

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Řízení projektové komunikace**

**Management of Project Communication**

Ilona Kačerová

Plzeň 2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ilona KAČEROVÁ**  
Osobní číslo: **K13B0194P**  
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**  
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**  
Název tématu: **Řízení projektové komunikace**  
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. Zhodnoťte na základě relevantní literatury teorii a hlavní přístupy ke komunikaci v projektovém řízení.
2. Charakterizujte realizované projekty a projektovou organizaci.
3. Stanovte úkoly pro řízení komunikace na projektu.
4. Vypracujte zásady komunikace a plán komunikace v projektu.
5. Zhodnoťte možnosti realizace plánu komunikace a zajištění požadované úrovně komunikace v projektu, analyzujte rizika v této oblasti projektu a navrhněte reakce na ně.

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


- DĚDINA, Jiří; Jiří ODCHÁZEL; SVOBODA, Jaroslav. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel; LACKO, Bratislav. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- MIKULÁŠTÍK, Milan; MÁCHAL, Pavel; LACKO, Bratislav. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- SKALICKÝ, Jiří; JERMÁŘ, Milan; SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- STEJSKALOVÁ, Dita; HORÁKOVÁ, Iveta; ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Milan Jermář, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Řízení projektové komunikace“*

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

V Plzni dne 21. dubna 2016

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala PhDr. Milanu Jermářovi, Ph. D. za ochotu, odborné vedení a cenné rady při zpracování bakalářské práce.

Zároveň děkuji Ing. Oldřichu Řezníčkovi, jednateři společnosti MEDTEC – VOP, spol. s.r.o. za věnovaný čas a ochotu při poskytování potřebných podkladů.

## Obsah

ÚVOD .....	8
1. Teoretická část .....	9
1.1. Projektové řízení .....	9
1.1.1. Projekt .....	9
1.1.2. Životní cyklus projektu .....	11
1.1.3. Logický rámec projektu .....	11
1.1.4. Zainteresované strany.....	13
1.1.5. Projektový tým .....	15
1.1.6. Projektový manažer.....	17
1.2. Komunikace .....	19
1.2.1. Proces komunikace.....	20
1.2.2. Komunikační kanály .....	21
1.2.3. Funkce komunikace .....	22
1.2.4. Komunikační bariéry.....	23
1.3. Firemní komunikace.....	24
1.3.1. Externí firemní komunikace.....	25
1.3.2. Interní firemní komunikace .....	26
1.4. Projektová komunikace .....	28
1.4.1. Zásady projektové komunikace.....	29
1.4.2. Vedení porady .....	30
1.4.3. Typy komunikací .....	32
1.4.4. Plán projektové komunikace .....	33
1.5. Shrnutí teoretické části .....	34
2. Praktická část .....	35
2.1. Charakteristika společnosti .....	35
2.1.1. Finanční analýza podniku .....	38
2.1.2. Cíle pro nejbližší období .....	40
2.1.3. Analýza interního prostředí podniku.....	41
2.2. Představení projektu sanity .....	44
2.2.1. Stanovení úkolů pro řízení projektu sanity s detailnějším zaměřením na projektovou komunikaci.....	46
2.2.2. Analýza projektové dokumentace pro projekt sanity .....	48
2.2.3. Časový harmonogram projektu .....	50
2.3. Přehled realizovaných opatření .....	51
2.3.1. Projektový tým .....	52

2.3.2.	Komunikační kanály .....	53
2.3.3.	Seznam subdodavatelů .....	53
2.4.	Analýza interní komunikace projektového týmu .....	53
2.4.1.	Výsledky dotazníkového šetření .....	54
2.4.2.	Zhodnocení dotazníkového šetření členů projektového týmu.....	57
2.5.	Návrhy na zlepšení současného projektového řízení .....	59
2.5.1.	Tvorba logického rámce projektu .....	59
2.5.2.	Vytvoření matice odpovědností .....	61
2.5.3.	Určení zainteresovaných stran .....	63
2.5.4.	Plán komunikace na projektu .....	64
2.5.5.	Komunikační zásady na projektu .....	71
2.6.	Zhodnocení možnosti realizace plánu komunikace .....	74
2.7.	Projektová rizika .....	75
2.7.1.	Analýza komunikačních rizik projektu .....	75
2.7.2.	Návrh na ošetření komunikačních rizik projektu .....	77
2.8.	Shrnutí praktické části.....	79
ZÁVĚR	.....	81
Seznam tabulek	.....	82
Seznam obrázků	.....	83
Seznam použitých zkratk	.....	84
Seznam použité literatury	.....	86
Seznam příloh	.....	88

## ÚVOD

Na světě existuje mnoho druhů komunikace, její smysl je ale ve většině případů více méně stejný, komunikace musí být užitečná, jasná a správně načasovaná. Je to základní prostředek interakce, nejen mezi lidmi, ale samozřejmě také mezi ostatními živými i neživými organismy. Posluchači by měly být sdělovány pouze relevantní informace, které přesně a konzistentně splňují jejich očekávání a i když si to většina lidí neuvědomuje, komunikace je pro úspěšnost projektu, programu nebo portfolia právě tím klíčovým prvkem.

Cílem této bakalářské práce je analýza řízení projektové komunikace ve společnosti MEDTEC – VOP, spol. s.r.o. a následný návrh opatření pro zkvalitnění tohoto systému se zaměřením jak na komunikaci interní, tak i externí. Projektová komunikace bude analyzována na základě dotazníkového šetření, interních dokumentů firmy a poskytnutých rozhovorů s členy projektového týmu a jednatelem společnosti.

Práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a část praktickou. V teoretické části je na základě studia odborné literatury uvedena problematika týkající se projektového řízení a komunikace. Především komunikace v míře obecné, ale také se zaměřením na komunikaci firemní a projektovou. V praktické části jsou teoretické poznatky aplikovány na reálnou společnost MEDTEC – VOP, spol. s.r.o. Tato společnost byla pro bakalářskou práci vybrána z jednoho prostého důvodu. Její činnost je ze značné míry směřována na zakázky vojenského charakteru a je velice pravděpodobné, že ne každý den se člověk dostane k výrobě sanitních vozidel pro Armádu České republiky. V úvodu praktické části budou vymezeny základní údaje firmy, předmět podnikání, základní ekonomické ukazatele a popis interního prostředí podniku. Následující část bude věnována popisu projektu „Automobil zdravotní silniční – sanita“ a následné analýze tohoto projektu. Z výsledků analýzy budou navrženy určité změny pro zlepšení a zefektivnění nejenom projektové komunikace, ale projektového řízení v podniku vůbec.



# 1. Teoretická část

## 1.1. Projektové řízení

Projektové řízení je oborem poměrně mladým, v podstatě se o něm začíná hovořit až po druhé světové válce. Přitom i v dávné minulosti probíhala řada akcí, které měly projektový charakter, například stavby starověkých monumentů, pyramid či katedrál. Je samozřejmé, že už v těchto dobách se začaly vyvíjet různé metody, postupy a techniky ke zvládnutí mimořádně rozsáhlých a organizačně náročných akcí, avšak oproti současnosti bylo několik zásadních rozdílů, doba byla mnohem pomalejší a pro ambiciózní projekty existoval v rozvinutých civilizacích dostatek zdrojů. Dnes jsou projekty silně omezeny a to jak ve zdrojích, tak i v čase. Dnešní doba je jiná, rychlá, dynamická, vzájemně provázaná a na mnoho věcí bylo již včera pozdě. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

### 1.1.1. Projekt

Co je to projekt? V českém jazyce má toto slovo několik možných významů, definice se od sebe liší, ale smysl je víceméně vždy stejný. Je důležité si ale uvědomit, že například na rozdíl od stavebnictví je slovo projekt v projektovém řízení chápáno naprosto odlišně. Jedna z mnohých definic projektů v projektovém řízení definuje projekt takto: „*Projekt můžeme definovat pomocí termínů vyjadřující jeho typické rysy – projekt je časově omezené pracovní úsilí vedoucí k vytvoření unikátního produktu, služby nebo organizační změny.*“ (Skalický, Jermář, Svoboda 2010, s. 46)

Projekt je vždy časově omezen, tedy je určen jeho začátek a konec. Nikdy se nejedná o rutinně opakovanou a triviální akci, projekt je na rozdíl od procesu unikátní a jeho činnost vede k dosažení požadovaného cíle s požadovanou kvalitou. Cíl projektu, nebo-li vytvoření projektového produktu může mít, jak hmatatelnou, tak nehmatatelnou povahu kdežto účely bývají vymezeny více abstraktně.

