. Zájmem dodavatele projektu je naplnění podmínek kontraktu a získání s ním spojené odměny.
- **Dotčené strany**- prosazují zájmy těch, kteří nepatří do žádné z výše uvedených kategorií, ale projekt se jich nějakým způsobem přímo či nepřímo dotýká

Může se stát, že zainterесované strany nebudou s projektem souhlasit, protože se jich nějakým negativním způsobem dotýká (např. pracovníci, kterým kvůli zavedení nového systému hrozí propuštění) a nebudou ho podporovat. V tomto případě se používá metoda řízení zainterесovaných stran, která spočívá ve vytřídění lidí, se kterými musíme úzce spolupracovat. [5]

1.4 Projektový tým

Projektový tým je uskupení jednotlivců do pracovního týmu, který je složen za účelem dosažení jednoho hlavního projektového cíle, s platností pouze po omezenou dobu. Jednotliví členové týmu mohou mít různou profesi, různé zkušenosti, mohou pracovat v různých částech organizace a v minulosti mohli spolupracovat jen krátce anebo vůbec. Z tohoto důvodu je nesmírně důležité, aby spolu navzájem dokázali spolupracovat a efektivně komunikovat. Volba správného projektového týmu je proto jedním z předpokladů úspěšného projektu. Projektové týmy bývají mimořádně úspěšné, jestliže jsou jejich členové přesvědčeni, že lze vytyčených cílů úspěšně dosáhnout, mají v manažera projektu důvěru, vzájemně spolupracují, dobře vědí, co se od nich požaduje, mají své činnosti dobře naplánované, organizované, koordinované, sledované a kontrolované a jsou schopni předvídat vznik potencionálních problémů. Dobře pracující týmy jsou schopné vytvářet synergický efekt tj. dosahovat výsledků, které převyšují potencionální součet výsledků prací jednotlivých členů týmu, pokud by pracovali odděleně. [4]

1.4.1 Skladba projektového týmu

Projektový tým má určitou strukturu, pravidla rozhodování, hierarchii a sdílení odpovědnosti za dílčí úkoly. Řeší úkoly specifického rázu, měl by být pružný, tvůrčí, nezávislý a autonomní. Obvykle jsou tyto týmy vytvořeny na dobu určitou. Literatura [23] rozděluje projektový tým na:

- **manažera projektu**- osoba odpovědná za splnění cílů projektu při dodržení všech stanovených charakteristik projektu. Je klíčovou osobou projektového managementu, jelikož je pod jeho přímým vlivem veškeré projektové dění od tvorby projektového plánu, přes obsazení jednotlivých odborných pozic projektu, koordinaci úkolů, finalizaci a předání výstupů projektu zákazníkovi, až po administrativní uzavření projektu. Projektového manažera můžeme jednoduše charakterizovat jako plánovače, koordinátora, organizátora, vůdce, vyjednávače a kontrolora.
- **člena projektového týmu**- osoba, která se podílí na tvorbě postupu, harmonogramu, a dalších plánovacích aktivitách svého projektu, plní přiřazené úkoly ve stanovených termínech a kvalitě a zodpovídá se vedoucímu svého projektu.

Při řízení projektu má každý člen týmu určitou **autoritu** (moc, která mu umožňuje uskutečňovat rozhodnutí, která jsou poté respektována ostatními jedinci), **zodpovědnost** (morální povinnost přijatá jednotlivcem spočívající ve snaze efektivně splnit zadaný úkol) a **odpovědnost** (jedinec dokáže naplnit očekávání a uspokojujícím způsobem završit určité pověření tím, že má současně dostatek autority, schopností a zodpovědností ke splnění tohoto očekávání). Účastníkům projektu tvořícím výkonnou pracovní složku projektu jsou přiřazeny role a zodpovědnosti vzhledem k pracovním povinnostem, pro jejichž naplnění byli do projektu obsazeni.

V rámci skládání projektového týmu musí být také rozhodnuto o jeho struktuře vzhledem k požadavkům projektu, rozpočtu a k počtu dostupných zaměstnanců: [18]

- **Part-time matrix**- v rámci této struktury zaměstnanci plní své běžné pracovní povinnosti a určité procento jejich času pracují na projektu.
- **Full-time matrix**- zaměstnanci na projektu pracují na základě smlouvy a do projektu věnují 100 % jejich času.

1.4.2 Životní fáze týmu

Stejně jako projekt, prochází i každý tým svým životním cyklem. Tímto vývojem ale neprojde automaticky sám od sebe a je tedy nutné, aby byl veden projektovým manažerem. Literatura [19] uvádí následující životní fáze týmu:

- **Forming**- tato fáze zahrnuje identifikaci jednotlivých členů týmu, jejich vzájemné seznamování a diskutování projektových cílů. Je důležité, aby byl projektový manažer schopen zodpovědět všechny otázky, představil členům projektový plán a určil jejich odpovědnosti.
- **Storming**- začínají se vyskytovat konflikty a dochází k jejich řešení. Je potřeba, aby projektový manažer povzbudil členy k vyjádření svých názorů a výhrad a aby tato debata probíhala konstruktivně a nesklouzlo se k urážkám nebo agresi.
- **Norming**- v této fázi dochází k vytvoření standardů týmového chování. Členové týmu vytváří vlastní normy chování, vzrůstá jejich motivace a prohlubuje se mezi nimi důvěra.
- **Performing**- jde o konečnou fázi, která zahrnuje práci na projektu, monitorování rozvrhu a rozpočtu, uskutečňování dodatečných změn a snaha o plnou informovanost členů projektového týmu.

1.4.3 Týmové role

Na základě sledování stovky týmových činností, určil Belbin devět základních týmových rolí, přičemž žádná není lepší, než druhá a každá má své výhody a nevýhody. Bylo zjištěno, že týmy, které jsou složeny z lidí navzájem si podobných, nejsou tak úspěšné jako týmy různorodější. Je tomu tak z důvodu, že se individuální silné stránky jednotlivců kompenzují slabé jejich stránky. Je možné, aby jedinec tíhnul k více týmovým rolím, obvykle má hlavní a vedlejší role. [21]

- **Inovátor:** je tvůrčí, má spoustu nápadů, umí řešit náročné úkoly, je flexibilní a schopný vymyslet nekonvenční řešení, čímž posouvá projekt dopředu. Na druhou stranu se nezabývá méně podstatnými věcmi, je příliš zaujatý vymyšlením nápadů, než realizací věci a nekomunikuje s ostatními efektivně.
- **Vyhledávač zdrojů-** je plný energie a zapálený pro věc, hledá nové kontakty a možnosti uplatnění. Počáteční nadšení z něj ale může snadno vyprchat a může být i přehnaně optimistický.
- **Realizátor-** je zodpovědný, disciplinovaný, uvažuje prakticky a racionálně, z abstraktních návrhů dělá konkrétní. Jen velmi těžko reaguje na změnu podmínek.
- **Analytik, vyhodnocovač-** volí optimální strategii, jeho úvahy jsou přesné a od ostatních očekává kvalitně odvedenou práci. Neumí ale motivovat ostatní v týmu a může být až příliš kritický.
- **Týmový pracovník-** sociálně zdatný člen týmu, který dokáže mírnit konflikty a vytváří příjemnou atmosféru. Není ale schopen dělat důležitá rozhodnutí.
- **Dotahovač-** hlídá si termíny, když už ostatní přestávají pracovat, dotahuje projekt do konce, je pečlivý a svědomitý, snaží se aby vše bylo bez chyb. Mívá zbytečné obavy a příliš nepracuje s ostatními, domnívá se, že by mu narušili řád v jeho práci.
- **Expert-** je loajální, má rád svůj obor, jeho znalosti jsou velmi cenné a je odhodlaný pracovník. Vyzná se ale pouze v úzké oblasti, sleduje jen to, co ho zajímá, ostatním nedokáže dát energii a dynamiku.
- **Koordinátor-** spojuje lidi v týmu a podporuje je ke spolupráci, ujasňuje cíle a dává lidem dohromady. Profesně si práci zjednodušuje, jeho přínos je především mezilidský, může mít sklon manipulovat ostatní.

- **Usměřovač**- odhodlaný, energický člen týmu, který tvoří hnací motor týmu. Nebojí se řešit neočekávané problémy. Může mít sklon provokovat ostatní členy týmu a urážet je, což nepříspěvá atmosféře ve skupině.

2. KOMUNIKACE

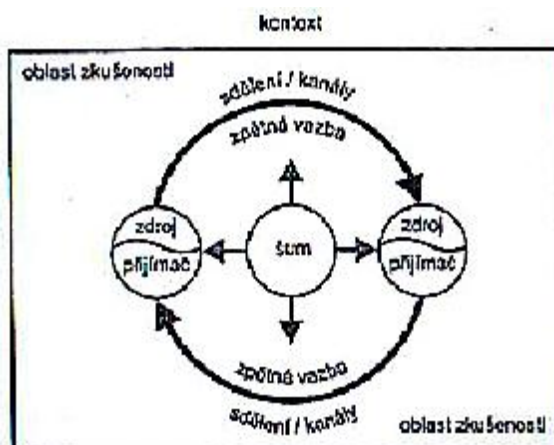
Efektivní komunikace je klíčovým prvkem úspěšnosti projektu. Je základní činností projektového týmu a v praxi se s ní setkáváme téměř neustále např. během rozhovorů, na jednáních, konferencích nebo při výměně názorů, zpráv a výkazů. Dle PMI® je jednou ze znalostních oblastí projektového managementu společně s řízením integrace a rozsahu projektů, managementem času, řízením nákladů, dodávky a kvality, managementem lidských zdrojů a rizik. Týká se zejména **integrace informací, jejich efektivního šíření a zajištění kvalitních zpráv o stavu projektu.**

V následující kapitole své práce se budu věnovat právě komunikaci. V první řadě uvedu obecnou terminologii komunikace, definuji její bariéry a na závěr se zaměřím na komunikaci ve firemní praxi.

2.1. Prvky, typy a formy sociální komunikace

Komunikace se dá specifikovat jako interakce mezi **komunikátorem** (vysílajícím) a **komunikantem** (přijímajícím) prostřednictvím kódovaných **verbálních** nebo **neverbálních symbolů** vysílaných přes **komunikační kanály**. Zahrnuje efektivní výměnu a porozumění **informací** (komuniké) mezi zainteresovanými stranami. Aby došlo k vzájemnému porozumění, je potřeba, aby účastníci komunikace používali vzájemně známé komunikační symboly, přičemž tím nejvýznamnějším je mluvená a psaná řeč. Prostor, ve kterém se komunikace odehrává, se nazývá **komunikační prostředí** a zde při komunikaci dochází ke zkreslování obsahu **kontextem, zkušenostmi účastníků** nebo **komunikačním šumem**. K zajištění efektivní komunikace je tedy potřeba dodržovat základní principy správné komunikace a sdělení si ověřovat **zpětnou vazbou**. [13], [5], [11]

Obrázek č. 3: Základní schéma interpersonální komunikace



Zdroj: [3], DeVito, 2001

Graf znázorňuje **transakční pojetí** komunikace, což znamená, že přijímající je zároveň vysílající a naopak. Dle Watzlawicka [30, str. 46] existují **dvě** komunikační **roviny**, které se vyskytují v každé komunikaci a vzájemně se prolínají:

- **věcná (obsahová)** rovina- „zprávový“ aspekt sdělení, cokoliv, co chceme sdělit bez ohledu na jasnost, správnost či pravdivost informace
- **vztahová** rovina- dominantní složka definována tím, kdo a jakým způsobem zprávu vysílá a jaké jsou vztahy mezi ním a příjemcem

Každý komunikační proces je zpravidla vytvářen za nějakým účelem. Plní tedy nějakou funkci a nabývá určitého významu. Vybíral [29] rozlišuje 4 hlavní **funkce** komunikace:

- **informativní** funkce – oznámení, předání či doplnění zprávy jinou zprávou
- **instruktážní** funkce – naučení, navedení, poskytnutí návodu
- **persuasivní** funkce – zahrnuje přesvědčování, získání si někoho na svou stranu, manipulaci a ovlivňování
- **zábavní** funkce – rozptýlení, rozveselení sebe i jiných

Jedna ze základních možností dělení komunikace je podle **počtu účastníků**: [25]

- **intrapersonální** komunikace- odráží vnímání a prožívání jednotlivce vztahené k určité sociální realitě. Jedinec na základě psychických stavů, vlastností a zkušeností interpretuje a vyhodnocuje informace.

- **interpersonální** komunikace – komunikace mezi dvěma jedinci nebo v malé skupině. Při tomto způsobu komunikace je možné udržovat osobní kontakt a přímý vztah se všemi účastníky komunikace
- **veřejná** komunikace – sdělení je předáváno veřejnosti, nikoliv jednotlivcům

Dle **situace** a **účelu** komunikace se různě využívají a kombinují následující typy a formy komunikace: [25]

- **verbální a neverbální**- verbální komunikace se vyznačuje používáním slov. Neverbální komunikace využívá především gest, posunků a postavení těla. Obvykle jsou během komunikace zastoupeny oba typy, přičemž pokud nejsou složky v souladu, převažuje důvěra v neverbální komunikaci.
- **formální a neformální**- formální komunikace vychází z organizačních schémat a obvykle u ní převažuje rovina věcná, kdežto neformální rovina vzniká z vůle lidí, jde napříč formální organizační strukturou, a převažuje u ní rovina vztahová nebo jsou obě roviny vyrovnané. Systém formální firemní komunikace doplňuje mocenské propojení firmy dané její vnitřní hierarchií a spolu s neformální firemní komunikací umožňuje a posiluje (nebo oslabuje) informační a vztahové propojení v organizaci.
- **přímá nebo nepřímá (zprostředkovaná)**- přímá komunikace se vyznačuje komunikací tváří v tvář a její velkou výhodou je okamžitá zpětná vazba. Nepřímá komunikace může nabývat různých podob ve vztahu k použitému médiu a je možné na ní reagovat s časovou prodlevou (např. fax, e-mail).

2.2. Bariéry v komunikaci

Ne vždy mezi účastníky komunikačního procesu dochází ke vzájemnému porozumění, což může být při rozhodnutích či řešení problémů pro obě strany zásadní. Tato nedorozumění způsobují tzv. bariéry komunikace. Tyto poruchy komunikace způsobí, že informace jsou přijaty zkresleně a potažmo tak snižují efektivitu komunikačního procesu, a míru dorozumění mezi účastníky komunikace a mohou být zapříčiněny: [25]

- osobností aktérů např. jejich nízkou úroveň rozvoje komunikačních dovedností
- působením překážek (bariér) v komunikaci
- kombinací obou předchozích možností

Bariéry lze rozdělit na interní (spojené s aktéry komunikace) a externí (vlivy prostředí). Doležal [5, str. 271] ještě upřesňuje, jaké interní komunikační bariéry se mohou vyskytovat na stranách jednotlivých účastníků komunikace, a udává příklady externích bariér:

➤ **Interní:**

- *Bariéry na straně mluvčího:* Neujasněnost, nepřesnost a nelogičnost projevu; Snaha říct příliš mnoho v jedné výpovědi; Neodhadnutí schopností, znalostí a kapacity posluchače; Neschopnost vyjádřit přesně myšlenku; Nevnímání zpětné vazby; Tichý, monotónní, nepříjemný hlas; „pazvuky“; Příliš rychlá mluva; Neartikulovaná mluva; Nedodržování očního kontaktu; Špatná nebo žádná gestikulace; Špatný postoj a špatné držení těla; Přílišné používání cizích nebo módních slov
- *Bariéry na straně posluchače:* Neochota naslouchat; Nepozornost; Domýšlení neřečeného; „Skákání“ do řeči; Orientace na detaily místo na celkovou zprávu; Akceptování pouze svého myšlenkového schématu; Nepochopení; Nedostatečný oční kontakt; Neschopnost klást přesné otázky; Neposkytování zpětné vazby

➤ **Externí:**

- Nezvyklé nebo rušivé prostředí
- Demografické rozdíly- rozdíly ve věku a pohlaví. Kývnutí u muže znamená souhlas, kývnutí u ženy jen to, že poslouchá
- Vyrušování někým třetím- nemusí přímo vyrušovat, stačí, aby byl přítomen, když se dva lidé baví
- Organizační bariéry- překážkou je sama organizace. Hierarchické uspořádání společnosti může znemožňovat zpětnou vazbu.

2.3. Firemní komunikace

„ *Organizace funguje prostřednictvím kolektivní činnosti lidí, přesto je každý jednatel schopen svého vlastního jednání, které nemusí být v souladu s podnikovou politikou nebo instrukcemi nebo nemusí být správně sděleno ostatním lidem, kteří by o něm měli vědět. K dosažení koordinovaných výsledků je zapotřebí dobře fungující komunikace*“. (Armstrong, 2002)

Firemní komunikaci se míní především informační a vztahové propojení členů podniku, případně propojení firmy s jejím okolím. Komunikace ve firmě může jak podporovat, tak brzdit efektivitu organizačních procesů, proto je potřeba věnovat jí zvýšenou pozornost. Bez **včasných, přesných a relevantních informací** a **dobrých vztahů** podniku s jeho okolím, je pro firmu velmi těžké v konkurenčním prostředí obstát. Ideálně by měla být komunikace nastavena na zpětnovazební systém, aby bylo možné ověřovat, zda komunikace probíhá správně. [25]

2.3.1. Komunikační kanály v podniku

Informace probíhají uvnitř firmy všemi směry pomocí různých komunikačních kanálů. V literatuře [30] se setkáváme s rozdělením komunikačních směrů na 3 formy podle směru firemní hierarchie:

- **Vertikální** - informace se šíří shora dolů a zdola nahoru např. komunikace mezi managementem a administrativními pracovníky, typické pro liniové řízení
- **Horizontální** – komunikace na jedné hierarchické úrovni např. komunikace mezi jednotlivými odděleními.
- **Diagonální nebo laterální** – informace se šíří napříč úrovněmi, charakteristické pro dobře zvládnuté procesní řízení

Optimálním nastavením interních komunikačních kanálů je možné zabránit informačním šumům a nedostatku informací, ovšem nelze ho brát chápat jako vyřešení funkčnosti interní komunikace. Firemní komunikaci můžeme jednoduše rozdělit na 2 formy: [25]

- **Vnitřní (interní)** komunikaci- jedná se o komunikaci odehrávající se uvnitř společnosti např. mezi zaměstnanci či jednotlivými odděleními
- **Vnější (externí)** komunikaci- zaměřená na komunikaci vnějším okolím společnosti např. s dodavateli, zákazníky atd.

2.3.2.1. Interní

Vymezení komunikačních forem je důležité z hlediska práce s informacemi, jejich sdílení a distribuce. Každá forma má vliv na účinnost komunikačního procesu a její využití závisí na konkrétních podmínkách komunikačního procesu- na druhu a důležitosti komunikace.

Odvíjí se od toho, zda je řešen běžný nebo nestandardní problém, či jaká je vzájemná znalost komunikujících. [8]

V podniku existuje několik různých forem komunikace: [25]

- **Osobní-** Nejpoužívanější formou komunikace je komunikace osobní, jelikož nabízí možnost okamžité interakce, při které se dá odstranit nedorozumění a lze zabránit zkreslení informací komunikačním šumem. Součástí osobní komunikace je také okamžitá zpětná vazba a výskyt neverbálních prvků, které mohou vnímání sdělení usnadňovat. Její velkou nevýhodou je časová náročnost, zvýšené náklady na zprostředkování osobního kontaktu mezi komunikujícími a neúplné zachycení jen vyslovené informace. Z toho důvodu by měla být ústní komunikace vždy doplněna písemným záznamem. Do osobní komunikace můžeme také zařadit komunikaci zprostředkovanou, jejíž nejčastější podobou je komunikace telefonická. [25]
- **Písemné-** písemná komunikace je využívána především pro hromadná sdělení většímu počtu pracovníků s cílem informovat je v co nejkratším čase a nejširším záběru. Současně se tato forma používá pro naplnění informačních potřeb pracovníků, kteří se mohou kdykoliv seznámit s obsahem např. u základních dokumentů vymezujících organizaci a činnost firmy. Písemná forma se běžně využívá tam, kde je potřeba zdůraznit oficiální váhu psaných dokumentů. Mimo jiné zachycuje výsledky z jednání, porad, rozhovorů a diskuzí, které jsou potom určeny k další práci a k následné archivaci. [8]
- **Elektronické-** Rozvoj informačních technologií způsobuje postupné nahrazování klasické papírové formy formou elektronickou, která umožňuje efektivní distribuci, sdílení i archivaci dokumentů s využitím prostředků interní podnikové sítě, elektronické pošty a podnikového intranetu. Vizualní a audiovizualní forma komunikace je v podnikové praxi využívána především pro školící nebo instruktážní účely. V současné době se běžně využívají elektronické prostředky jako např. dataprojektor, který umožňuje přenášet zvuk i obraz prezentace vytvořené na počítači. Výhodou této formy je, že zajišťuje okamžité sdělení informací, ale na druhou stranu postrádá okamžitou zpětnou vazbu. [8]

Často využívaným komunikačním elektronickým médiem je **Intranet**. Jedná se o informační portál podniku a je to jeden ze způsobů komunikace mezi zaměstnanci. Jeho podstatu nejlépe shrnuje Holá [8, str. 69]:

„Intranet je interní elektronická síť podniku založená na protokolech TCP/IP. Tato síť je majetkem firmy a je přístupná pouze zaměstnancům a dalším oprávněným osobám. Webové stránky intranetu se chovají podobně jako stránky na internetu, s jediným rozdílem, že jsou chráněny před neoprávněným přístupem. Podobně jako Internet se intranet zabývá sdílením informací. Intranet kromě sdílení interních webových stránek umožňuje interní komunikaci pomocí e-mailů nebo různých online komunikátorů. Nejdůležitější vlastností a předností je možnost poskytování a sdílení informací v reálném čase.“ Je možné ho využít jako online sdílenou nástěnku, kde mohou zaměstnanci najít vše, co potřebují vědět o firmě a jejím fungování. Je vhodným nástrojem pro získávání zpětné vazby v reálném čase, neboť umožňuje téměř okamžitou odezvu. Lze na něm i zveřejňovat zaměstnanecké ankety, kde lze změny sledovat online. Jedinou podmínkou pro fungování intranetu je, aby měl každý zaměstnanec k dispozici svůj počítač. Intranet se s postupným vývojem vnitropodnikové sítě stává plnohodnotným komunikačním portálem firmy tedy branou do komunikace firmy.

- **Vizuální-** na pomezí mezi komunikací ústní a písemnou se nachází komunikace vizuální, která může zahrnovat komunikaci verbální (popisky) i neverbální (grafická vyjádření). Ve firemní praxi se jedná především o ilustrace (fotografie, videonahrávky, grafická vyobrazení), schémata, grafy a tabulky, které podporují a doplňují nejen prezentace ústní, ale také informace v písemné podobě. Jedním z nejtypičtějších zástupců vizuální komunikace jsou nejrůznější nástěnky a tabule cti. [25]
- **Komunikace činy-** V tomto případě se nejedná o prostředek sdělování informací jako takový, ale spíše o potvrzení informací, které byly sděleny ústně, písemně či vizuálně v konkrétních projevech chování zaměstnanců firmy. Jinak řečeno známým latinským příslovím: Verba movent, exempla trahunt- slova hýbají, příklady táhnou. [25]

2.3.2.2. Externí

Komunikace ve firmě není uzavřený systém. Z existenčních důvodů firmy je nezbytné komunikovat s okolím, čímž komunikace nabývá globálního charakteru. Pokud by podnik nekomunikoval s okolím, nemohl by prosperovat, neměl by komu prodávat, neměl by od koho nakupovat, nemohl by s nikým spolupracovat (úřady, instituce, široká veřejnost), s nikým se srovnávat, neměl by žádnou zpětnou vazbu a nemohl by se rozvíjet. Komunikační prostupnost je ale určitým způsobem omezena. Forma komunikace s jinými organizacemi a s veřejností probíhá podobně jako komunikace vnitropodniková celou řadou komunikačních kanálů. [13]

2.4. Komunikace v projektu

Komunikace se ve firemním prostředí prolíná veškerým děním včetně projektů a jejich přípravy a realizace. Na základě analýz provedených studií bylo zjištěno, že projektová efektivnost úzce souvisí nejen s komunikací uvnitř projektu, ale také s jeho prostředím, přičemž záleží nejen na množství komunikace, ale také na její kvalitě. V projektech je zainteresována řada účastníků, a oproti běžnému řízení, vykazuje projektové řízení mnoho specifík, která vyžadují přímou aktivitu manažera a ta je nepředstavitelná bez vhodné podoby komunikace. Velmi často se musí hledat cesty, jak projekt realizovat v unikátních podmínkách, proto se nelze tolik spoléhat na zavedené normy, postupy či působení organizačních struktur. Project Institute (PMI) je jedna ze dvou nejrespektovanějších organizací, které reprezentují celosvětové aktivity v oblasti projektového managementu. Rozlišuje 8 hlavních oblastí projektového managementu a mezi nimi uvádí také management komunikace. Komunikace se vyskytuje ve dvou oblastech: [7]

- jako interpersonální komunikace při vedení lidí a při práci týmu
- jako úkol projektového týmu komunikovat s dalšími účastníky a zainteresovanými stranami

Význam komunikace v projektu je tedy dán těmito hlavními cíli: [7]

- potřebou ovlivňovat výkonnost projektového týmu
- zajistit informování všech zainteresovaných stran o projektu
- vytvořit vhodné sociální klima pro práci v týmu

2.5. Komunikace v projektovém týmu

V práci na mnoha úkolech je potřeba využívat dynamické a pružné organizační struktury a to umožňuje týmová práce. Týmy jsou přizpůsobivé, vyvíjí se, mění se v závislosti na měnících se podmínkách. Jsou schopné vysoké míry odpovědnosti a se lidé, více než jako jednotlivci, identifikují s cíli, jsou přístupnější novým nápadům, jsou pružnější a přizpůsobivější. Jednotlivé činnosti členů na sebe navazují a jsou na sobě závislé. Týmy mohou být vytvářeny na dobu určitou (jejich náplní může být řešení nějakého projektu, který je časově limitován), nebo na dobu neurčitou (jejich náplní jsou výrobní, servisní nebo profesní úkoly).

Komunikace v projektovém týmu vychází z interní komunikace ve firmě. Všechny formy a typy vnitrofiremní komunikace mohou být využity i v projektovém týmu. Již na začátku projektu by měla být vytvořena komunikační strategie za účelem včasného a průběžného informování hlavních zainteresovaných stran o očekávaných výstupech, cíli projektu, jeho přípravě i zadání.

2.5.1. Porady a schůzky

Porady a schůzky hrají v každém projektu velmi důležitou roli a jsou jednou z nejdůležitějších forem osobní komunikace v projektovém týmu. Porady pomáhají tomu, aby se projekt hýbal kupředu v potřebném tempu, a jsou základním stavebním kamenem projektového managementu. Aby byla porada efektivní, vždy musí mít stanovený cíl. Pro jednotlivé projekty je dobré vydávat konkrétní projektovou dokumentaci a publikace, které by sloužily i pro zaměstnance, kteří se přímo nezúčastňují, objasnily by důležitost projektu a umožnily dobrou orientaci v konkrétní problematice. [2], [8], [25]

V projektovém prostředí slouží porada jednomu z následujících obecných principů (nebo jejich kombinaci): [2]

- **Plánování nebo ověření postupu**- plánování kontrola postupu a aktualizace plánu. Lze je organizovat buď jako dvoustranné jednání, nebo také jako událost, které se účastní celý projektový tým.
- **Rozhodování**- je samozřejmou součástí projektového managementu a často je potřeba, aby byli svoláni ti správní lidé, kteří mají správné informace, a mohli tak dojít k promyšleným závěrům.

- **Konstruktivní práce**- členové týmu se scházejí, aby pracovali na určitých výstupech např. na začátku projektu, kdy je potřeba se dohodnout na prioritách požadavků.