Projekt není limitován pouze časem, ale také zdroji a náklady, které bezpochyby projekt velice ovlivňují. Celý projekt obsahuje prvek nejistoty a rizika, která mohou projekt negativně ovlivnit. A kdy projekt končí? Tehdy, je-li dosaženo projektového cíle, je zjištěno, že cíle z nějakého důvodu být dosaženo vůbec nemůže, nebo už pominul důvod pro jeho realizaci. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

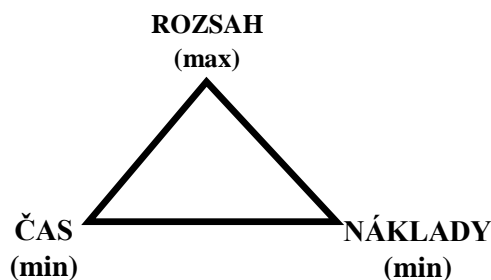
Jak již bylo řečeno, základní motivací pro zavedení projektu je samozřejmě jeho cíl. V průběhu projektu bývá určen cíl strategický (goal) a cíle postupné (objectives), které svým splněním přispívají ke splnění cíle strategického. Postupné cíle by měly odpovídat pravidlu SMART.

Definice pravidla SMART: (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

- **S - Specific** – specifický, nebo také konkrétní – CO a JAK budeme řešit.
- **M – Measurable** – měřitelný – schopnost ověřit, zda bylo navržené řešení úspěšně realizováno.
- **A – Achievable, Agreed** – dosažitelný, odsouhlasený – zainteresované strany musí souhlasit s cílem projektu.
- **R – Realistic** – reálné – cíl projektu musí být skutečně dosažitelný, není dobré určovat si příliš vysoké, ani příliš nízké cíle.
- **T – Time-based** – časově určené (ohraňčené) – stanovení časového horizontu v kterém musí být projekt dokončen.

Během plánování projektu se setkáváme s několika různými omezeními projektu, označováno často jako **projektový trojúhelník**, nebo také trojimperativ projektu. Mezi zásadní omezení projektu patří rozsah (někdy nahrazen kvalitou), čas a náklady. Jejich vzájemné vazby znázorňují trojúhelník. Je důležité si uvědomit, že existuje určitá provázanost mezi jednotlivými omezeními a změna jednoho z parametrů vede ke změně minimálně jednoho z dalších, proto je velice důležité, aby projektový manažer dbal hlavně na to, aby se všechny tři rozměry posouvaly současně. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

**Obrázek 1 - Projektový trojúhelník**



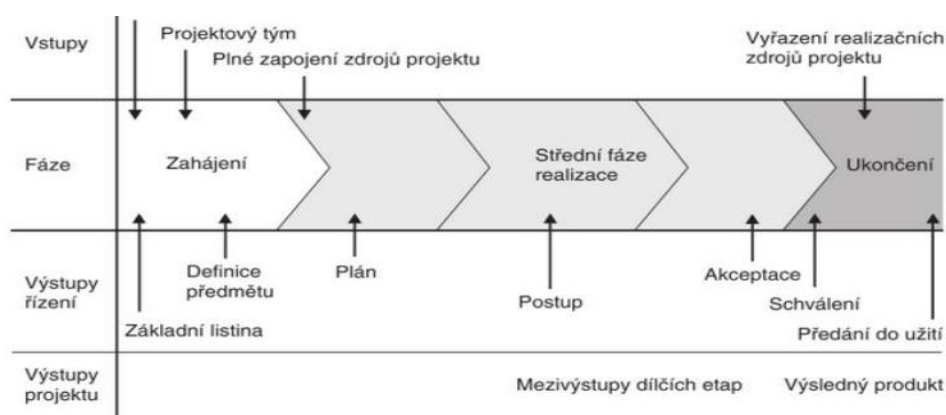
**Zdroj: vlastní zpracování, dle (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)**

### 1.1.2. Životní cyklus projektu

Projekt je časově omezen, jeho životní cyklus projektu je určen pomocí začátku a konce projektu. Je složen z několika projektových fází, které na sebe logicky navazují. Činnosti předcházející fáze musí být obvykle dokončeny dříve, než začne fáze další. Názvy fází se liší podle druhu projektu, dají se ovšem odvodit obecné názvy, a to např.:

- předprojektová studie
- definice projektu
- plánování
- implementace
- předání do užívání

Obrázek 2 - Životní cyklus projektu



Zdroj: (Svozilová, 2006, str. 38)

### 1.1.3. Logický rámec projektu

Metoda logického rámce, nebo-li LFM (Logical Frame Matrix) se používá nejenom při přípravě projektu a jeho realizaci, ale také při následné kontrole celého projektu.

*„Logický rámec je jinou formou definování projektu. Místo volného textu členěného do příslušných kapitol se definování projektu vytváří ve formě tabulky. Základním principem je fakt, že klíčové parametry projektu jsou vzájemně logicky provázány. Dalšími použitými principy je potřeba měřitelnosti výsledků, práce v týmu a systémový přístup – uvažování věcí ve vzájemných souvislostech.“* (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 110)

Nejprve jsou uvedeny základní identifikační údaje celého projektu, jako například název a typ projektu, popř. název programu, v kterém se projekt nachází, celkové náklady,

časový horizont, jména investorů, uživatelů, řešitelů a dalších kontaktních osob. Až za těmito údaji je uveden vlastní logický rámec celého projektu.

**Obrázek 3- Logický rámec projektu**

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Konkrétní výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Aktivity (klíčové činnosti)	Zdroje (lidé, peníze atd.)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
			Předběžné podmínky

**Zdroj: vlastní zpracování, dle (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)**

Jak je vidno z obrázku výše, první sloupec, nebo-li sloupec cílů obsahuje pět políček, v prvním políčku se nachází záměr, ten odpovídá na otázku, proč chceme dosáhnout výše uvedeného cíle projektu. Zpravidla se jedná o popis přínosů po jeho realizaci. Pod záměrem se nachází políčko cíl, kde se odpovídá na otázku, co nebo čeho chceme projektem konkrétně dosáhnout. Konkrétní výstupy projektu definují, jak chceme změny dosáhnout. Posledním vyplňujícím se políčkem v prvním sloupci jsou klíčové aktivity, což jsou aktivity, které rozhodujícím způsobem ovlivňují realizaci konkrétních výstupů projektu. V druhém sloupci logického rámce jsou uvedeny objektivně ověřitelné ukazatele, které nám objektivně dokazují, že záměru, cíle a konkrétních výstupů bylo nějakým způsobem dosaženo, uvádí se zde také zdroje potřebné pro realizaci projektu. U objektivně ověřitelných ukazatelů by měla být vždy zmíněna hodnota, po jejím dosažení můžeme konstatovat splnění záměru. V třetím sloupci se nachází detailně zpracovaný způsob ověření a zjištění ukazatelů, včetně postupu pro ověření. Výstupem může být např. protokol nebo dokument. Na řádku klíčových činností se uvádí hrubý odhad časového harmonogramu. Ve čtvrtém sloupci se nachází předpoklady a rizika, jedná se především o předpoklady, ze kterých se vycházelo při stanovování jednotlivých skutečností a které jsou podmínkou pro realizaci projektu. Uvádějí se zde také rizika, která mohou projekt v nějaké míře ohrozit. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

#### 1.1.4. Zainterесované strany

Termín „zainterесované strany“ je synonymem pro termín „zájmové skupiny“, nebo-li „stakeholders“. „*Zájmové skupiny zahrnují všechny subjekty, na něž mají organizace a její aktivity vliv a které je naopak také mohou ovlivňovat, ať už pozitivně nebo negativně.*“ (Škapová, 2008, s. 97)