Porady mohou být formální, neformální, pravidelné, nepravidelné, plánované nebo narychlo svolané, přičemž se jí mohou účastnit buď dva lidé, nebo i celý projektový tým. Aby byla porada efektivní, nemělo by se jí účastnit více než 10 účastníků. [13, str. 245]

Zápis z porady je ve firemní praxi nezbytností a měl by být rozeslán ještě týž den od jejího skončení. Existují jen tři opodstatněné položky, které by měly být do zápisu zařazeny, a to: [13]

- **Rozhodnutí**- dokumentují klíčové dohody, kterých bylo dosaženo. Zápis by měl obsahovat, jaké rozhodnutí bylo učiněno a kým.
- **Akce**- stanovení podstatných následných činností, které jsou přiděleny jednotlivým přítomným na poradě. Zápis má obsahovat popis akce, osobu, která za provedení úkolu zodpovídá a termín, kdy musí být úkol dokončen.
- **Doprovodné poznámky**- shrnutí všech pomocných informací potřebných pro zachycení souvislostí zaznamenaných rozhodnutí a akcí. Měly by být užívány zřídka a jen tehdy, jsou-li potřebné.

Rozhodnutí bývají součástí každé porady a literatura [13] uvádí čtyři způsoby jejich dosažení:

- **Autoritativní rozhodování**- většinou je dělá předseda porady
- **Hlasování**- často bývá problematické s ohledem na pocity rozdělení týmu na dvě opoziční skupiny
- **Rozhodnutí na základě konsensu**- jde o domluvu, kdy se tolerují určité odlišnosti v názorech, kdy je možno v některých záležitostech udělat určité kompromisy.
- **Jednohlasné rozhodnutí**- zdá se být ideálním řešením, ale důvody nemusí být správné

Během porad se mohou vyskytovat chyby, které snižují jejich efektivitu. Mohou jimi být příliš mnoho účastníků a příliš velké časové nároky, nedostatek pravomocí účastníků, nejasně vymezený program, chybná rozhodnutí, nudný průběh, špatná

příprava porady, špatná technika projevu, nesoustředěnost účastníků a nespolehlivý poslech, nedostatky v řízení, problémy s výstupy a s využitím závěrů a rozhodnutí, nedostatečné instruování zapisovatele o způsobu vedení zápisu a závěry bez vstupů v podobě zodpovědností a termínů [13]

2.5.2 Školení

Důležitým nástrojem komunikace projektového týmu a jednou z posledních činností před zahájením provozu je příprava pracovníků na nový způsob práce. Vedení firmy vybírá zaměstnance, kteří se zaškolí v nových profesích či v obsluze nových zařízení a po zahájení provozu budou jako vedoucí pracovníci předávat své zkušenosti dál. Školení má obvykle část teoretickou, kde je vysvětlena podstata nové technologie a organizace práce, a praktickou, v níž si mají pracovníci osvojit nové dovednosti. Z hlediska forem zaškolení, existuje několik možností: [17]

- Zaškolením pověřit některé vlastní pracovníky (např. z projektového týmu, což je vhodné u malých firem)
- Využít vlastní školicí středisko (u větších podniků)
- Zaplatit specializovaný kurz u příslušných externích organizací
- Vyslat pracovníky do firmy, která k projektu poskytla licenci (školení je ovšem nutné zahrnout do licenční smlouvy)

Školení je činnost zahrnutá do plánu realizace projektu, a proto se musí včas připravit, aby proběhlo v plánovaných termínech. Samozřejmě tato činnost podléhá projektové kontrole.

2.5.3 Podávání zpráv (reporting)

Účelem podávání zpráv je sdílení informací o stavu a průběhu projektu a vypracování programu či prognózy na období do ukončení projektu. Reporting také obsahuje finanční audity a prověrky projektu. Pokud jsou projektový manažer a tým dostatečně zkušený může být podáváno hlášení jen v případě potřeby či při výjimečných situacích, což je nazýváno jako tzv. „reporting by exception“. V tomto případě neprobíhá report běžného vyhovujícího stavu či aktualizace projektu, ale pouze v případě něčeho důležitého, co potřebuje být ohlášeno. [22]

2.6 Konflikty ve skupině

Přestože členi projektového týmu vědí, jaké jsou jejich úkoly a plní je ve spolupráci s ostatními, dochází čas od času k větším či menším sporům, především kvůli jejich odlišným osobnostem. Z velké části je úspěch skupiny závislý na tom, jak vedoucí a členové zvládnou své úlohy a vyřeší problémy. Pokud jde o konflikt krátkodobý, může mobilizovat a aktivovat tým, ale v případě, že se problém nevyřeší, může přerůst i v trvalejší spor, který je pro projekt destruktivní. Při řešení jakéhokoliv konfliktu je lepší hledat řešení konfliktu a ne se zabývat jeho příčinou. Spory mohou být charakteru vertikálního (mezi lidmi na různých úrovních hierarchie) nebo horizontálního (mezi pracovníky na stejné statutární úrovni). Mikuláštník [14] uvádí dva přístupy k řešení konfliktu:

- **Lineární přístup k řešení problému-** problém se identifikuje, navrhnou se alternativy řešení a vyberou se ty nejrealističtější. Pokud je nějaká vybrána, postupuje se podle ní a po určité době se přehodnotí, zda je efektivní v ní pokračovat nebo udělat nějaké korekce.
- **Divergentní řešení problému-** uvědomit si, že neexistuje jen jedno správné řešení. Tento přístup je flexibilnější a otevřenější. Důraz se klade na odlišnosti názorů.

Vzniku konfliktu je v mnoha případech možné předejít, dokáže-li projektový manažer či člen projektu vyjádřit svoje myšlenky jasně a jednoduše. V případě konfliktu se jeví jako nejvhodnější asertivní chování: [4]

- Nevyhýbat se nepříjemným řešením vzniklých problémů
- Předcházet výskytu problémů
- Nepoužívat nečestných způsobů jednání
- Dokázat spolupracovat se všemi subjekty, bez ohledu na sympatie, s cílem dosáhnout co nejefektivnějších výsledků

Literatura [22] uvádí obvyklé příčiny konfliktů: nesoulad osobností nebo hodnotových systémů; překrývání nebo nejasné hranice pracovních náplní; soupeření o omezené zdroje; nepřiměřená komunikace; vzájemná závislost úkolů; složitost organizace; nejasné strategie, standardy a pravidla; nepřiměřené termíny nebo časový tlak; kolektivní rozhodování; nesplněná očekávání; nevyřešené nebo potlačené konflikty.

3. BUDĚJOVICKÝ BUDVAR, n. p.

3.1 Základní charakteristika

Budějovický Budvar, n. p. je jedním z předních českých pivovarů se 700 letou tradicí a jediným pivovarem v České republice, který je stále národním podnikem. Postupnou expanzí na zahraniční trhy a posilováním prodeje doma dosáhl Budějovický Budvar pozice významného hráče na trhu s pivem nejen v tuzemsku. Téměř polovina produkce je vyvážena do více než 50 zemí světa. V současné době je podnik třetím největším producentem piva v České republice.

K založení pivovaru došlo roku 1967, kdy se stal nástupcem původního akciového a měšťanského pivovaru, jejichž ochranné známky z větší části přejal. Momentálně je pivovar vlastníkem ohromného duševního dědictví v podobě více než 380 ochranných známek registrovaných ve 110 zemích světa. Předmětem jeho činnosti je výroba a prodej piva a nealkoholických nápojů. Podnik si zakládá na používání kvalitních českých surovin, přičemž výroba je prováděna jen v Českých Budějovicích, kde se nachází sídlo podniku, aby byla zaručena originalita a autentičnost výrobku. [28]

3.2 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma: Budějovický Budvar, n. p.

Právní forma: národní podnik

Den zápisu do OR: 1. února 1967

IČO: 00514152

Sídlo společnosti: Karolíny Světlé n. p. 4, České Budějovice, 370 21

Předmět podnikání (dle Občanského rejstříku):

Výroba a prodej piva a nealkoholických nápojů

Výroba sladu

Hostinská činnost [27]

3.3 Historie

Předchůdcem Budějovického Budvaru, n. p. byl měšťanský a Český akciový pivovar. První výrobu zahájil 7. října 1895 a navazoval na dlouhodobou tradici vaření piva v Českých Budějovicích, která sahá až do 13. století, kdy došlo k založení města a kdy město obdrželo právo várečné. K založení pivovaru došlo z iniciativy českých měšťanů, jelikož pivo do té doby vařili především němečtí obyvatelé. Pivovar se rychle rozvíjel a účastnil se mnoha potravinářských a hospodářských výstav, kde získal mnoho ocenění a tento trend pokračuje dodnes.

3.4 Nabízené výrobky a služby

Pivo: [15]

- Budweiser Budvar- Světlý ležák
- Budweiser Budvar- Tmavý ležák
- Budweiser Budvar- Kroužkovaný ležák
- Budweiser Budvar- Světlé výčepní pivo
- Budweiser Budvar- Cvikl
- Speciální pivo- Bud Premier Select
- Budweiser Budvar- Nealkoholické pivo
- Pardál- Světlé výčepní pivo, Pardálovo bezové- nápoj na pivové bázi
- Carlsberg- importovaný světlý ležák, Somersby- cider

Služby: [20]

- prohlídka pivovaru
- pronájem salónek
- pivnice Budvar a restaurace Masné krámy

3.5 Obecné zásady organizace

Jako každá organizace se i Budějovický Budvar řídí určitými zásadami, které určují směr podniku za účelem jeho prosperity. Z organizačního řádu podniku uvádím pouze ty, které mají souvislost s problematikou komunikace a souvisejí pak i s dalším textem:
[30]

- **Jediný odpovědný vedoucí** – vedoucí řídí činnost svěřené organizační jednotky po všech stránkách, má právo a povinnost rozhodovat v rámci platných externích a interních předpisů a příkazů svého nadřízeného, ukládat úkoly a vydávat příkazy podřízeným zaměstnancům, organizovat jejich práci, radit a pomáhat jim, kontrolovat plnění daných úkolů a příkazů. Vedoucí plně odpovídá za učiněná rozhodnutí a za výsledky činnosti jím řízené organizační složky. Každý zaměstnanec podniku je bezprostředně podřízen jen jednomu vedoucímu, jen od něho přijímá příkazy a jemu odpovídá za splnění uložených úkolů.
- **Systém práce s lidmi a jejich motivace** – dosažení podnikatelských cílů podniku předpokládá neustále zdokonalovat práci s lidmi. Vedoucí zaměstnanci dodržují zásadu, že řízení je především vedení lidí. O přijetí zaměstnance proto s konečnou platností rozhoduje vedoucí daného útvaru, oddělení či střediska a ne personální oddělení. Sporné případy rozhoduje ředitel podniku. Systém práce s lidmi tvoří uspořádaný soubor zásad, strategie, cílů i metod práce související s výběrem a zařazováním zaměstnanců do pracovního procesu včetně zdokonalování jejich kvalifikace a profesní zdatnosti. Motivace lidí zjednodušeně předpokládá vhodnou mzdovou soustavu ve vazbě na produktivitu práce daného pracoviště, případně celého podniku.
- **Zásady hlavního článku a uplatňování principu vědeckosti v řízení** – podmínkou efektivního řízení je soustředit se plně na tu práci, která je v dané chvíli nejdůležitější. Efektivnost řídicí činnosti závisí na správné volbě hlavního článku, nejdůležitějšího směru činnosti, který má rozhodující význam pro splnění i dalších úkolů. Žádný problém nelze zkoumat pouze z hlediska momentálního zájmu, ale především z hlediska budoucí prosperity a zájmu podniku. Tak zvané „krátkozraké“, i když na první pohled v dané chvíli vhodné rozhodnutí, může následně podniku ekonomicky nebo jinak uškodit. Orientujeme se na nejvyšší dosažitelný cíl, nikoliv na to, co se rozumí samo sebou, co se vytvoří průměrnou schopností a výkonem zaměstnanců, resp. co je předmětem běžné rutiny. Je důležité stanovit metody a prostředky k dosažení cíle a pak dovést započaté věci do konce. Nedokončená práce bývá jednou z hlavních příčin nezdaru v řídicí práci, v její nízké efektivnosti.

- **Kontrola výsledků efektivnosti hospodaření** – vedoucí musí sledovat vývoj jednotlivých ekonomických ukazatelů efektivnosti, analyzovat je, zjišťovat a navrhnout opatření k odstranění závad, sledovat, zda dochází k růstu produktivity práce, úsporám režijních nákladů, materiálů, energie, spotřeby živé práce apod. Obecně platí zásada, že kdo řídí, ten také kontroluje.
- **Kvalita práce** – kvalita musí být již zakotvena při stanovení koncepce. Je na vedoucím na každém stupni řízení, aby hodnotil kvalitu práce jemu podřízených zaměstnanců, a to ne pouze izolovaně, ale zejména ve vztahu k celkovému efektu díla, jímž se podnik prezentuje. Je třeba zdůraznit, že dobře řízený systém kvality musí začínat shora. Kvalita je nerozlučně spojena se zvyšováním efektivnosti.

3.6 Organizační struktura

Organizační strukturu Budějovického Budvaru lze charakterizovat jako **funkční organizační strukturu**. Zaměstnanci jsou seskupeni do jednotlivých útvarů dle podobnosti úkolů, zkušeností a kvalifikace, přičemž na nejvyšší úrovni podniku jsou vytvářeny funkční útvary v čele se specializovanými vedoucími viz. příloha A. Tato struktura poskytuje mnoho výhod, mezi které patří efektivní využití zdrojů (seskupením úloh dochází k úspoře nákladů a času), jednotný odborný vývoj dovedností, jasná cesta ke kariéře, strategické rozhodování shora a dokonalejší koordinace v rámci oddělení. Na druhou stranu má tato struktura také slabá místa, kterými je pomalé rozhodování, méně inovativní struktura, nejasná otázka odpovědnosti a slabá koordinace mezi útvary. Tyto nevýhody by mohla odstranit důslednější implementace principů procesního řízení. [26]

Do budoucna se podnik chystá organizační strukturu mírně pozměnit z důvodu úspory nákladů a lepší organizace práce. V současné době stojí v čele podniku generální ředitel, pod jehož odpovědnost spadají následující útvary, oddělení, referáty a střediska.

3.6.1 Organizační stupně

Základním pojmem je „organizační jednotka“, což je obecné označení pro místní jednotku (výrobní, obchodní, technickou nebo účelovou), a to bez ohledu na její postavení v organizačním uspořádání podniku a míru pravomocí. Organizační stupeň je soubor útvarů seskupených v organizační struktuře na téže úrovni. Počet organizačních stupňů vyjadřuje organizační schéma uvedené v organizačním řádu společnosti:

- **Útvar** – je organizační uspořádání na vyšším stupni řízení, zřizuje se seskupením oddělení, popřípadě referátů v zájmu komplexního řízení uceleného souboru činností téhož charakteru. Útvar je řízen jediným odpovědným vedoucím – odborným ředitelem, který rozhoduje v rozsahu svých pravomocí o jeho činnostech a ostatních záležitostech v rámci platných právních předpisů, přijatých plánů a příkazů ředitele podniku. Vedoucího útvaru jmenuje a odvolává ředitel podniku. V podmínkách podniku jsou zřízeny **čtyři útvary**:
 - útvar ředitele podniku
 - útvar obchodní
 - útvar ekonomický [viz. příloha B]
 - útvar výrobně-technický
- **Oddělení** – je organizační jednotka, která zajišťuje určitou ucelenou agendu zaměřenou k jednomu předmětu nebo druhu činností. Zahrnuje více funkčních míst, případně pracovních skupin, referátů nebo středisek. Vedoucí oddělení je jmenován a odvoláván odborným ředitelem útvaru po projednání s ředitelem podniku.
- **Referát** – je tvořen jedním nebo více funkčními místy, popřípadě středisky, jimž je přidělena činnost související s jedním nebo několika stejnorodými druhy činností nebo představující výkon několika navazujících činností. Vedoucího referátu ustanovuje do funkce přímý nadřízený po projednání s odborným ředitelem útvaru, do kterého referát spadá.
- **Středisko** – je nižší forma organizačního členění, která zajišťuje ucelenou agendu zaměřenou k jednomu předmětu či druhu činností. Zahrnuje více pracovních míst, případně pracovních skupin. Vedoucí střediska je ustanoven do funkce, svým nadřízeným vedoucím oddělení (referátu) po projednání s odborným ředitelem útvaru, do kterého je toto středisko začleněno.

Jako každý podnik se i Budějovický Budvar, n. p. řídí závaznými předpisy upravujícími dělbu práce v podniku, organizační strukturu, práva, povinnosti a odpovědnosti pracovníků apod. Tyto organizační normy jsou následující:

- **základní organizační normy** (organizační řád, podpisový řád, spisový a skartační řád, pracovní řád, personálně motivační pravidla, pravidla vnitřního ekonomického řízení, informační řád)
- **směrnice**

- **metodické pokyny**
- **provozní řády**
- **uživatelské příručky**

3.7 Ekonomické zhodnocení a vývoj společnosti

Zdrojem pro následující ekonomické hodnocení společnosti byly použity výroční zprávy z let 2010- 2012. VZZ je členěn účelově a nebylo tedy možné zjistit EBIT, proto nebyl vypočítán ukazatel ROA. Pro doplnění teorie byla využita Kislingerová. [10].

Tabulka č. 1: Ukazatele Budějovického Budvaru, n. p.

Budějovický Budvar, n. p. (v tis. CZK)	2012	2011	2010
Tržby za prodej zboží a vlastní výroby a služby	2 158 610	2 062 202	2 023 858
Zisk po zdanění	176 529	190 299	174 217
Aktiva/pasiva	5 487 636	5 351 596	5 080 249
Dlouhodobá aktiva	2 166 857	2 124 898	1 948 269
Oběžná aktiva	3 083 740	2 977 303	2 909 894
Zásoby	257 210	277 429	260 713
Krátkodobý finanční majetek	2 310 280	2 201 540	2 142 179
Dlouhodobé pohledávky	46 352	63 723	82 393
Krátkodobé pohledávky	469 898	434 611	424 609
Vlastní kapitál	4 774 782	4 606 988	4 457 227
Cizí zdroje	712 851	744 601	623 022
Dlouhodobé závazky	147 906	144 831	146 394
Krátkodobé závazky	391 945	426 770	301 378
ROE	0,04	0,04	0,04
ROS	0,08	0,09	0,09
Běžná likvidita	7,87	6,98	9,66
Pohotová likvidita	7,21	6,33	8,79
Okamžitá likvidita	5,89	5,16	7,11
Rychlost obratu aktiv	0,39	0,39	0,40
Doba obratu pohledávek	87,29	88,20	91,44
Doba obratu zásob	43,49	49,10	47,02
Doba obratu krátkodobých závazků	66,27	75,54	54,35
Celková zadluženost	0,13	0,14	0,12
Koeficient samofinancování	0,87	0,86	0,88

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Rentabilita

Rentabilita značí výnosnost, respektive schopnost přeměňovat vynaložené prostředky na výnosy (zisk) a je klíčovým kritériem pro každého investora a podnikatele. V podniku je ale jen velmi nízká a má i nadále klesající tendenci. Rentabilita vlastního kapitálu se v minulých třech letech ustálila na 4 %, přičemž rentabilita tržeb byla až do roku 2011 9%, následně poklesla o jeden procentní bod, tedy na 8 %. Tyto vysoké hodnoty jsou způsobeny tím, že podnik má ohromný vlastní kapitál a tržby v řádech miliard, ale zisky jsou oproti tomu mnohonásobně nižší a pohybují se pouze v řádech stamiliónů.

Likvidita

Likvidita avizuje, jak si stojí firma ve vztahu ke svým krátkodobým závazkům, tedy jak rychle je schopna tyto své závazky splácet. Pokud porovnáme doporučené a skutečné hodnoty pro jednotlivé typy likvidit, zjistíme, že všechny výrazně a dlouhodobě překračují doporučené hodnoty. Běžná, pohotová a okamžitá likvidita klesly z roku 2010 na rok 2011 zhruba o dva procentní body, a to na 6,98 %, 6,33 %, 5,16 %, přičemž ale v roce 2012 opět stouply na 7,87 %, 7,21% a 5,89 %. Doporučené hodnoty se přitom u běžné likvidity pohybují v rozmezí od 1,5-2,5, u pohotové od 0,7-1,2 a u okamžité od 0,2-0,5. Nadprůměrnou velikost těchto hodnot ovlivňuje fakt, že podnik má jen velmi nízké krátkodobé závazky.

Jak je zřejmé, mezi likviditou a rentabilitou existuje nepřímá závislost. Čím vyšší je totiž likvidita podniku, tím více dochází ke snižování rentability.

Obratovost

Rychlost obratu aktiv měří, jak efektivně podnik využívá celková aktiva. Vzhledem k tomu, že hodnoty v jednotlivých letech jsou nižší než 1,5, měla by společnost zvážit odprodání majetku či zvýšení tržeb.

Doba obratu pohledávek nám značí, za jak dlouho jsou pohledávky průměrně splaceny. Tato doba se od roku 2010 postupně snižovala z 91 dní až na 87 dní, peníze za pohledávky tedy podnik získává čím dál tím rychleji. Doba obratu zásob vyjadřuje počet dní, kdy jsou zásoby vázány v podniku, než jsou spotřebovány nebo prodány.

Tato hodnota kolísá, v roce 2010 byla 47 dní, poté se zvýšila na 49 dní a následně opět klesla na 43 dní, což naznačuje pozitivní vývoj. Doba obratu krátkodobých závazků říká, za kolik dní podnik uhradí své závazky. V případě Budějovického Budvaru, n. p. se hodnota opět mění, v roce 2010 byla 54 dní, poté 76 dní a na závěr 66 dní. Pro podnik je špatné, že je doba obratu krátkodobých závazků kratší, než doba obratu pohledávek. Znamená to totiž, že podnik nejdříve splácí své dluhy a až poté inkasuje peněžní prostředky z pohledávek, krátkodobé pohledávky tedy nekryjí krátkodobé závazky.

Zadluženost

Celková zadluženost podniku měla stoupající tendenci až do roku 2011, kdy činila 14 %, v roce 2012 ale opětovně klesla zpět na 13 %. S tímto údajem koresponduje hodnota koeficientu samofinancování, který činí 87 %. Dle těchto ukazatelů lze říct, že si podnik v oblasti financování z hlediska původu zdrojů vede velmi dobře. Pokud bude i nadále zvyšovat míru financování z vlastních zdrojů, stane se ještě více samostatným.

3.8 SWOT analýza

SWOT analýza je velmi užitečný nástroj při podnikovém rozhodování v nejrůznějších situacích. Tato metoda je také široce využívána při shromažďování, strukturování, prezentování a přehodnocování dat rozsáhlých dat v průběhu podnikového nebo projektového procesu. [24]

Tabulka č. 2: SWOT analýza

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Dlouholetá a stabilní pozice na trhu kvalitní technologické vybavení vlastní know-how Tradiční výroba klasickým způsobem Využívání českých surovin a lahví Poslední velký pivovar, co je národním podnikem Mnoho ocenění Nové výrobky vzniklé na základě vlastního výzkumu Výrobky jsou k dispozici ve všech větších prodejnách Nové výrobky vzniklé na základě vlastního výzkumu Výrobky jsou k dispozici ve všech větších prodejnách Dobrá cena výrobků	Problémy s ochrannou známkou v USA Vyšší náklady při tradiční výrobě

Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Zvýšení orientace na tuzemský trh Růstové tendence odvětví Větší množství letních nápojů na pivové bázi	Ekonomická krize Růst konkurence Růst ceny vstupů Nestabilita kurzu české koruny Rostoucí energetické náklady výroby (růst cen vody, elektrické energie atd.) Privatizace

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Poté, co podnik vytvoří SWOT analýzu, může si vybrat jednu ze strategií, kterou se bude řídit:

- S-O- využití silných stránek a velkých příležitostí
- W-O- za pomoci příležitostí se pokusit minimalizovat svoje slabé stránky
- S-T- eliminovat hrozby použitím silných stránek
- W-T- snažit se nežádoucí stav vyřešit a to i za cenu likvidace části podniku

4. ZHODNOCENÍ KOMUNIKACE V PROJEKTOVÉM TÝMU VYBRANÉHO PROJEKTU DMS ELO

Pro analýzu komunikace v projektovém týmu mi bylo povoleno nahlédnout do podnikových dokumentů, konkrétně se jednalo o *Organizační řád*. Informace, o projektu DMS ELO, byly získány ze *smlouvy s dodavatelem*, *Implementační analýzy* a *Metodiky řízení projektu*. Zmapování komunikační praxe bylo provedeno dotazníkovým šetřením mezi členy projektového týmu viz. příloha C. Pro doplnění informací jsem také využila rozhovoru s jedním ze členů projektového týmu. Při zpracovávání následující části bakalářské práce projekt ještě nebyl u svého konce, uvedené informace tedy byly aktuální pro přelom března a dubna 2014, kdy byla tato část zpracovávána.

4.1 Projekt DMS ELO

Zkratka DMS (= Document Management System) označuje počítačový systém pro správu, archivaci a sledování elektronických dokumentů. Tento systém **eliminuje lidské chyby při oběhu dokumentů** a v současné době ho již téměř všechny větší společnosti využívají.

Společnost Budějovický Budvar uvažovala o zavedení DMS již delší dobu, prvním impulsem k jeho předčasnému zřízení ale byla kontrola z ministerstva, která zkoumala, zda formální stránka dokumentů odpovídá vnitropodnikovým směrnicím. Bylo zjištěno, že se v dokumentech nacházejí drobné nedostatky, které jsou ale zapříčiněné lidským faktorem. Z tohoto důvodu se rozhodlo o zavedení zmíněného elektronického systému.

Školení ukázalo, že systém s sebou přináší mnoho výhod:

- Přehledný archiv opatřený přístupovými právy- do archivu se mohou dostat pouze osoby s přiděleným přístupovým právem.
- Jasně definované zodpovědnosti- schvalovací procesy jsou jasně definované, probíhá zde řízení dokumentů tzv. workflow (=oběh dokumentů). V reálné situaci dokumenty v papírové podobě nemusí projít všemi schvalovacími procesy a mohou být někde založeny, což může následně způsobit problémy.

Při workflow musí dokumenty projít přes všechny osoby pověřené jejich schvalováním, jinak není možné proces dokončit.

- Dohledatelné aktivity- lze jednoduše dohledat, kdy a co jaký uživatel smazal, popřípadě přidal, s tím, že je možné smazané soubory po rozhovoru s administrátorem opětovně obnovit.
- Zjednodušení a zrychlení činností= úspora času a nákladů
- Sjednocení procesů
- Přístup všech uživatelů k jednomu archivu, který je seřazený dle nejnovějších verzí- v praxi to znamená, že se uživatelům zobrazí nejnovější verze dokumentů (nejpozději upravené), přičemž jsou všechny dokumenty na jednom místě, takže mají uživatelé k dispozici opravdu aktuální informace.
- Možnost rozšiřování funkcionality DMS ELO- v případě, že bude systém vyhovovat a bude zájem o dodání dalších modulů.
- vytvořené šablony pro žádanky, automatický vznik objednávky pro schválení žádanky
- v případě potřeby k celému systému existují manuály

Při zavedení DMS se tedy výrazně sníží riziko lidských opomenutí, jelikož pro všechny procesy jsou stanoveny určité kroky, kterými musí dokument projít, aby mohl pokračovat v oběhu. Systém není jazykově omezen, je možné jej nastavit v několika jazycích, v případě, že by to bylo v budoucnu potřeba. Prostředí systému je velmi podobné Microsoft Office a jedná se o analogii papírového světa (rozpracované dokumenty je možné najít v archivu a pro snazší orientaci jsou dokumenty tříděny do skříněk, šanonů, složek atd.), to vše za účelem snazší orientace uživatelů a usnadnění jejich přechodu na nový systém.

4.1.1 Uživatelé systému

Uživateli systému je management ekonomického útvaru a více než stovka z přibližně šesti set zaměstnanců Budějovického Budvaru. V případě managementu se jedná o klíčové (primární) uživatele, kteří mají k dispozici plnou verzi softwaru. Vybraní zaměstnanci podniku jsou běžnými (sekundárními) uživateli systému a dostanou k dispozici pouze jeho omezenou verzi.