Označení „zainterесované strany“ je mnohem obsáhlejší, než pojem cílová skupina, který tradičně označuje pouze tu část veřejnosti, na kterou podnik zaměřuje své aktivity. Kdo tedy patří do zájmových skupin? Dá se říci, že je to každý, kdo je kriticky důležitý pro úspěch projektu, jedná se například o vlastníky podniku, investory, zákazníky, dodavatele aj. Přehled základních zainterесovaných stran podniku je zobrazen v tabulce č. 4 – Přehled zainterесovaných stran podniku, jejich požadavky a očekávání. Vymezení těchto skupin má na starost projektový manažer nebo projektový tým, který musí identifikovat zájmy všech zainterесovaných stran a stanovit pořadí jejich důležitosti k danému projektu. Identifikace účastníků projektu není vždy jednoduchá, protože některé zainterесované strany nemusí být na první pohled zřejmé. Například někdy některé organizace zastupují zájmy konkurence, která se snaží projekt nějakým způsobem poškodit. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, Doležal, Máchal, Lacko, 2012, Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

Základním cílem projektové komunikace je zajištění průběžné informovanosti a podpory projektu od všech klíčových zájmových skupin. Jedním z nejjistějších způsobů, jak toho dosáhnout je vytvoření komunikační strategie projektu. Při jejím vytváření je velice nutné určit, které skupiny jsou pro projekt důležité a stanovit priority, podle kterých vzniknou konkrétní komunikační kanály pro každou skupinu. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

Při jednání se zainterесovanými stranami se využívají určité komunikační nástroje, například: (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

- **pro vztahy s médii** – tiskové zprávy, konference, exkurze na místo výroby,
- **pro komunikaci s odbornou veřejností** – newsletter, odborné semináře,
- **pro vztahy s širokou veřejností** – veřejné setkání, den otevřených dveří, informační brožura,
- **pro interní komunikaci uvnitř projektu** – intranet, extranet, porady.

**Tabulka 1 - Přehled zainteresovaných stran podniku, jejich požadavky a očekávání**

Zainteresovaná strana	Požadavky a očekávání
Vlastníci, investoři, manažeři podniku (zainteresování na zisku podniku), banky	Zisk Růst hodnoty podniku (výhodnost investice) Bezpečnost investice
Zákazníci – zadavatel, uživatel	Kvalita služeb a výrobků Cenové podmínky, servis
Obchodní partneři a dodavatelé	Kvalitní jednání společnosti a kvalita smluv Dlouhodobě a vzájemně výhodná kooperace Platební morálka (dny splatnosti, dodržování termínů splatnosti)
Zaměstnanci	Mzda a zaměstnanecké výhody Vyhovující pracovní podmínky Možnost profesního růstu a seberealizace Pracovní pohoda a kolektiv
Orgány veřejné správy	Dodržování zákonů a placení daní Politika zaměstnanosti Konkurenceschopnost
Kontrolní orgány, inspekce, certifikační agentury (ISO apod.)	Dodržování bezpečnosti provozu a jeho vlivu na životní prostředí, dodržování norem Kvalita služeb a výrobků
Pojišťovny	Bezpečnost při provozu
Místní společenství	Vliv provozu organizace na okolí (zaměstnanost, životní prostředí apod.)
Akcionáři	Bezpečnost investice Výše dividendy

**Zdroj: vlastní zpracování, dle (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008)**

Analyzovat ty zájmové skupiny, které jsou pro projekt klíčové, může například pomoci matice vlivu zainteresovaných stran, která je rozděluje do čtyř segmentů. A to na klíčové

hráče, osoby, dav a tvůrce. Každá skupina má odlišnou míru vlivu a zájmu na projektu. (viz Obr. č. 4)

**Obrázek 4 - Matice vlivu zainteresovaných stran**



**Zdroj: vlastní, dle (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)**

Na základě vlivu matice zainteresovaných stran se stanovuje komunikační strategie vhodná pro každou zájmovou skupinu zvlášť.

- **Osoby** – nízká míra vlivu a vysoká míra zájmu a očekávání, volí se strategie průběžného informování, tato zainteresovaná strana může vznést připomínky, se kterými se společnost musí nadále vypořádat.
- **Klíčoví hráči** – vysoká míra vlivu a vysoká míra zájmu a očekávání, tento segment je nejdůležitější, proto se volí strategie těsného řízení nebo-li vedení dialogu, podílejí se na spolurozhodování v průběhu celého projektu.
- **Dav** – nízká míra vlivu a nízký zájem o projekt, tento segment není pro projekt nijak důležitý, proto se volí strategie odpovídání na otázky, nebo-li monitorování.
- **Tvůrci** – mají vysokou míru vlivu, ale nízký zájem o projekt, mohou se aktivně zapojovat do hledání řešení, pro tento segment se volí strategie zajištění spokojenosti.

### 1.1.5. Projektový tým

*„Tým je malá pracovní skupina členěná podle funkcí jednotlivých členů týmu, sledující jednotný cíl, vyznačující se poměrně intenzivními vzájemnými vztahy na základě intenzivní komunikace mezi členy týmu a specifickou formou práce (teamwork). Dalšími jejich společnými znaky jsou jejich týmový duch a poměrně silná soudružnost. S pojmem*

*týmu se většinou spojuje zvláštní význam a s ním například i očekávání zvlášť dobře fungující spolupráce.*“ (Dědina, 2007, s. 84)

V podnikové praxi je často pojem tým nahrazován pojmem pracovní skupina, rozdíl mezi těmito dvěma pojmy je ale poměrně markantní. Na rozdíl od týmu je v pracovní skupině pro její členy důležité dosáhnout především individuálních výsledků, členové týmu mají cíl společný. Skupiny stačí řídit, ale u týmů je vhodné, aby byly jak řízeny, tak i vedeny.

*„Tým je specifickým druhem pracovní skupiny. Jedná se o vnitřně formálně nestrukturovanou malou skupinu lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon. Oproti klasické pracovní skupině v týmu neexistuje formální organizační struktura a rozvíjí se společná odpovědnost za výkon. Existence týmu je časově omezená.“* (Nový, Surynek, a kol., 2006, s. 140)

V týmu se od každého člena očekává, že bude vykonávat určitou funkci, toto očekávání určitého chování a názorů nazýváme sociální role (týmová role). Definování rolí je jedna z nejdůležitějších činností, která ovlivní dobré fungování celého týmu. Obvykle se využívá typologie, která byla sestavena známým britským teoretikem Meredithem Belbinem, popisuje celkem devět týmových rolí. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

- **Předseda**, nebo také koordinátor (Chairman, Co-ordinator) ujasňuje cíle, pomáhá rozdělovat role a formuluje skupinové záměry. Je klidný, nestranný, důvěřující, sebevědomý a často může být vnímán jako manipulující.
- **Tvůrce** (Shaper) tlačí skupinu k rozhodování a vyhledává příležitosti ke skupinové diskusi, je netrpělivý, nespolečenský, velice provázaný s úkolem, často provokuje a rád se hádá.
- **Inovátor** (Plant) přichází s novými myšlenkami a nápady, je velice tvořivý a má výbornou představivost. Většinou se jedná o individualisty s mimořádným intelektem.
- **Hodnotitel, kritik** (Monitor – evaluator) má velmi dobrou schopnost kritického myšlení, analyzuje problémy a složitější otázky, hodnotí přínosy a návrhy. Jedná se o střízlivé, inteligentní a objektivní jedince s velice bystrým úsudkem.
- **Tahoun** (Implementer) proměňuje slova a myšlenky v činy, hodně pracuje a rád organizuje. Mezi jeho hlavní rysy patří tvrdohlavost, praktičnost, odpovědnost a disciplinovanost.



- **Týmový hráč** (Team worker) velice dobře spolupracuje s ostatními členy týmu, je vnímavý a má zájem o své spolupracovníky, proto bývá často oblíbeným členem týmu. Poskytuje podporu a pomoc. Je velice společenský a citlivý, v klíčových situacích může být nerozhodný.
- **Hledač zdrojů** (Resource investigator) vyhledává zdroje a příležitosti, vyjednává s okolím a přináší informace zvenčí. Je zvědavý, společenský a velice komunikativní.
- **Dotahovač** (Completer – finisher) je pečlivý a svědomitý člen týmu, soustřeďuje se na detaily, je to perfekcionista. Zdůrazňuje potřebu dodržování termínů a postupů.
- **Specialista** (Specialist) má smysl pro profesionalitu, je cílevědomý a velice iniciativní, má speciální dovednosti a znalosti, které za něj nikdo jiný v týmu nedokáže zastat. Často nedokáže vidět věci v celku, proto přispívá projektu pouze v omezené oblasti.

Není obvyklé, aby se členové týmu vyhraňovali pouze na jednu roli, většinou se uplatňují ve více rolích zároveň. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

### 1.1.6. Projektový manažer

Projektový manažer je vedoucím pracovníkem projektového týmu a ovlivňuje, jak jednotlivce, tak celý pracovní tým, měl by tedy být vybaven příslušnou odpovědností, pravomocemi a působnostmi. Projektový manažer by měl disponovat kombinací technických, behaviorálních a koncepčních schopností. V průběhu jeho profesního postupu je kladen větší důraz na koncepční schopnosti, naopak důraz na schopnosti technické se snižuje. Technické znalosti se vztahují zejména na použití specifických znalostí, postupů a dovedností při jednotlivých úkonech. Díky behaviorální kompetenci dokáže manažer výborně pracovat s lidmi a je schopný efektivně využít lidských zdrojů. Patří sem samozřejmě také emoce, efektivní skupinová práce a řízení a vedení zaměstnanců. Koncepční schopnosti jsou nezbytné ke komplexnímu pochopení organizace jako celku. Manažer projektu bývá obvykle dominantním článkem celého týmu, proto by měl mít dostatečnou autoritu, být vůdčí a asertivní. Hlavně asertivita mu totiž pomáhá k efektivní komunikaci a efektivnímu jednání nejen s členy jeho týmu, ale i s okolím. Měl by umět prosadit své názory, trvat na nich, ale zároveň dokázat

respektovat názory ostatních a umět přiznat svoje chyby. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, Jermář a kolektiv, 2014, Dědina, Cejthamr, 2005)

Ross Perot (\*1930) řekl: „*Zařízení lze řídit. Lidé musí být vedeni.*“ (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

Projektový manažer je vedoucím pracovníkem projektového týmu, zabývá se tedy vedením lidí (leadership). Umění správného vedení je jednou ze zásadních a rozhodujících kompetencí manažera. Rozlišují se tři klasické styly vedení:

- **Autoritativní** – Tento styl vedení je zaměřen především na výkon jedinců, manažer striktně zadává úkoly, které velice často a pravidelně kontroluje. Nepoužívá pozitivní motivování členů týmu. Vedoucí týmu používá nejčastěji věty v první osobě jednotného čísla „Já chci“, ostatní kolegové většinou nemají takřka ani žádné slovo.
- **Demokratický** – Na rozdíl od autoritativního stylu, v demokratickém vedoucí spolupracuje se svými kolegy, probíhá zde otevřená komunikace a všichni jsou aktivně zapojeni, což vede k dobrým mezilidským vztahům na pracovišti. Hlavní slovo má ale stále vedoucí manažer, který týmu pomáhá k dosažení kvalitních výsledků.
- **Liberální** – Vedoucí týmu nechává své pracovníky dělat věci po svém, neovlivňuje chod práce, není jasný cíl a nefunguje kontrola. Členové týmu se často rozhodují podle svého vlastního uvážení, což někdy nemusí být vhodné. Výsledkem mohou být špatné výsledky skupiny a nespokojenost okolí, což vede k velkým konfliktům. Tento styl nelze dlouhodobě aplikovat. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, Jermář a kolektiv, 2014)

Je samozřejmé, že správný manažer by neměl ovládat pouze jeden styl vedení, je potřeba, aby znal nepřehledné množství technik a metod, které poté přizpůsobí v konkrétní situaci. V roce 2004 byly uskutečněny studie, které ukazují, že existuje-li v projektovém managementu nějaká slabina, nalezneme ji ze 70-90 % právě v oblasti vůdcovství. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, Jermář a kol., 2014, Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

## 1.2. Komunikace

*„Principem komunikace je efektivní výměna a porozumění informacím mezi zainteresovanými stranami. Pro úspěšnost projektu, programu nebo portfolia je efektivní komunikace klíčovým prvkem. Zainteresovaným stranám musí být předávány relevantní informace, které přesně a konzistentně splňují jejich očekávání. Komunikace musí být užitečná, jasná a správně načasovaná.“ (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2009, s. 244)*

Na světě existuje mnoho druhů komunikace, například verbální nebo neverbální, asertivní, nebo agresivní, vědomá nebo nevědomá, shodná nebo neshodná, intrapersonální nebo interpersonální, skupinová nebo masová, ústní nebo písemná, textová nebo grafická, statická nebo dynamická, formální nebo neformální, dobrovolná nebo na vyžádání a mnoho dalších. Nejčastější a také nejzákladnější rozdělení komunikace je na komunikaci verbální a neverbální. V procentuálním poměru lze využití těchto druhů vyjádřit takto (Mikuláščík, 2010, s. 27):

*Neverbální komunikace 45 %*

*Verbální komunikace 55 %*

Pojem komunikace je odvozen z latinského slova *communicare*, které znamená „společně něco sdílet, činit něco společným“. Komunikace je základní prostředek interakce, nejen mezi lidmi, ale také mezi ostatními živými i neživými organismy. Dá se všeobecně pochopit jako dorozumívání, nebo přenos informací. Pokud se jedná o komunikaci pouze mezi lidmi, pak mluvíme o komunikaci sociální. Sociální komunikace je velice široký pojem, ale dá se říci, že je to jeden ze základních prostředků vhodných k výměně informací a ovlivňování a přesvědčování lidí v různých oblastech života i práce. Komunikující musejí využívat vzájemně známé komunikační symboly, v mezilidské komunikaci se jedná především o mluvenou a psanou řeč. Sdělování informací probíhá jak v rovině verbální, tak neverbální (mimoslovní). (Jermář a kol., 2014, Doležal, Máchal, Lacko, 2012, Mikuláščík 2010)

Komunikace má obsahovou a vztahovou stránku. Obsahová stránka se zaměřuje pouze na přenos věcných informací, naplňuje především informativní a instruktážní funkci. Vztahová stránka komunikace se zaměřuje na utváření vztahu mezi komunikujícími. Jedná se především o vzájemné sdělování pocitů mezi komunikujícími, ale také o pocitové vztahy k danému tématu. (Mikuláščík, 2010, Vymětal, 2008)

Umění jednat s lidmi je velice důležitou součástí jak běžného, tak pracovního života, zahrnuje v sobě především: (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 266)

- umění mluvit a sdělovat,
- umění naslouchat, pochopit to, co druhá strana sděluje,
- umění mlčet.

### 1.2.1. Proces komunikace

Komunikace je proces, který probíhá v šesti, na sebe navazujících fázích a je tvořen několika hlavními prvky. (Jermář a kol., 2014)

Fáze procesu komunikace:

1. Vznik myšlenky
2. Kódování myšlenky – převod myšlenky do určité formy sdělení
3. Přenos sdělení
4. Příjem sdělení příjemcem
5. Dekódování – příjemce si interpretuje přijaté sdělení
6. Pochopení

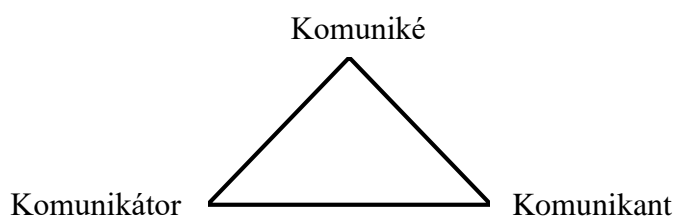
Hlavní prvky komunikace:

- **Komunikátor** (mluvčí, zdroj) – ten, kdo vysílá nějakou informaci.
- **Komunikant** (příjemce) – ten, kdo přijímá vysílanou informaci.
- **Komuniké** (sdělení, informace, zpráva) – určitá vysílaná zpráva, sdělovaná komunikátorem komunikantovi, jedná se především o verbální nebo neverbální sdělení.
- **Komunikační kanál** – prostředek, kterým je informace přenášena. Jedná se například o televizi, rádio, telefon, stisk ruky, parfém aj. Obvykle je využíváno více kanálů naráz.
- **Zpětná vazba** – jedna z podstatných zásad. Reakce na vyslanou informaci. Sděluje mluvčímu, jak bylo komuniké přijato a jak působí na posluchače.
- **Šum** – cokoliv, co nějakým způsobem zkresluje příjem sdělení, existují i extrémní případy, kdy může šum zabránit samotnému přenosu sdělení. Může způsobit také to, že komunikant pochopí informaci v pozměněném obsahu, než byla vyslána odesílatelem. Jedná se především o šumy fyzické (hluk, ruch v místnosti),

fyziologické (vada zraku, vada sluchu), psychologické (emoce, předpojatost) a sémantické (rozdílné chápání významu slov).