Od budoucích uživatelů systému se odvíjelo i sestavování projektového týmu. Bylo potřeba, aby se klíčoví uživatelé na tvorbě systému podíleli, jelikož právě oni a jejich

podřízení budou systémem využívat. Mimo jiné mají také největší přehled o tom, jaké jsou požadavky na systém. Jejich připomínky a vzájemná spolupráce s dodavatelem tedy byly pro správné nastavení systému nezbytné.

4.1.2 Sestavování projektového týmu

U většiny projektů dochází k sestavování projektového týmu jak na straně zákazníka, tak na straně dodavatele. Jelikož je projekt definován jako činnost, která má za následek unikátní výstup, nejde během projektu pouze o výrobu produktu dodavatelem a o jeho následné užívání zákazníkem. Ve skutečnosti se na projektu podílí obě strany a vzájemně výstup přizpůsobují zákaznickým přáním s respektováním limitů dodavatele, o to spíš, pokud se jedná o informační systém. I přes to, že Budějovický Budvar figuruje v projektech většinou v roli zákazníka, nejsou u něj projektové týmy výjimkou a byly tvořeny i při jiných projektech např. při zavádění účetního softwaru, manažerského informačního systému, výrobního softwaru na sledování spotřeb surovin ve výrobě atd.

Při každém sestavování projektového týmu odpovídá vždy složení členů dané problematice, ve které se tyto osoby musí dobře orientovat. Do čela je obvykle dosazen jeden z odborných ředitelů, který členy týmu volí z řad dlouholetých zaměstnanců, kteří již mají potřebné zkušenosti. Nemusí jít ovšem jen o vedoucí pracovníky nebo manažery, vybírání jsou především ti jedinci, o kterých si projektový manažer myslí, že jsou nejvhodnější.

Projektový tým pro implementaci DMS byl sestaven na stejném principu, přičemž týmové role se nebraly v úvahu. Jednalo se vesměs o vedoucí jednotlivých útvarů, kteří mají v podniku dlouholeté zkušenosti a v dané problematice se výborně orientují. Je důležité zdůraznit, že účast na projektu nezbavovala členy jejich obvyklé pracovní náplně a nutnosti plnit povinnosti vyplývající z jejich funkce. Projektovým manažerem se stal ekonomický ředitel a projektový tým se skládal ze 7 osob, přesněji ze tří žen a čtyř mužů, na dotazníkovém šetření se ale podíleli pouze tři ženy a tři muži. Z tohoto šetření vyplývá, že projektový manažer byl do funkce vhodně zvolen, a to z toho důvodu, že dle názoru členů projektového týmu měl odpovídající znalosti a dovednosti, když bylo potřeba, dokázal pomoci a poradit, úkoly zadával jasně a srozumitelně a poskytoval členům týmu zpětnou vazbu.

Tabulka č. 3: Projektový manažer

Projektový manažer	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Znalosti a dovednosti manažera odpovídají jeho pozici	3	2	0	0
Když je potřeba, dokáže pomoci a poradit	2	4	0	0
Úkoly jsou zadávány jasně a srozumitelně	2	4	0	0
Dostávám od něj zpětnou vazbu	3	3	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Věkové složení členů týmu se, stejně jako doba jejich působení, lišilo. Nejmladším členem s nejkratší dobou působení v podniku byla referentka pro správu informací a dokumentů v rámci ROŘVK (Referát organizace řízení a vnitropodnikové kontroly). Výhoda, která může z mladého člena projektovému týmu plynout, je jeho větší přehled, zejména pokud se jedná o moderní technologie, software, hardware a marketingovou nebo designovou problematiku. Tím, že ani doba jeho působení v podniku není dlouhá, ještě nestihnul zapadnout do stereotypu a může mít na věci jiný úhel pohledu, což může být při řešení problémů velmi užitečné.

Tabulka č. 4: Funkce, věk a počet let strávených v Budějovickém Budvaru

Funkce	Věková kategorie	Rozmezí doby působení v podniku
Ekonomický ředitel	nad 50 let	5-10 let
Samostatný referent IT	40-50 let	5-10 let
Vedoucí oddělení nákupu a logistiky	30-40 let	5-10 let
Vedoucí oddělení controllingu	40-50 let	10-15 let
Vedoucí oddělení informačních technologií	nad 50 let	více než 15 let
Referentka ROŘVK	nad 50 let	více než 15 let
Referent pro správu informací a dokumentů v rámci ROŘVK	méně než 30 let	méně než 5 let

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.1.2.1 Motivace členů projektového týmu

Generální ředitel vypsali pro projekt odměnu, která bude rozdělena jednotlivým členům dle hodnocení uděleného projektovým manažerem. Obvykle se část odměny vyplácí během implementace projektu a zbytek se doplácí na jeho konci. Tato finanční částka se označuje jako mimořádná odměna za projekt a je vyplácena nad rámec běžných odměn.

4.1.3 Výběr dodavatele

Na začátku projektu sestavil projektový tým základní harmonogram a určil, co je třeba udělat, co z toho je podnik schopen zařídit sám a na co bude muset být zajištěn dodavatel. Následně došlo k výběrovému řízení, ve kterém byl vybrán nejvhodnější dodavatel.

Dodavatelé byli seřazeni dle nejvhodnějšího po nejméně vhodného, přičemž měřítkem byla cena. S prvním dodavatelem byla podepsána smlouva a následně vypracována implementační analýza. Při ní se zjistilo, že výstup, který dodavatel plánuje dodat, nesplňuje všechny požadavky společnosti. Poté, co dodavatel přislíbil všechny požadavky splnit a cenu nově přepočítal, se zjistilo, že je výsledná částka mnohonásobně vyšší, než bylo původně dojednáno. Cena projektu ale nebyla u prvního dodavatele jediným problémem. Velmi podstatným nedostatkem byla špatná komunikace a spolupráce s projektovým týmem Budějovického Budvaru. Dodavatelé nedodržovali termíny dle harmonogramu, na spoustu požadavků pivovaru reagovali odmítavě s komentářem, že to, co žádá, není možné a místo toho navrhovali velmi nepřívětivé uživatelské rozhraní systému nebo omezovány požadavky na jeho funkcionalitu. Komunikace probíhala buď telefonicky nebo přes e-mail a proběhlo i pár osobních schůzek. Zpočátku bylo vše v pořádku, ale po nastalých problémech začala být komunikace pro stranu zákazníka velmi nepříjemná. Nakonec se rozhodlo vybrat druhého dodavatele v řadě, který v závěru vycházel i cenově lépe.

4.1.4 Vývoj projektu

Časový harmonogram byl vytvořen na začátku projektu a termíny, které byly uvedeny i ve smlouvě s dodavatelem, závazně odsouhlasily obě strany. Smlouva byla podepsána 14. října 2013, od listopadu 2013 do května 2014 probíhala implementace systému a uvedení do plného provozu bylo naplánováno na 5. května 2014.

Tabulka č. 5: Podrobný časový harmonogram projektu

1. říjen- listopad 2013	analýza procesů
2. listopad 2013- leden 2014	instalace a implementace DMS ELO
3. únor- 5. únor 2014	školení klíčových uživatelů
17. únor- 21. února 2014	zpracování připomínek
24. února- 28. února 2014	školení běžných uživatelů
3. března- 30. dubna 2014	testovací provoz, zpracování připomínek
8. leden- 4. květen 2014	příprava ostrého prostředí
od 5. května 2014	ostrý provoz na produkčním prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Testování systému probíhalo formou školení klíčových uživatelů. Opakovaným problémem, se kterým se podnik setkává, je příliš krátká doba testování. Software obvykle není při zahájení testování plně funkční a vždy se odhalí určité chyby, které se poté opravují. Zde se ale setkávají dva protichůdné požadavky. Dodavatelé tlačí na to, aby byla doba testování co nejkratší, a zákazník oproti tomu požaduje opak. Pokud je doba testování kratší, než je potřeba, dodavatelé přislíbí opravu chyb, které jsou ale opraveny až po testování a není možné systém znovu vyzkoušet. Na druhou stranu, zbytečně dlouhá testovací doba projekt jen zdržuje. Toto tvrzení u projektu DMS ale podporují pouze dva členové týmu. Zbytek si myslí, že během tohoto projektu byla testovací doba dostatečně dlouhá, přičemž více než polovina dotazovaných se také domnívá, že spíše nedocházelo ke zdržování projektu a že byly dodržovány všechny nastavené milníky, což je u projektů obecně velmi neobvyklé.

Obecně se členi týmu v projektu dobře orientují, ví, co je jeho cílem a v jaké části projektu se nachází, jaké jsou jejich kompetence a zodpovědnosti a k vykonávání práce většinou mají potřebné informace.

Tabulka č. 6: Povědomí o projektu

Povědomí o projektu	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Vím, v jaké fázi projektu se nacházíme a co je jeho cílem	4	3	0	0
Vím, jaké jsou mé kompetence a za co jsem zodpovědný	6	1	0	0
Mám dostatek informací, které potřebuji ke své práci	2	5	0	0
Doba vyhrazená pro testování systému byla dostatečně dlouhá	0	4	2	0
Během projektu jsou dodržovány všechny milníky a nedochází k jeho zpoždování	0	4	2	1

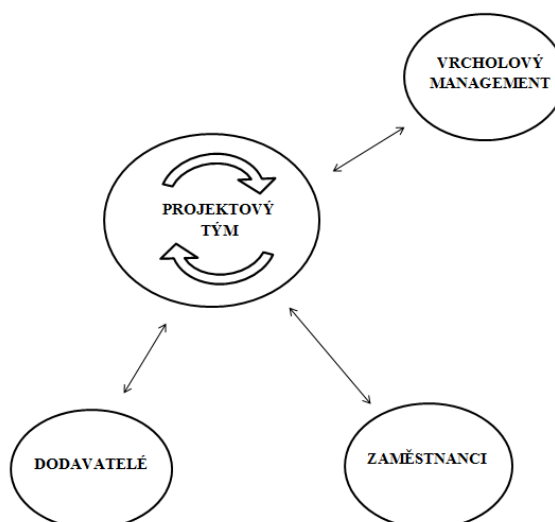
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.2 Komunikace v rámci projektu

Komunikace se v projektu šířila různými směry, rozhodla jsem se proto pro následující členění:

- Komunikace uvnitř společnosti
 - uvnitř projektového týmu
 - mezi projektovým týmem a zaměstnanci
 - mezi projektovým týmem a vrcholovým managementem
- Komunikace s vnějším prostředím
 - Mezi projektovým týmem a dodavateli

Obrázek č. 4: Komunikace v projektu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Ve všech případech se jedná o komunikaci za účelem spolupráce a naplňování cíle projektu.

4.2.1 Komunikace v projektovém týmu

Komunikace v projektovém týmu se odvíjí od komunikace ve firmě. S neformální komunikací se zde setkáme většinou u lidí na stejných pozicích, s formální pokud se jedná o nadřízené či podřízené. Je to způsobené tím, že zaměstnanci na stejných pozicích spolu častěji spolupracují a setkávají se například i během neformálních událostí jako je podnikový večírek. I přesto, že v projektovém týmu spolu někteří členové spolupracovali poprvé, mezi všemi probíhala komunikace neformální. Výjimkou byl pouze projektový manažer, u kterého se ze strany členů jednalo převážně o formální způsob komunikace. Komunikace mezi členy probíhala na denní bázi, jelikož se každý den objevil problém, který bylo potřeba řešit co nejdříve, aby nedošlo ke zbytečným časovým prodlevám. Vzájemná dostupnost členů projektového týmu byla velmi dobrá, nacházeli se v budovách naproti sobě.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že členové týmu jsou se současným systémem komunikace spokojeni. Při své práci ke komunikaci využívali všechny možné formy komunikace od e-mailů a telefonu, až po osobní schůzky či porady.

Tři členové týmu ke své práci také využívali intranet. Z hlediska četnosti byla v průměru nejčastější formou elektronická komunikace (e-mail), poté komunikace zprostředkovaná (telefony), osobní komunikace, porady a intranet. Projektový manažer jako jediný z týmu ještě využíval jinou formu komunikace.

Atmosféra v projektovém týmu byla spíše přívětivá, téměř se zde nevyskytovaly konflikty, a pokud ano, byly úspěšně řešeny. Pro pět pracovníků bylo velmi důležité vědět, kdo z jejich kolegů na čem pracuje, přičemž následná výměna a sdílení informací probíhaly většinou včas a bez problémů. Dotazování považují takto sestavený tým za efektivní.

Tabulka č. 7: Týmová spolupráce

Týmová spolupráce	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Jsem spokojen/a se současným systémem komunikace	2	5	0	0
V týmu vládne dobrá atmosféra a přívětivé vztahy	1	5	0	0
Výměna a sdílení informací probíhá v týmu včas a bez problémů	0	7	0	0
Pro mou práci je důležité vědět, kdo z mých kolegů na čem pracuje	5	2	0	0
V týmu občas dochází ke konfliktům	0	0	6	1
Konflikty a problémy v týmu zvládneme dobře řešit	1	3	0	0
Jako tým jsme efektivní	2	5	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.2.1.1 Porady

Významnou formou komunikace mezi projektovým manažerem a projektovým týmem jsou, během každého projektu, porady. Pravidelné porady týmu se konaly jednou týdně, a scházel se vždy celý tým.

Na těchto poradách byly plánovány postupy, projednávány problémy a plnily také kontrolní funkci, projektový manažer zde ověřoval, zda členové plní své úkoly. Absence nebyly povolené, ale jak potvrzuje dotazníkové šetření, občas k nim docházelo např. z důvodu nemoci nebo dovolené. Zástupce nebyl možný, jelikož znalosti, které byly při poradě potřeba, měli pouze členi projektového týmu. Mimo těchto pravidelných porad probíhaly také porady operativní, jejichž četnost se během týdne lišila dle potřeby.