- **Kontext** – celková situace, ve které komunikace probíhá, jedná se především o čas, prostor a okolnosti.

**Obrázek 5 - Komunikační proces**



**Zdroj: vlastní zpracování, 2016**

### **1.2.2. Komunikační kanály**

Přenos sdělení probíhá díky komunikačním kanálům. Většinou bývá využito více kanálů zároveň. Představme si konverzaci dvou kolegů, lidé spolu hovoří a zároveň naslouchají (hlasový kanál), gestikulují a očima vnímají gestikulaci druhého (zrakový kanál), dotýkají se (hmatový kanál) a samozřejmě také vysílají a vnímají pachové signály (čichový kanál). Za kanály se dají považovat i komunikační prostředky, jako např.: telefon, email, písemné zprávy, reklama, rozhovor tváří v tvář, atd. Komunikační kanály se od sebe mohou lišit třeba efektivitou nebo rychlostí. (De Vito, 2001, Mikuláščík, 2010)

V podniku mají komunikační kanály šest forem, a to formu sestupnou, vzestupnou, formální, neformální, horizontální a diagonální. Sestupná komunikace je komunikace směřující od nadřízeného k podřízenému a má formu různých příkazů, organizačních směrnic, oběžníků atd. Vzestupná forma komunikace je opakem formy sestupné, směřuje od podřízených směrem k nadřízenému. Takový druh komunikace probíhá především na poradách, pomocí schránek důvěry apod. Formální komunikace informuje o cílech společnosti, chodu a struktuře společnosti a o pracovních pravidlech. Neformální komunikace je komunikace mezi zaměstnanci a obvykle se jedná o osobní rozhovory. Horizontální komunikace je komunikace probíhající mezi zaměstnanci na stejné úrovni organizační struktury podniku, naopak komunikace diagonální je mezi jednotlivými organizačními úrovněmi. (Mikuláščík, 2010)

Další možnosti podnikových komunikačních kanálů:

- rozhovor face to face – tváří v tvář,
- skupinový rozhovor, jako např. porady nebo týmové diskuze,
- semináře, konference,
- nástěnky, oběžníky, předpisy, metodické pokyny,
- dopisy, písemné zprávy, e-maily, telefony,
- podnikové obřady a tradice, image podniku,
- reklama, public relations (PR).

Nedílnou součástí komunikačních kanálů je také zpětná vazba, díky které může mluvčí upravovat své sdělení, aby bylo pro posluchače srozumitelnější. Na tento fakt se ale velice často zapomíná. „*Má-li být komuniké efektivní, musí se komunikátor přizpůsobit psychickému profilu komunikanta. Srozumitelnost řečového komuniké je determinováno řadou faktorů, primárně zájmem.*“ (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 273)

### 1.2.3. Funkce komunikace

Každá komunikace probíhá za nějakým účelem a splněním určitých funkcí, ve většině případech se nejedná o splnění pouze jedné funkce, hranice mezi jednotlivými funkcemi se často překrývají. Mikuláščík ve své odborné publikaci vymezuje funkce komunikace takto: (Mikuláščík, 2010)

- **Informativní funkce** – předávat informace, data, znalosti atd.
- **Instruktivní funkce** – vysvětlování pojmů, postupů, popisů, návodů, jak něčeho dosáhnout
- **Přesvědčovací funkce** – často velice manipulativní, jedná se záměrné působení na člověka s cílem změnit jeho názor, postoj nebo chování. Snaha získat člověka na svou stranu.
- **Posilovací a motivující funkce** – snaha o posílení sebevědomí.
- **Zábavná funkce** – cílem této funkce je rozesmát, pobavit, rozveselit okolí. Snaha o navození pocitu pohody a spokojenosti.
- **Vzdělávací a výchovná funkce** – je hodně propojena s funkcí informativní a instruktivní, uplatňuje se především prostřednictvím vzdělávacích institucí.
- **Socializační a společensky integrující funkce** – vztahy mezi lidmi, snaha o navazování kontaktů, sblížení, prohlubování vztahů s druhými.

- **Funkce osobní identity** – JÁ, pomáhá uspořádat si svoje názory, postoje, aspirace aj.
- **Poznávací funkce** – velice úzce souvisí s funkcí informativní, která je pojata, na rozdíl od funkce poznávací, z pohledu komunikátora i komunikanta. Poznávací funkce je pojata pouze ze strany komunikanta. Jedná se o sdělování každodenních zážitků a vzpomínek.
- **Funkce svěřovací** – odbourává vnitřní napětí, sdělování důvěrných informací jiným osobám, často komunikátor očekává podporu a pomoc.
- **Funkce úniková** – nezávazný rozhovor o neutrálních věcech za účelem odreagování se.

#### 1.2.4. Komunikační bariéry

Komunikačními bariérami se rozumí různé druhy překážek, které snižují celkovou efektivitu komunikace. Komunikační bariéry jsou jak na stranách mluvčího, tak na stranách posluchače. Tureckiová (2004) člení ve své odborné publikaci komunikační bariéry na interní (vnitřní) bariéry, které jsou spojeny s osobností komunikujícího a bariéry externí nebo-li vnější vlivy prostředí. Mezi vnitřní bariéry patří například aktuální zdravotní stav, vady zraku, sluchu popřípadě výslovnosti, osobní problémy, negativní postoje, předsudky či nesympatie k druhému. Mezi vnější vlivy ovlivňující komunikaci patří například hluk z okolí, osvětlení, nevhodná teplota nebo rozdílné kulturní prostředí účastníků. (Tureckiová, 2004)

Z organizačního hlediska se dají komunikační bariéry rozdělit na osobnostní a organizační. Kdy se za osobnostní komunikační bariéry dá považovat odlišné chápání informace, nedostatečné komunikační dovednosti, odlišné znalosti o tom, co je zrovna sdělováno, nebo momentální psychický stav komunikujících osob. Za organizační bariéru se dá považovat třeba špatná organizační struktura, časový tlak, autoritativní vedení, nebo zahlcení informacemi. Při samotné komunikaci je důležité uvědomovat si s kým, za jakých okolností, jak a s jakým záměrem s dotyčným komunikujeme. A samozřejmě jaký efekt od této komunikace očekáváme. Důležité je uvědomění, že se vždy jedná o komunikaci s člověkem určitého pohlaví, věku, statusu, osobnostních charakteristik a nacházíme se v určitém prostředí.

Aby byla komunikace efektivní, je dobré řídit se několika jednoduchými zásadami:

- **Používání zpětné vazby** – mluvčí zjistí, zda došlo k dorozumění.
- **Aktivní naslouchání** – využití vhodných technik aktivního naslouchání (povzbuzování, parafrázování, zrcadlení, objasňování apod.).
- **Užití jednoduchého jazyka** – využití vhodných slov a jednoduché stavby vět. Přizpůsobit se jazyku lidí, kterým je informace sdělována.
- **Kontrola emocí** – lidé jsou často rozrušení, čímž dochází k špatnému interpretování sdělované informace nebo k učinění špatného rozhodnutí.