Jak vyplývá z dotazníkového šetření, více než polovina týmu byla spokojená s četností porad, vždy věděla, za jakým účelem se porada koná a ohodnotila porady jako přínosné. Odpovědi ukazují, že ne při každé poradě byl veden zápis z porady, přičemž většina členů se shoduje, že je užitečné mít po poradě tento zápis k dispozici. Jak bylo zjištěno z následného rozhovoru s konzultantem, z porad se dělal zápis pouze v případě, že šlo o věci zásadní, nebo pokud byl přítomen dodavatel. Zápis byl poté členům rozeslán e-mailem, takže i ti, kteří nebyli přítomni, se měli šanci podívat, co se na poradě řešilo a k jakým závěrům se došlo.

Tabulka č. 8: Porady

Porady	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Porady jsou pro mě přínosné	4	3	0	0
Účast členů na poradách je 100%	1	6	0	0
Četnost porad je dostatečná	4	3	0	0
Vždy vím, za jakým účelem se porada koná	4	3	0	0
Při každé poradě je veden zápis z porady	2	1	4	0
Vždy je užitečné mít po každé poradě k dispozici zápis z porady	3	2	2	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.2.2 Komunikace s dodavatelským týmem

Komunikace s dodavatelem probíhala od začátku pouze přes projektový tým a při každém jednání byly pořizovány zápisy. V případě, že šlo o telefonický rozhovor, se postupovalo tak, že proběhla rekapitulace toho, co bylo dohodnuto, a tento zápis byl posléze přeposlán zpět dodavatelům. Nejčastěji komunikace probíhala, z důvodu vzdálenosti obou firem, přes e-maily či telefon a průběžně docházelo k její archivaci.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že IT kultura dodavatelského týmu mohla komunikaci s týmem Budějovického Budvaru z části ovlivňovat. Tři členové projektového týmu souhlasí s tvrzením, že občas docházelo k nedorozuměním s dodavatelským týmem a tři také přiznávají, že schopnost porozumět dodavatelskému týmu částečně ovlivňoval fakt, že šlo o IT specialisty. Tento problém mohl být způsobený tím, že při školení měli občas členi dodavatelského projektového týmu tendenci vysvětlovat, na jaké bázi systém funguje, přičemž hlavním účelem školení bylo to, aby se management naučil základy práce se systémem. Mohlo tak dojít k složitějšímu výkladu, který zhoršil schopnost porozumění u těchto klíčových uživatelů.

Tabulka č. 9: Dodavatelé

Dodavatelé	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Občas docházelo k nedorozuměním s dodavatelským týmem	0	3	4	0
Mojí schopnost porozumět dodavatelskému týmu negativně ovlivňoval fakt, že šlo o IT specialisty	0	3	3	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.2.2.1 Školení a testování

Ve fázi implementace, u které jsem byla i osobně přítomná, probíhala komunikace mezi projektovým týmem a dodavatelským týmem především během školení a testování systému. Ráda bych využila poznámky, týkající se komunikace, které jsem během školení udělala. Pozitiva ze strany dodavatele byly následující:

- nabídnuta přítomnost na začátku zavádění systému do podniku a připravenost pomoci pokud nastanou jakékoliv problémy se systémem

- dodavatelský tým se neustále ujišťoval, zda je tempo přednesu v pořádku, zda všichni rozumí a pokoušel se podat výklad zajímavě
- školení bylo započato pochvalou budvarského projektového týmu, za skvělou spolupráci a uznáním, že i přesto, že lidé mají svojí vlastní práci, tak se zvládli celým projektem zabývat a dobře spolupracovat
- každá oprávněná připomínka vznesená ze strany budvarského týmu byla zapsána a bylo přislíbeno její vyřešení
- doporučení, jak využívat určité funkce systému a uvedení příkladů, jak to dělají ostatní podniky např. i rady, co dopsat do poznámek k vráceným dokumentům, aby komunikace nevázla a aby nedošlo k vzájemným nedorozuměním během užívání systému

Učinila jsem však zásadní negativní zjištění, které často na delší dobu ovlivní vztah uživatelů k dodávanému produktu:

- Systém poskytnutý na školení, nebyl dostatečně připravený. Vyskytlo se v něm i pár zásadních chyb (například, že v celém systému během školení došlo k výpadku), jejichž řešení zabralo v testovacím období nějaký čas a poté nezbylo dostatek času na opětovné důkladné testování systému budvarským týmem. Tato nepřipravenost ovlivnila náladu školených, kteří přicházeli o čas, který by mohli vynaložit jinak. Můj postřeh potvrzuje i výsledek dotazníkového šetření.

Tabulka č. 10: Školení

Školení	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Dodavatelský tým měl školení dobře nachystané a nedocházelo ke zbytečným průtahům	0	2	3	2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Prostředí, ve kterém se školení odehrávalo, byla školící místnost, která byla dostatečně technicky vybavená (projektoři, počítače atd.). Jak pro dodavatelský, tak pro budvarský tým byly nachystány nápoje, teplota prostředí byla ideální, přestávky vhodně naplánované a pauza na oběd vždy dodržena.

4.2.3 Komunikace se zaměstnanci

Komunikace projektového týmu se zaměstnanci, kteří budou DMS využívat, byla pro předání informací nezbytná, avšak jedním z problémů se kterým se více než polovina projektového týmu setkala, byl **odpor** zaměstnanců **ke změně**, a to i přesto, že dle většinového názoru dotazovaných byly informace o systému a důvody jeho zavádění předány a vysvětleny včas. Management se rozhodl jako způsob komunikace a přenosu informací se zaměstnanci zvolit školení, v rámci jehož se snažil vysvětlit, proč je výhodné systém využívat a jak s ním pracovat.

Při **školení zaměstnanců** se dbalo na to, aby byl výklad poutavý a co nejjednodušeji podaný. Školení se sestávalo ze tří částí: obecné seznámení se softwarem, názorná ukázka a testování samotnými zaměstnanci. Následně zaměstnanci testovali systém sami na svých pracovištích, přičemž mohli kdykoliv využít pomoci ze strany projektového týmu. I po skončení testování a po naimplementování systému měli běžní uživatelé možnost se spojit s administrátory. Těmito kontaktními osobami bývají dva členi projektového týmu, obvykle člověk z IT oddělení a jedna osoba mimo toto oddělení. V prvních dnech školení byl **přítomen** i jeden **člen dodavatelského týmu**, aby projektovému implementačnímu týmu pomohl, v případě, že by něco nefungovalo a odstraňoval poslední nedostatky. Tato pomoc ze strany dodavatelů upevnila vztahy mezi oběma týmy a tím je příznivě naladila na další budoucí spolupráci.

Závěrem je nutné dodat, že existuje více možných variant, jak systém využívat a v praxi ho každý bude využívat trochu jiným způsobem. Proto je potřeba, aby implementačním týmem byla sestavena **metodická dokumentace** a aby byly stanoveny **směrnice**, které zahrnují kdo má systém jak využívat, a co software umožňuje. Pokud by zaměstnanci nedodržovali směrnice, systém nebude fungovat, tak jak má, nebude vykazovat adekvátní výstupy a data nebudou jednotná.

Tabulka č. 11: Zaměstnanci

Zaměstnanci	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Informace o nově zaváděném systému byly zaměstnancům předány včas	3	3	1	0
Zaměstnancům byly před zahájením projektu vysvětleny důvody zavádění systému	3	3	1	0
Setkal/a jsem se s odporem zaměstnanců vůči systému DMS	0	4	3	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.2.4 Komunikace s vedením podniku

Každý měsíc v podniku probíhají porady, kde se schází vyšší a střední management (10-15 lidí), který se skládá z ředitelů a vedoucích středisek v čele s generálním ředitelem. Jedním z bodů porady byl i průběh projektu. Projektový manažer ústně informoval generálního ředitele o tom, v jaké fázi se projekt nachází, zda se vyskytly nějaké problémy a zda se projekt odchyluje od časového harmonogramu. Tento typ porad je vždy doplňován zápisem z každého jednání.

4.3 Nálezy a doporučená opatření

Nastavení připomínkovacího procesu

V případech, kdy se v systému vyskytly chyby, budvarský tým dodavatele kontaktoval, aby sjednal nápravu. Toto připomínkování probíhalo formou e-mailů, které byly posléze archivovány. Tento postup je ale nekoncepční, protože v případech kdy e-mailů do schránky dorazí velké množství, se stává, že dojde k pozdějšímu vyřízení požadavků nebo že e-mail zapadne do spamu či je přehlédnut. Rovněž se také vyskytly problémy se zpětnou vazbou. Dodavatelský tým sice chyby popsané v e-mailu opravil, ale nedal o tom budvarskému projektovému týmu vědět. Ke konci projektu začal projektový tým Budějovického Budvaru používat Microsoft Excel, kde chyby rozdělil do sloupců a postupně jim přiděloval priority podle toho, jaké chyby bylo potřeba opravit dříve a jaké později. Dodavatelský tým zde posléze označoval, jaké chyby již odstranil. Tento soubor byl vždy přeposílán e-mailem mezi zákazníkem a dodavatelem.

Mým návrhem je, aby společnost začala využívat Microsoft OneNote, ve kterém jsou uskutečněné změny vidět okamžitě a tím je umožněna téměř okamžitá zpětná vazba. Nejdůležitější je, aby forma připomínkování a jejich řešení byla neměnná a měla jasná pravidla. Mojí myšlenku podporuje i názor členů projektového týmu, z nichž dva by nový způsob komunikace rozhodně uvítali, a pět by s ním spíše souhlasilo.

Tabulka č. 12: Forma komunikace s dodavateli

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Uvítal bych jednotnou formu komunikace s dodavateli, která by umožňovala okamžitou zpětnou vazbu	2	5	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Zřídít společné strukturované úložiště pro sdílení informací

Práci v týmu by, dle mého názoru, velmi usnadnilo strukturované sdílené úložiště (např. v prostředí Intranetu, který tým i částečně využíval), kde by bylo možné na jednom místě shromažďovat a upravovat všechny důležité informace tak, aby k nim všichni členové týmu měli přístup. Takový sdílený prostor mohl významně usnadnit spolupráci se zbytkem týmu. Tuto myšlenku podporují i reakce členů týmu, kdy více než polovina s tímto nápadem rozhodně souhlasí. Navíc jsem zjistila, že tři členové budvarského projektového týmu sdíleli společně dokument Microsoft OneNote, kam zapisovali pro ně významné informace a postřehy. Toto řešení pomocí Microsoft OneNote ovšem nemůže vyřešit všechny formy sdílení informací dle jejich charakteru a účelu, pro širší použití by byl dokument neúměrně rozsáhlý a nepřehledný. Rovněž je pravděpodobně vhodné pouze do určitého počtu členů projektového týmu. Realizací projektu DMS ELO se nabízí využití tohoto systému DMS právě i pro účely sdílení informací projektových týmů.

Tabulka č. 13: Forma komunikace v rámci projektového týmu

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Vyhovoval by mi sdílený dokument mezi všemi členy týmu, kde by byly všechny informace na jednom místě, všichni k nim měli přístup a mohli je aktualizovat	4	3	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Změnit přístup k řešení odporu zaměstnanců vůči novému systému

Jak bylo zmíněno v praktické části, členové projektového týmu se domnívají, že podali zaměstnancům informace o systému DMS včas, dostatečně jim vysvětlili důvody jeho zavádění, a i přesto se setkali s jejich odporem k systému. Z tohoto důvodu bych doporučila následující opatření.

Management by se měl snažit přijít na to, co je pravým důvodem odporu ke změně. Je možné, že zaměstnanci jen nechtějí přijít o existující výhody, a to i přesto, že by zavedení systému bylo přínosem pro celou organizaci. Důvodem strachu může být ale i obava z nepromyšlenosti této změny a následného vzniku potencionálních problémů. Poté co management identifikuje příčiny odporu, měl by se pokusit o jejich překonání vzděláváním a komunikací se zaměstnanci (pracovníci jsou vzděláváni ještě před započítím změny, ukázána logika, udržována vysoká míra informovanosti), jejich účastí na procesu změny (podíl na realizaci změny snižuje tendence k odporu), usnadněním a podporou (management usnadňuje změnu, pokud jde o odpor způsobený strachem či úzkostí), vyjednáváním (diskuze napomáhá manažerům nalézt předmět vyjednávání a dohody), případně manipulací (spočívá v přesvědčování zaměstnanců, že změna je v jejich nejlepším zájmu). Management by se ale neměl dopouštět vyhrožování. [6]

I přesto, že je vyhrožování například propuštěním nejméně vhodným způsobem, je v některých společnostech na prvním místě. V praxi se osvědčilo udělat pro plánovaný projekt interní mediální kampaň. Informace ohledně vývoje projektu se šířily prostřednictvím podnikových časopisů, intranetu, nástěnek a podobně. Bylo dokonce vytvořeno odpočítávání do začátku projektu, což v zaměstnancích vytvořilo pocit očekávání. Tato mediální masáž může být velmi účinná. Informace lze ale také pravidelně podávat na poradách či během krátkých prezentací, nejlépe s ukázkami uživatelského interface, pro budoucí uživatele. Řešením předpojatosti a odporu u zaměstnanců je dle mého názoru tedy vzbuzení očekávání, ale také jejich naplnění, což nebývá vždy jednoduché.

Na tomto místě je vhodné připomenout negativní zkušenost z průběhu školení a testování, popsanou v kap. 4.2.2.1., kdy se ukázalo, že systém poskytnutý na školení a testování nebyl dostatečně připravený. Jedná se totiž o velmi častý problém provázející realizaci IT projektů. Námaha vynaložena po mnoho týdnů při získávání důvěry budoucích uživatelů a jejich sympatií k novému systému tak může být znehodnocena během několika hodin a velmi těžko se důvěra uživatelů získává zpět. Proč k tomu dochází? Dodavatel se obvykle dostává do časového skluzu, který řeší zkrácením času pro testování na straně dodavatele. Tuto situaci obvykle způsobuje i absence či neúplné definování kritérií přijatelnosti ve smlouvě.

Opatřením do budoucna by mělo být důslednější a jasnější definování tří základních aplikačních systémových prostředí již ve smlouvě: testovacího, školicího a produktivního. Pro každý systém by měla být přesněji stanovena smluvní kritéria přijatelnosti.

Doplňovat každou poradou zápisem

V praktické části bakalářské práce, přesně v kap. 4.2.1.1, bylo zmíněno, že zápisy z porad byly vytvářeny jen na opravdu důležitých poradách, například pokud šlo o strategická rozhodnutí v rámci projektu nebo na poradách, kde byli přítomní dodavatelé. Tento přístup ale může být riskantní a v budoucnu by mohlo dojít k nedorozuměním právě kvůli chybějícím zápisům. V ideálním případě by se tedy mělo trvat na důsledných zápisech ze všech porad. Důležité je také nezapomínat na to, aby byl zápis rozeslán ještě týž den od skončení porady.

Delegovat, v průběhu projektu, rutinní úkoly vedoucích pracovníků na jejich podřízené

Jak již bylo v kap. 4.1.2 zmíněno, členové musí mimo svých povinností v projektovém týmu plnit také povinnosti vyplývající z jejich pozice vedoucích pracovníků. Z tohoto důvodu bych navrhovala, aby měli během projektu možnost delegovat část svých rutinních povinností na své podřízené. Toto opatření by umožnilo, aby měli členi projektového týmu více času soustředit se na záležitosti týkající se projektu. Z dotazníkového šetření vyplývá, že by většina členů projektového týmu toto opatření spíše podporovala, jeden dotazovaný odpověděl, že už delegování využívá. Otázkou ale je, z jakého důvodu ostatní svojí práci dosud nedelegovali. Tato informace se nepodařilo zjistit, ale důvody mohou být různé. Povaha úkolů delegování nemusí umožňovat například z důvodu citlivosti informací či možného přetížení podřízených. Společnosti často ale nemají jinou možnost, jak sestavit projektový tým, aniž by byli pracovníci přetížení, správně vybráni a přitom byl tým co nejméně nákladný. Jak bylo uvedeno v kapitole 4.1.2.1, tato zátěž byla kompenzována motivačními odměnami pracovníků.

Tabulka č. 14: Delegování rutinních povinností na podřízené

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Měl/a bych víc času soustředit se na projekt, kdyby bylo po dobu jeho průběhu možné delegovat část svých rutinních povinností na své podřízené	0	4	1	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Sestavovat projektový tým také na základě Belbinova testu týmových rolí

Při práci v týmu každý člen intuitivně tíhne k jedné nebo více rolím- proto bylo v dotazníkovém šetření povoleno zaškrtnout více možností, přičemž je ideální, aby byly vždy obsazeny všechny role. Odpovědi ukázaly, že i přesto, že tým původně nebyl sestavován na základě těchto rolí, postupem času se vyprofiloval a členi si vybrali role, ke kterým nejvíce inklinovali. Tento fakt může být jedním z důvodů, proč tým pracuje efektivně a neprobíhají v něm téměř žádné konflikty. Nejvíce je zde koordinátorů, usměrňovačů a realizátorů, oproti tomu, nikdo se necítí být vyhledávačem zdrojů.

Tabulka č. 15: Belbinův test týmových rolí

Belbinův test týmových rolí: Zaškrtněte týmovou roli, o které se domníváte, že Vás nejlépe vystihuje (můžete zaškrtnout i více možností)	Odpovědi
Inovátor - Je tvůrčí, nápaditý a neortodoxní. Dokáže řešit náročné problémy.	1
Vyhledávač zdrojů - Je nadšený a komunikativní. Objevuje příležitosti a rozvíjí kontakty.	0
Koordinátor - Je vyzrálý a sebejistý, vyjasňuje cíle, dává lidem dohromady, aby podpořil týmovou diskuzi.	3
Usměrňovač - Vyzývá k výkonu, je dynamický, prospívá mu tlak. Je průbojný a má odvahu překonávat překážky.	3
Monitor vyhodnocovač - Je vážně založený strateg s vysokými nároky. Vidí všechny možnosti, má přesný úsudek.	1
Týmový pracovník - Spolupracuje, je mírný, vnímavý a diplomatický, odvrací třenice.	1
Realizátor - Disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní, činí praktické kroky a akce.	3
Kompletovač, finisher - Pečlivý, svědomitý, hledá chyby a přehlednutí, plní termíny.	1
Specialista - Je cílevědomý, iniciativní a oddaný své profesi. Poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné.	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Závěr

Předmětem teoretické části práce bylo definování pojmů související s managementem projektu a komunikací, přičemž tyto poznatky byly čerpané z odborné české a cizojazyčné literatury. Praktická část se v první řadě zaměřuje na charakteristiku Budějovického Budvaru, n. p., jednoho s předních producentů piva v České republice. Podnik má s projekty své zkušenosti i přesto, že figuruje především v roli zákazníka. Tyto projekty jsou často cíleny na zvyšování efektivity procesů v podniku, potažmo tedy i na zvyšování jeho ziskovosti, projekt DMS je toho příkladem. Poznatky, nabyté v rámci zpracování mé bakalářské práce, jsou velmi cenné z pohledu poznání projektového řízení v praxi jako celku. Samozřejmě však přesahují rámec zadaného tématu, proto jsem se po charakteristice podniku v praktické části zaměřila především na komunikaci, která úspěšnost těchto projektů ovlivňuje, na její kvalitu a na spokojenost členů projektového týmu s dosavadní komunikací.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit komunikaci uvnitř projektového týmu v konkrétním podniku. V závěru práce jsou tedy uvedeny nedostatky v komunikaci, které byly zjištěné na základě odpovědí z dotazníkového šetření, a navrženy opatření ke zlepšení těchto problémových míst v komunikační praxi.

Ukázalo se, že jedním z klíčových faktorů úspěchu v projektu DMS ELO, bylo přijetí nového systému jeho budoucími uživateli. Pokud by projekt nebyl přijat běžnými uživateli, byla by celá jeho realizace zbytečná. V těchto případech se spousta podniků dopouští vyhrožování, které spočívá například v propuštění daného zaměstnance v případě, že systém nebude využívat. To ale způsobí ještě větší odpor k systému. Přitom lze této situaci zabránit. Řešení spočívá ve vzbuzení očekávání a v jejich naplnění. Nejcitlivější fází projektu je ohledně tohoto problému fáze testování. Systém nesmí vykazovat chyby, jinak může během chvíle dojít ke zklamání, které se následně vyvine v odpor systému a poté už je velmi těžké tyto uživatele přesvědčit, že systém je opravdu tak funkční, jak bylo slibováno. Dle mého názoru v případě Budějovického Budvaru nebylo dostatečně vzbuzeno očekávání zaměstnanců a následně ani na 100 % naplněno. Pokud jde o klíčové uživatele, dotazníkové šetření ukázalo, že schopnost porozumět během testování dodavatelskému týmu ovlivňoval fakt, že šlo o IT specialisty. Z tohoto důvodu bych chtěla zdůraznit, že je nezbytné, aby byla

komunikace mezi školiteli a uživateli přizpůsobená znalostem uživatelů, a nedocházelo tak zbytečně k nedorozuměním.

Dotazníkové šetření také ukázalo, že členové projektového týmu byli s komunikací spokojeni. Z mého pohledu se zde ale vyskytují nedostatky ohledně sdílení informací. Psané informace neměly jasně definované místo a členové projektového týmu tento nedostatek řešili různými způsoby mezi sebou. Pokud jde o komunikaci s dodavateli, forma psané komunikace také nebyla jasně definována a dostatečně popsána v řídicích dokumentech projektu, včetně metodiky.

Bylo by třeba také zpracovat na zápisech z porad, které byly zaznamenávány pouze na důležitých poradách nebo na těch, kde byly přítomni dodavatelé. Z operativních porad ale nebyly zápisy pořizovány, což vnímám jako nedostatek. V budoucnu by se mohlo stát, že na operativní poradě vznikne nějaké rozhodnutí, které bude opomenuto nebo bude sporné a nebude možné dohledat, co bylo původně dohodnuto.

Jako zásadní také vnímám nepřihlížení k týmovým rolím členů projektového týmu. Skladba týmu je tvořena z vedoucích pracovníků, klíčových uživatelů projektu, kteří mají potřebné znalosti k úspěšné realizaci projektu. Při výběru se ale nekladl důraz na týmové role jednotlivých členů, což je dle mého názoru nesmírně důležité, protože tito jedinci by měli být schopni si navzájem pokrývat svoje slabé stránky, čímž vznikne efektivní tým a projekt bude úspěšnější. V tomto případě z dotazníkového šetření vyplývá, že i přestože tým nebyl na základě těchto rolí sestavován, členové měli tendenci k daným rolím inklinovat, a tým se sám vyprofiloval do zmíněných rolí, krom jedné. Příště, při sestavování dalšího projektového týmu, by ale bylo užitečné vzít týmové role v úvahu.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Ukazatele Budějovického Budvaru, n. p.....	35
Tabulka č. 2: SWOT analýza.....	37
Tabulka č. 3: Projektový manažer.....	42
Tabulka č. 4: Funkce, věk a počet let strávených v Budějovickém Budvaru.....	42
Tabulka č. 5: Podrobný časový harmonogram projektu.....	44
Tabulka č. 6: Povědomí o projektu.....	45
Tabulka č. 7: Týmová spolupráce.....	47
Tabulka č. 8: Porady.....	48
Tabulka č. 9: Dodavatelé.....	49
Tabulka č. 10: Školení.....	50
Tabulka č. 11: Zaměstnanci.....	52
Tabulka č. 12: Forma komunikace s dodavateli.....	53
Tabulka č. 13: Forma komunikace v rámci projektového týmu.....	54
Tabulka č. 14: Delegování rutinních povinností na podřízené.....	56
Tabulka č. 15: Belbinův test týmových rolí.....	57

Seznam obrázků

Obrázek č. 1. Schéma projektového managementu.....	10
Obrázek č. 2. Základny projektového managementu.....	11
Obrázek č. 3: Základní schéma interpersonální komunikace.....	19
Obrázek č. 4: Komunikace v projektu.....	46

Seznam použitých zkratk

DMS	Document management System
n. p	Národní podnik
PMI	Project Management Institute
PMP	Project Management Professional

Bibliografie

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BARKER, Stephen. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 155 s. Management. ISBN 978-80-247-2838-4.
- [3] DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-716-9988-8.
- [4] DOLANSKÝ, Václav. *Projektový management*. 1.vyd. Grada Publishing, 1996, 372 s. ISBN 80-716-9287-5.
- [5] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- [6] DONNELLY, James H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-716-9422-3.
- [7] EGER, Ludvík. *Management rizik vzdělávacích projektů*. Vyd. 1. Plzeň: Nava, 2013. ISBN 978-80-7211-453-5.
- [8] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [9] KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2009. ISBN 9780470278703.
- [10] KISLINGEROVÁ, Eva; HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2005. 150 s. ISBN 80-7179-321-3
- [11] *Komunikační dovednosti*. [online] 2006, [cit. 15.2.2014] Dostupné na: http://www.centrum-vzdelavani.cz/_data/1220105005_38.pdf

- [12] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Životní cyklus a fáze projektů. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích* [online] 2011, [cit. 9.3.2014]. Dostupné na: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zivotni-cyklus-a-faze-projektu-2865.html>>
- [13] MIKULÁŠTÍK, Milan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přepracované vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [14] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [15] *Naše pivo*. [online] Budějovický Budvar, 2014, [cit. 10.4.2014] Dostupné na: <<http://www.budvar.cz/cs/nase-pivo>>
- [16] *Názory odborníka*. [online], AQ actuality, 26.10.2012, [cit.17.4.2014] Dostupné na: http://www.aquasoft.eu/blog/nazor_odbornika.php?nazor=541
- [17] NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002, 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
- [18] PHILLIPS, Joseph. *IT project management: on track from start to finish*. New York: McGraw-Hill/Osborne, xxiv, 477 p. ISBN 00-722-2351-0.
- [19] PORTNY, Stanley E. *Project management for dummies*. 3rd ed. Hoboken, NJ: Wiley Pub., c2010. ISBN 04-705-7452-6.
- [20] *Přijďte k nám, tady je Budweiser Budvar doma*. [online] Budějovický Budvar, 2014, [cit.10.4.2014] Dostupné na: <<http://www.visitbudvar.cz/cz/>>
- [21] *Psychotest týmových rolí*. [online] <http://www.iq-tester.cz>, [cit. 17.4.2014], Dostupné na: <<http://www.iq-tester.cz/o-inteligenci/psychotest-tymovych-rolí.html>>
- [22] SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, xiii, 389 s. ISBN 978-807-0439-753.
- [23] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

- [24] *SWOT analysis*. [online] www.businessballs.com, [cit. 26.3.2014], Dostupné na: <<http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>>
- [25] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- [26] *Typy organizačních struktur a jejich členění*. [online] www.businessinfo.cz, 2010, [cit. 26.3.2014], Dostupné na: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=4>>
- [27] *Úplný výpis z veřejného rejstříku*. [online] Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2014, [cit.10.4.2014] Dostupné na: <<https://or.justice.cz>>
- [28] *Úvod*. [online] Budějovický Budvar, 2014, [cit. 10.4.2014] Dostupné na: <www.budvar.cz>
- [29] VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 319 s. ISBN 978-807-3673-871.
- [30] WATZLAWICK, Paul, Janet Beavin BAVELAS a Don D JACKSON. *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*. 2., revidované vydání, 1. v Newton Books. Brno: Newton Books, 2011. Gaia, 5. ISBN 978-808-7325-001.