Komunikace se stává efektivní, pokud se záměr mluvčího shoduje s účinkem a příjemce rozumí a chápe sdělení tak, jak bylo komunikátorem plánováno. Efektivní komunikace je jedním z klíčových prvků pro úspěšnost projektu, programu nebo portfolia. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, Mikuláščík, 2010, Jermář a kol., 2014)

### 1.3. Firemní komunikace

Každý podnik má své zvláštní komunikační kanály a komunikační prostředí, které slouží k celkové podnikové komunikaci. Všechny společnosti udržují také komunikační vztahy s dalšími organizacemi a samozřejmě s veřejností. Firemní komunikace se dá tedy rozdělit na komunikaci interní (uvnitř firmy) a externí (vně firmu). Firemní komunikace je sítí kontaktů, která umožňuje samotnou existenci organizace, pro podnik je dobrá komunikační strategie také velice nezbytnou podmínkou konkurenceschopnosti podniku. Dobrá informovanost zaručuje funkční a efektivní chod celé firmy, zvyšuje motivaci zaměstnanců a je předpokladem pro rozvoj a inovaci. Mikuláščík (2010) ve své odborné publikaci uvádí, že neefektivní komunikace vede doslova k desorganizaci.

Firemní komunikace má dle Mikuláščíka (2010) pět základních funkcí:

- **Úkolová pracovní funkce** – zaručuje efektivní a kvalitní práci, jedná se o dokončování úkolů a plnění termínů, důležitá je oboustranná komunikace mezi vedením i zaměstnanci.
- **Sociálně podporující funkce** – zaměstnanci jsou přátelštější a ve firmě spokojení (společné výlety, večery aj.).
- **Motivační funkce** – z komunikačního hlediska je mnoho stimulů, které zaručí iniciativu zaměstnanců.



- **Inovační funkce** – zaměstnanci jsou spokojení, pokud je v organizaci prostor pro inovaci.
- **Integrační funkce** – pocit náležitosti do určité komunity.

### 1.3.1. Externí firemní komunikace

Bezesporu nejdůležitější zájmovou skupinou pro jakýkoliv podnik jsou jejich zákazníci, protože především oni koupí výrobků nebo služeb přispívají k tvorbě příjmů. V ziskovém sektoru se zákazníci podílejí na růstu podniku, na zisku a na investicích do jeho zdokonalování, naopak v sektoru neziskovém zase koneční uživatelé naplňují smysl instituce a usměřují její zaměření. Horáková (2008) rozděluje zákazníky do tří skupin:

- **Individuální spotřebitelé** – ti, kdo nakupují zboží nebo službu za účelem osobní spotřeby.
- **Institucionální zákazníci** – ti, kdo nakupují výrobky nebo služby, jež se stávají součástí dalšího procesu, prodej výrobků nebo služeb mezi podniky.
- **Distribuční články** – pro zajištění dostupnosti svých hmotných i nehmotných výrobků na cílových trzích (velkoobchod, maloobchod, dealeři apod.).

Konečným cílem komunikace mezi podnikem a **individuálním spotřebitelem** je samozřejmě podnícení spotřebitele ke koupi výrobku nebo služby, kterou podnik nabízí. Důležité je, aby podnik působil jak na rozumovou složku spotřebitele, tak i na smyslové a citové posuzování výrobku nebo služby, čímž si k podniku vytvoří určitý vztah. K rozhodnutí o koupi však spotřebitel dochází postupně, celý rozhodovací proces se dá jednoduše zobrazit modelem AIDA (A – Awareness - pozornost, I – Interest - zájem, D – Desire - přání, A – Action - akce). K těmto stavům se vztahují základní komunikační cíle: povědomí o značce, upřednostnění značky, vyzkoušení značky a na konec věrnost značce. Mezi základní nástroje komunikace se spotřebitelem patří především reklama, přímý marketing, podpora prodeje, osobní prodej a PR. Uměním je určit vhodnou kombinaci prvků komunikačního mixu.

Značně odlišná je komunikace s **institucionálním zákazníkem**. Záleží především na tom, zda jde o opakovanou či novou koupi a co je cílem nákupu. Jedná se o prostředky investiční povahy, nebo drobné a krátkodobé prostředky? Komunikační nástroje se liší také samozřejmě podle odvětví, postavení na trhu, dynamiky trhu, intenzity konkurence

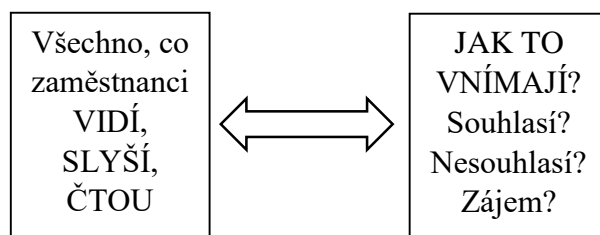
atd. Dá se ale říci, že mezi nejužívanější nástroje patří osobní prodej, nástroje podpory prodeje na mezipodnikových trzích, PR a podnikové a produktové reklamy.

**Distribuční články** jsou alespoň z určité části využity u většiny podniků. Distribuční články se považují za specifickou skupinu se samostatným marketingem a se samostatnými nároky na komunikaci. Dá se říci, že jsou jak zákaznicky výrobní organizace, tak poskytovatelé služeb. Základem distribuce jsou tzv. distribuční kanály, jedná se o provázaná uskupení výrobce či poskytovatele služeb, maloobchodů a velkoobchodů, jejichž sítě prochází produkt během své cesty ke spotřebiteli. Distribuční kanály se obvykle mění tak, jak se vyvíjí trh, podnik a produkt. Distribuční kanály a formy komunikace mezi podniky jsou obvykle usměrňována dominantnějším podnikem. Komunikační mix je založen především na osobním prodeji a podpoře prodeje obchodu i konečným zákazníkům. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008)

### 1.3.2. Interní firemní komunikace

Do interní komunikace, nebo-li komunikace uvnitř firmy se dají počítat jak určité komunikační nástroje, tak i další velice důležité věci, které neodmyslitelně všechny zaměstnance ovlivňují a tvoří jejich názor na podnik, pro který pracují, například vybavení kanceláří, pracovní prostředí, benefity, způsob vedení podniku aj. Efektivní interní komunikace je oboustranný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb.

**Obrázek 6 - Interní komunikace jako obousměrný proces**



**Zdroj: vlastní zpracování, dle (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008)**

*„Celková firemní strategie a podniková kultura se odrážejí v chování zaměstnanců vůči zákazníkům: jak se firma chová ke svým lidem, tak se její lidé chovají i navenek.“*  
(Škapová, 2008, s. 127)

Většina zaměstnanců má pocit, že interní komunikace uvnitř podniku, kde pracují, by mohla být mnohem lepší. Pocit nespokojenosti je ale oboustranný, manažeři si stěžují na

zaměstnance a zaměstnanci na manažery. Podnik musí usilovat o aktivní zapojení zaměstnanců do všech podnikových procesů a je dobré pracovníkům sdělit: Co a proč vůbec dělají a jaké v tom je (a bude) jejich místo. Většina prostředků firemní komunikace bohužel informace pouze předává. Vedení se ale musí ujistit, jak byly informace pochopeny, jaká je zpětná vazba, potřebuje zapojit zaměstnance do vytváření řešení a změn a vzájemně s nimi sdílet myšlenky. Většina podnikových rozhodnutí, sdělení a instrukcí postupuje v podnikové hierarchii od shora dolů, od nejvyšších příček přes různé úrovně řízení, což velice ovlivňuje výslednou kvalitu sdělení, protože největší počet zaměstnanců nakonec dostane už jen rozhodnutí bez jakéhokoliv kontextu.