Seznam příloh

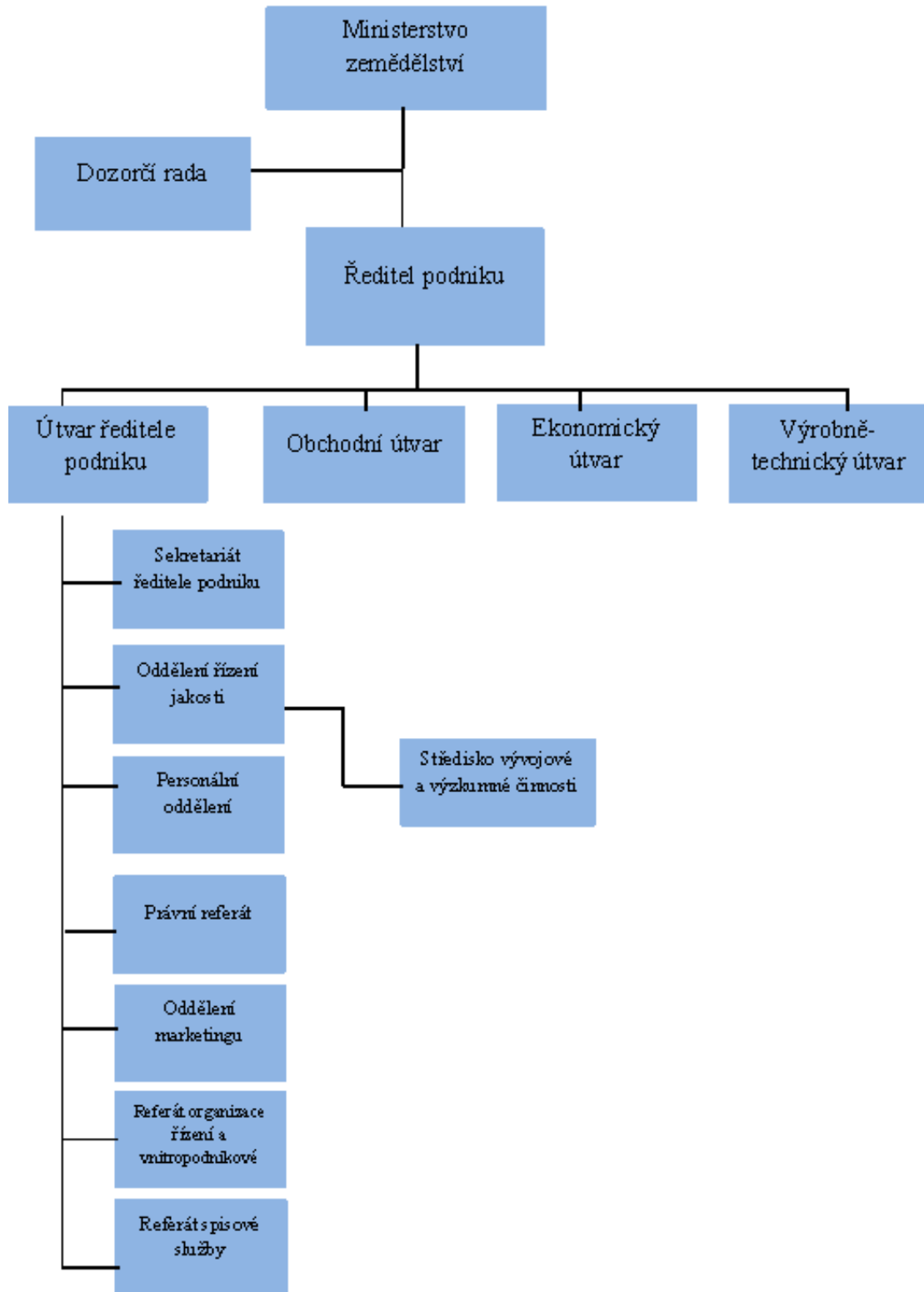
Příloha A: Organizační struktura podniku

Příloha B: Organizační schéma ekonomického útvaru

Příloha C: Dotazníkové šetření využité ve společnosti

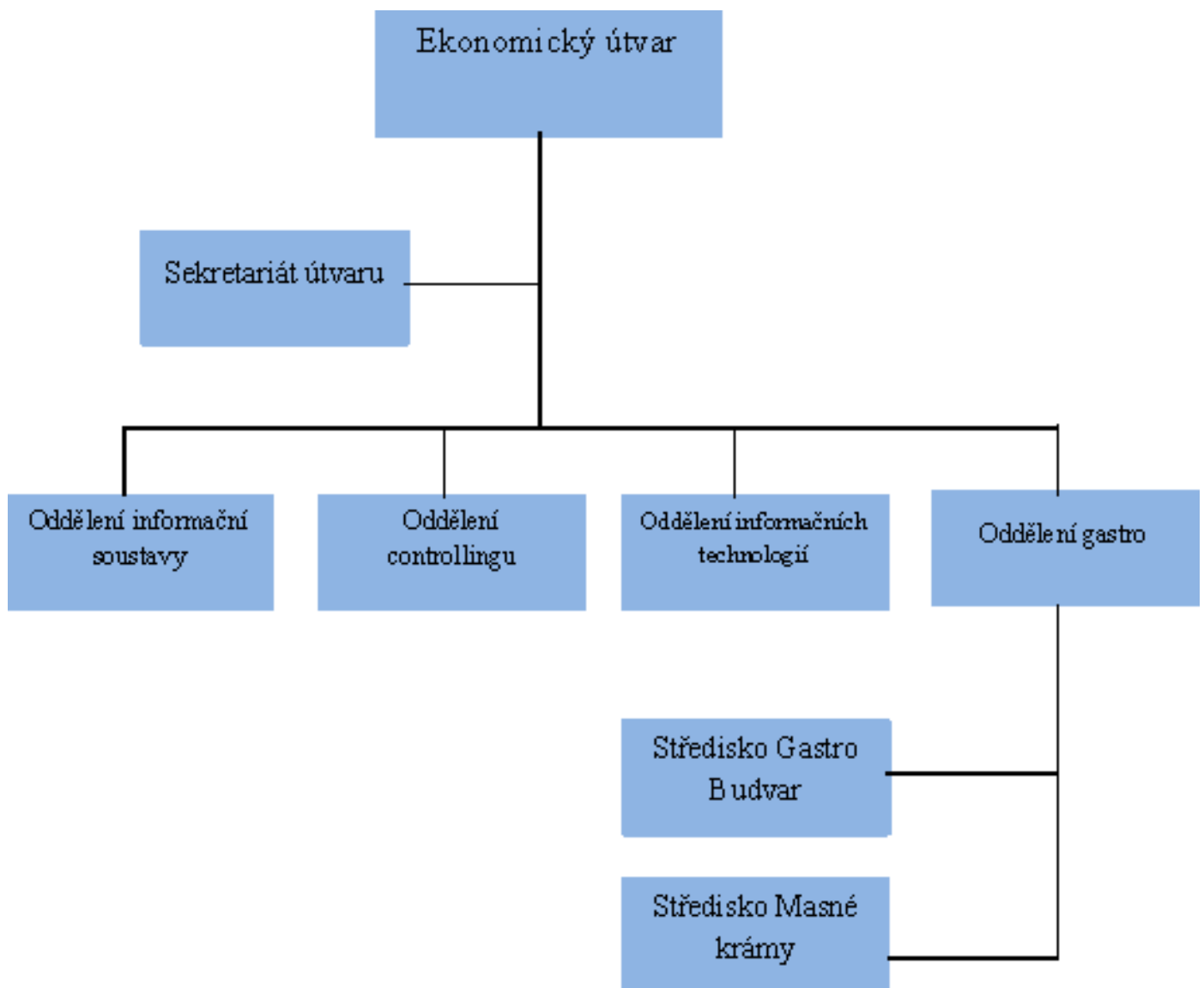
PŘÍLOHY:

Příloha A: Organizační struktura podniku



Zdroj: Vlastní zpracování na základě podkladů od společnosti Budějovický Budvar, n. p

Příloha B: Organizační schéma ekonomického útvaru



Zdroj: Vlastní zpracování na základě podkladů od společnosti Budějovický Budvar, n. p

Příloha C: Dotazníkové šetření využité ve společnosti

Dobrý den, prosím o vyplnění krátkého dotazníku pro účely mé bakalářské práce. Dotazník by měl zabrat okolo 5 minut Vašeho času. Jedná se o otázky na téma: komunikace v projektovém týmu pro implementaci DMS. Dodavatelem je společnost EXON. Vaše odpovědi nebudou v bakalářské práci spojovány s Vaší pozicí, pohlavím či věkem. Odpovědi prosím zaškrtněte formou x. Předem děkuji za Vaši pomoc!

Lucie Stará

Vaše pohlaví:	Odpověď
žena	
muž	
Vaše pozice v rámci Budějovického Budvaru:	
Věková kategorie:	
méně, než 30 let	
30-40 let	
40-50 let	
nad 50 let	
Doba působení v Budějovickém Budvaru:	
méně, než 5 let	
5-10 let	
10-15 let	
více, než 15 let	

Jaké komunikační kanály během projektu při své práci využíváte?

osobní komunikace	
e-mail	
telefon	
intranet	
porada	
jiné	

Seřad'te komunikační kanály podle četnosti, s jakou je využíváte. Nejvíce využívaný označte 1 a nejméně využívaný 6:

osobní komunikace	
e-mail	
telefon	
intranet	
porada	
jiné	

S ostatními členy týmu už jsem v minulosti spolupracoval/a.

ano	
ne	
jen s některými	

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

	rozhodně	spíše	spíše	rozhodně
	souhlasím	souhlasím	nesouhlasím	nesouhlasím

Jsem spokojen/á se současným systémem komunikace.				
---	--	--	--	--

Porady

Porady jsou pro mě přínosné.				
Účast členů na poradách je 100%.				
Četnost porad je dostatečná.				
Vždy vím, za jakým účelem se porada koná.				
Při každé poradě je veden zápis z porady.				
Vždy je užitečné mít po každé poradě k dispozici zápis z porady.				

Týmová spolupráce

V týmu vládne dobrá atmosféra a přívětivé vztahy.				
V týmu probíhá výměna a sdílení informací včas a bez problémů.				
Pro mou práci je důležité vědět, kdo z mých kolegů na čem pracuje.				
V týmu občas dochází ke konfliktům.				
Konflikty a problémy zvládáme dobře řešit (pokud ke konfliktům v týmu nedochází, otázku přeskočte).				

Jako tým jsme efektivní.				
Vyhovoval by mi sdílený dokument mezi všemi členy týmu, kde by byly všechny informace na jednom místě, všichni k nim měli přístup a mohli je aktualizovat.				
Měl/a bych víc času soustředit se na projekt, kdyby bylo po dobu jeho průběhu možné delegovat část svých rutinních povinností na své podřízené.				

Povědomí o projektu

Vím v jaké fázi projektu se nacházíme a co je jeho cílem.				
Vím, jaké jsou mé kompetence a za co jsem zodpovědný.				
Mám dostatek informací, které potřebuji ke své práci.				
Doba vyhrazená na testování systému byla dostatečně dlouhá.				
Během projektu jsou dodržovány všechny milníky a nedochází ke zpoždování projektu.				

Projektový manažer

Znalosti a dovednosti manažera odpovídají jeho pozici.				
Když je potřeba, dokáže pomoci a poradit.				
Úkoly jsou zadávány jasně a srozumitelně.				
Dostávám od něj zpětnou vazbu.				

Dodavatel

Občas docházelo k nedorozuměním s dodavatelským týmem.				
Mojí schopnost porozumět dodavatelskému týmu negativně ovlivňoval fakt, že jde o IT specialisty.				
Uvítal/a bych jednotnou formu komunikace s dodavatelem, která umožňuje okamžitou zpětnou vazbu.				

Dodavatelský tým měl školení dobře nachystané a nedocházelo ke zbytečným průtahům.				
--	--	--	--	--

Zaměstnanci v roli běžných uživatelů systému

Informace o nově zaváděném systému byly zaměstnancům předány včas.				
Zaměstnancům byly před zahájením projektu vysvětleny důvody zavádění systému.				
Setkal/a jsem se s odporem zaměstnanců vůči systému DMS.				

Belbinův test týmových rolí: Zaškrtněte týmovou roli o které se domníváte, že Vás nejlépe vystihuje (můžete zaškrtnout i více možností)	Odpověď
Inovátor - Je tvůrčí, nápaditý a neortodoxní. Dokáže řešit náročné problémy.	
Vyhledávač zdrojů - Je nadšený a komunikativní extrovert. Objevuje příležitosti. Rozvíjí kontakty.	
Koordinátor - Je vyzrálý a sebejistý. Vyjasňuje cíle. Dává lidem dohromady, aby podpořil týmovou diskusi.	
Usměrňovač - Vyzývá k výkonu, je dynamický, prospívá mu tlak. Má průbojnost a odvahu překonávat překážky.	
Monitor vyhodnocovač - Je vážně založený, je stratég a má vysoké nároky. Vidí všechny možnosti. Má přesný úsudek.	
Týmový pracovník - Spolupracuje, je mírný, vnímavý a diplomatický. Naslouchá, buduje a odvrací třenice.	
Realizátor - Je disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní v návycích. Má schopnost činit praktické kroky a akce.	
Kompletovač, finisher - Je pečlivý, svědomitý, dělá si starosti. Hledá chyby a přehlédnutí. Plní termíny.	
Specialista - Je cílevědomý, iniciativní a oddaný své profesi. Poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné.	

Abstrakt

STARÁ, L. *Komunikace v projektovém týmu*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 64 s., 2014

Klíčová slova: Projektový management, projekt, projektový tým, komunikace

Předmětem této práce je zhodnocení komunikace v projektovém týmu v konkrétní společnosti. Teoretická část se dělí na dvě poloviny, přičemž ta první se zaměřuje na vyjasnění základních pojmů souvisejících s projektem a na principy fungování projektového týmu. Druhá polovina se zabývá základními pojmy spojenými s komunikací, komunikací ve firmě, projektu a v projektovém týmu. V praktické části je nejdříve představen podnik Budějovický Budvar, n. p. a následně jsou v něm tyto teoretické poznatky aplikovány do praxe. Na základě dotazníkového šetření a rozhovoru je tato praxe prověřena, je poukázáno na slabá místa a výsledkem jsou návrhy opatření, jak tyto nedostatky napravit.

Abstract

STARÁ, L. *Communication within the project team*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 64 p., 2014

Key words: Project management, project, project team, communication

The aim of this thesis is to evaluate communication in the project team in a particular company. Theoretical part is divided into two halves. The first one is clarifying the basic project concepts and the principles of functionality of a project team. The second half is focused on the key concepts connected with communication, communication in the company, project and the project team. In a practical part, an national enterprise Budweiser Budvar is introduced at the beginning and the theoretical knowledge is applied there on the basis of a survey and an interview. As a result the measures of weaknesses are proposed.