Při šíření interních sdělení bychom se měli držet několika základních zásad:

- Je důležité poskytovat kontext, čím níže jsou lidé v hierarchii společnosti, tím menší smysl jim rozhodnutí vedení dává.
- Při vzniku sdělení musí panovat shoda a jednota názorů. Pokud je zpráva nejasná již od začátku a každý si ji vykládá jinak, je velice pravděpodobné, že se z ní postupem dalšími podnikovými kanály stane úplný nesmysl.
- Pokud zpráva prochází přes různé úrovně řízení, je důležité na každém stupni hledat zpětnou vazbu.
- Ten, kdo informace předává dál, musí umět obhájit jejich opodstatněnost a vysvětlit kontext celé situace. Nesmí mít přístup „To já ne, to rozhodli oni.“
- Nebát se otázek, být vstřícní a otevřený. Je dobré zapojit tazatele do hledání vhodného řešení.
- Nezahlcovat lidi zbytečnými informacemi. Je vhodné, aby si zaměstnanci sami určili, které informace potřebují a které ne, většinou mezi nimi totiž převládá pocit, že nemají k dispozici ty informace, které je zajímají nebo co by měli vědět.
- Mluvte pořád. Pokud člověk nic neříká, ostatní si tvoří své vlastní závěry.
- Efektivní využívání nové technologie. Je dobré si uvědomit základní pravidlo, že žádná technika nenahradí živý kontakt.
- Věnování dostatku času na vysvětlování dané problematiky.
- Věnování dostatečné péče volbě vhodného komunikačního nástroje.
- Věnování dostatečné pozornosti pro volbu vhodného místa, času a způsobu prezentace.

- Je velice důležité zdokonalovat své komunikační dovednosti. Špatně zvolené slovo nebo sdělení mohou debatu ukončit dřív, než nějaká začne.
- Je podstatné si uvědomit, že každé sdělení si lidé vztahují k základním otázkám, jako např.: Co to pro mě znamená? Co to znamená pro můj tým? Co se budu muset naučit?

Velmi častým problémem velkého počtu podniků je utajování informací před zaměstnanci. Obvykle k tomu dochází z dobré vůle, kdy vedení nechce zbytečně děsit své spolupracovníky. Tímto ale podnik dává prostor pro podnikovou šeptandu a rozvíření nepravdivých spekulací. Je důležité, aby byl mezi zaměstnanci a vedením vztah vzájemné otevřenosti a důvěry. Pro podnik je nutné vybudování důvěřivé atmosféry, aby se zaměstnanci nebáli vyvinout vlastní iniciativu, upozornit na problém nebo přijít s konstruktivní kritikou. Špatná interní komunikace může vést k obrovskému problému, dobrým příkladem je katastrofa raketoplánu Challenger, který vybuchl krátce po svém startu 28. ledna 1986, kdy lidé, kteří rozhodovali o odstartování raketoplánu, nebyli seznámeni s problémem okolo těsnění.

Mezi příklady konkrétních komunikačních nástrojů patří například brožura představující organizaci, pracovní manuál, schéma organizační struktury, interní časopisy, nástěnky, intranet, elektronická pošta, schůzky týmu a oddělení, pracovní výjezdy, finanční ohodnocení atd. (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008)

Za nejčastějšími prostředky osobní komunikace ve firmě se dají považovat porady (formální schůze), ale také poloformální a neformální skupinová setkání zaměstnanců. Za neformální (poloformální) setkání zaměstnanců se dá považovat například prezentace a tréninky prováděné ve firmě, výjezdní zasedání atd. Formální schůze (porady) jsou vysvětleny v samostatné kapitole č. 1.3.3. – Vedení porady. (Tureckiová, 2004)

#### **1.4. Projektová komunikace**

Zavedení vhodné projektové komunikace je jedním z kritických faktorů celého projektu. Na projektech koluje velké množství informací, a to jak mezi různými členy projektového týmu, tak i mezi zákazníky, investory a akcionáři. Pro úspěch projektu je důležité všechny důležité zainteresované strany projektu o stavu projektu informovat a vhodně řídit jejich očekávání. Jestliže nejsou tyto osoby včas a dobře informovány, existuje větší

pravděpodobnost vzniku většiny problémů. Mnoho z nich vzniká především tím, že jsou tyto osoby během průběhu projektu překvapeny, než kvůli problémům vlastním.

Informovanost musí být zajištěna na všech projektech, což zahrnuje předávání informací od pracovníků projektového týmu projektovému manažerovi a dále informování zákazníka, akcionářů a investora projektovým manažerem. Je důležité informovat i ostatní zainteresované strany projektu a to například řídicí výbor a dodavatele. Mezi typické představitelé komunikace o stavu projektu patří **kontrolní porady a zprávy o stavu projektu**. Projektová komunikace by měla být definována v **plánu komunikace**.

Dalším významným faktorem je uvědomění si, že je nesmírně důležité zajímat se také o utajení. Pokud jsou důvěrné informace omylem předány (přímo nebo nepřímo) nevhodné straně, která je nemá dostat, může to mít negativní vliv na mateřskou organizaci. Typickým příkladem důvěrné informace patří například marketingové informace, intelektuální vlastnictví nebo průmyslové tajemství. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

#### **1.4.1. Zásady projektové komunikace**

V následujících bodech jsou popsány obecné zásady projektové komunikace u malých, středních a velkých projektů. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

- **Malé projekty** – zpravidla není za potřebí nic jiného než základní informování o stavu projektu. Obvykle se projektový manažer sám účastní realizačních prací a celý projekt řídí, proto je jistě sám dobře obeznámen se stavem projektu. Komunikační proces se může skládat například z následujících kroků:
  - Projektový tým je povinen se zúčastňovat kontrolních porad.
  - Frekvence porad závisí na délce projektu.
  - Porady se zaměřují na porovnání plánu projektu a skutečného stavu projektu.
  - Pravidelně jednou za týden předají členové týmu projektovému manažerovi aktualizaci stavu dílčích činností projektu, za které jsou odpovědní.
  - Projektový manažer zašle aktualizaci stavu projektu investorovi popřípadě dalším účastníkům projektu, a to jednou za 14 dní nebo za měsíc.
  
- **Střední projekty** – obvykle zahrnuje kontrolní porady a zprávy o stavu projektu.

- Projektový tým se pravidelně týdně nebo ob týden účastní kontrolních porad, kam zákazník a investor posílá i svého zástupce.
  - Projektový manažer rozhodne, zda budou kontrolní porady se zákazníkem a investorem probíhat společně, nebo zda budou separované.
  - Musí existovat program porady.
  - Členové projektového týmu posílají týdně nebo ob týden zprávu o stavu projektu projektovému manažerovi.
  - Jednou za 14 dní nebo za měsíc posílá projektový manažer zprávu o stavu projektu všem zainteresovaným stranám projektu.
- **Velké projekty** – komunikace u velkých projektů probíhá v souladu s celkovou komunikační strategií. Existuje zde mnohem více aktivní komunikace než u projektů středních nebo malých, proto je nutné vypracovat komunikační plán. Zprávy o stavu projektu a kontrolní porady probíhají víceméně stejně jako u středně velkých projektů. Komunikační plán (detailněji zpracován v kapitole číslo 1.4.4. Plán projektové komunikace), může být vytvořen například tímto způsobem:
- Určete účastníky projektu buď celé skupiny (řídící výbor), nebo jednotlivé osoby (subdodavatel, investor).
  - Určete, jak pro každého účastníka projektu splníte jeho komunikační potřebu. Jaké informace potřebuje znát, jak často je potřebuje aktualizovat a jaký je nejvhodnější způsob pro přenos těchto informací.
  - Povinné informace je potřeba realizovat v každém případě. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

### 1.4.2. Vedení porady

Pojem porada je od slova radit se, což znamená, že se snažíme o vyřešení nějakého problému nebo situace. Vedení porady je nedílnou součástí práce manažera, je to jeden ze základních nástrojů vedení zaměstnanců. Porady patří mezi nejčastější prostředky osobní komunikace ve firmě. Projektový manažer díky nim lépe pozná svůj tým a samozřejmě také další pracovníky, popřípadě členy zainteresovaných stran.

*„Porady vždy vytváří prostor pro výměnu názorů, snazší orientaci v problémech pracoviště, transfer informací, sdílení hodnot, vyřešení problémů atd. Porada je současně*

*místem pro udržování a rozvíjení osobních vazeb mezi spolupracovníky. Porady mohou dobře plnit svoji funkci tehdy, pokud se budeme vyhýbat chybám pro jejich plánování, organizování, řízení a hodnocení.*“ (Lojda, 2011 s. 107)

Je důležité ujasnit si cíl a smysl porady, a samozřejmě také to, koho na poradě pozvat. Lidé, kteří budou na poradě pozváni a porady se zúčastní, by měli celou situaci vnímat jako příležitost podílet se na důležitých rozhodnutích. Schopný manažer by měl na poradách posílit svou autoritu, ale obvykle platí i to, že i když se jedná o kolektivní rozhodnutí, konečná zodpovědnost zůstává stejně na manažerovi. Efektivnost porady se odvíjí od několika činností a to především, způsobu vedení porady, způsobu komunikace, využití rozhodovacích technik apod. Porada by měla být přínosem jak pro předsedajícího, tak pro všechny účastníky. (Lojda, 2011)

Podle zkušeností z mnoha firem se stává, že pořádání porady je pouze ztrátou času a mrháním financemi. Pro realizaci efektivní porady je důležité dodržovat určité doporučené postupy a techniky. Jedná se například o tyto pravidla: (Mikuláščík, 2010)

- Stanovení účelu a cíle porady.
- Určení vhodného místa pro poradě (popřípadě občerstvení, technické zabezpečení apod.).
- Výběr vhodných účastníků porady, rozeslání pozvánek a všichni účastníci předem vědí, co se bude na poradě probírat.
- Všichni účastníci porady musí přijít včas.
- Určí se moderátor porady.
- Moderátor má předem připravený plán porady.
- Určí se zapisovatel, který provádí zápis z porady, zápis je následně odeslán všem účastníkům porady.
- Dodržení předem určené délky porady a dodržování časového harmonogramu porady.
- V průběhu nebo na konci porady má každý z účastníků prostor pro kladení otázek.
- Na konci porady se provede souhrn, o čem se hovořilo.

Jak již bylo řečeno, jednou z nedílných součástí průběhu porady je zápis z porady (záznam z porady). Dle Kaňákové je nutné, aby se záznam z porady zpracovával vždy. Slouží totiž nejenom k tomu, aby bylo jasné, co bylo na poradě probíráno, ale také k uchování možných variant a důvodů, proč a co bylo rozhodnuto, schváleno a definitivně

dohodnuto. Záznam z porady je jasnou formou zpětné vazby a prvotní podklad pro zajištění důslednosti. Typ zápisu je závislý na firemní kultuře a spolupracovnících, někdy se jedná o pár bodů s poznámkami, jindy o komplexní a velice obsáhlý záznam. Každopádně je důležité si uvědomit, že dobře zpracovaný záznam z porady přispívá i pozdějšímu zamyslení nad některými realizovanými kroky, případně chybami, jejichž příčinu lze díky tomu dokumentu nalézt i zpětně. Kontrolní zápis z porady by měl být vždy přečten ihned po skončení porady. (Kaňáková, 2008)

Zápis z porady by měl obsahovat hlavně tyto informace:

- Datum, čas a místo konání porady,
- jméno vedoucího porady,
- program (stručný popis projednávaných bodů porady),
- prezenční listina,
- zadané úkoly, včetně uvedení odpovědných pracovníků a termínů splnění,
- kontrolu plnění úkolu z minulé porady (pokud se jedná o pravidelnou poradu),
- jméno zapisovatele, podpis.

### 1.4.3. Typy komunikací

Během projektu se projektová komunikace obvykle rozdělí do tří úrovní, a to komunikace povinná, nepovinná (informační) a marketingová.

- **Povinná komunikace** je vyžadována buď organizací, která provádí daný projekt, investorem nebo zákonem. Tyto informace jsou příjemci doručovány a obvykle zahrnují zprávy o stavu projektu, jako jsou například finanční zprávy, zprávy vyžádané správními institucemi nebo vládou, kontrolní porady a porady s řídicím výborem.
- **Nepovinná nebo-li informační komunikace** zahrnuje ty informace, které potřebují pracovníci znát pro svou práci. Příjemce si tyto informace obvykle musí opatřit sám, zaměstnanec tím prokazuje určitou iniciativu. Jedná se například o dokumentace projektového produktu v archivu, adresáři nebo knihovně, kam mají pracovníci povolený přístup nebo pracovní informace na webových stránkách.
- **Marketingová komunikace** je určena především k vyvolání zájmu o projekt, informace jsou zasílány širokému okruhu lidí, kteří jsou pro projekt nějakým



způsobem zajímaví. Často se využívá k vytvoření dobrého jména, značky nebo loga projektu. Jedná se například o informační dopisy, besedy a prezentace vysvětlující projekt, soutěže o ceny k probuzení zájmu o projekt, pozitivní a chytlavé slogany aj. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

#### 1.4.4. Plán projektové komunikace

Komunikace má v projektovém řízení svou opodstatněnou roli a komunikační plán je jeden z doplňkových plánů projektu, který jasně informuje o tom, jak bude během projektu komunikace probíhat. Komunikační plán obsahuje přehled o tom, kdo bude potřebovat jakou informaci, kdy ji bude potřebovat a jakým způsobem mu bude sdělena. Dá se tedy jednoduše říci, že zajišťuje efektivní komunikaci během celého projektu. Plán projektové komunikace je vytvořen projektovým týmem již v plánovací fázi projektu. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, Schwalbe, 2011)

Plán komunikace by měl zahrnovat především tyto informace:

- Komunikační požadavky zájmových skupin (stakeholderů),
- informace, které se budou komunikovat, včetně formátu, rozsahu a úrovně podrobnosti,
- identifikace příjemce a odesílatele informací,
- doporučené metody a směrnice pro sdělení informace,
- frekvence komunikace,
- metody kontroly a eventuálních aktualizací,
- rejstřík použitých pojmů (Schwalbe, 2011) volně přeloženo.

**Obrázek 7 - Příklad plánu projektové komunikace**

Komunikační výstup	Typ komunikace	Kdo odpovídá za vytvoření	Komu je určen	Termín doručení/frekvence opakování	Způsob doručení
Zpráva o stavu projektu	Povinná	Projektový manažer	Zákazník, investor	První čtvrtek v měsíci/jedenkrát v měsíci	e-mail

**Zdroj: vlastní zpracování, dle (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)**

## **1.5. Shrnutí teoretické části**

Teoretická část začíná definováním základních pojmů týkajících se projektového řízení a postupně přechází k tématu komunikace. Nejprve jsou vymezeny pojmy obecné komunikace, poté se bakalářská práce zabývá detailněji komunikací firemní a to především komunikací uvnitř firmy. Poznatky z teoretické části jsou ve velké míře využity v navazující praktické části, kde jsou aplikovány na konkrétní podnik. Jedná se především o základní definice celého projektu, jeho trojimperativ a životní cyklus projektu. Do bakalářské práce byl vytvořen také logický rámec projektu, určeny zainteresované strany a vytvořena matice vlivu zainteresovaných stran, rozepsán projektový tým a popsány funkce všech jeho členů. Co se komunikace týče, byly pro praktickou část určeny úkoly řízení komunikace na projektu, byl vytvořen plán projektové komunikace a vypracovány zásady projektové komunikace.

## 2. Praktická část

### 2.1. Charakteristika společnosti

Společnost MEDTEC – VOP, spol. s.r.o. Hradec Králové byla založena roku 1996 a po privatizaci státního podniku vojenský opravárenský podnik se stala jeho nástupnickou organizací. MEDTEC – VOP, spol. s.r.o. je známý český výrobce sanitních vozidel s více než padesátiletou tradicí ve vývoji, konstrukci a výrobě speciálních užitkových vozidel. Do roku 1989 byla tato činnost směřována zejména na zakázky vojenského charakteru, od roku 1990 došlo ale v výrazném rozšíření produkce také pro civilní sektor, přičemž byla zahájena výroba sanitních a požárních vozidel v mnoha variantách. Sídlo společnosti se nachází v Hradci Králové a má 110 zaměstnanců. Společnost je ryze česká, má však zákazníky i v zahraničí, zejména v Německu.

Společnost jako celek splňuje na základě potvrzení NBÚ č. 0338 ze dne 7. 1. 2003 stupeň utajení „důvěrné“, má také dostatek pracovníků, kteří mají oprávnění se s utajovanými skutečnostmi v rozsahu stupně „důvěrné“ seznamovat.

Jak již bylo řečeno, mimo Ministerstvo obrany České republiky (dále jen MO ČR) se společnost zaměřuje také na zakázky pro civilní sektor, mezi nejvýznamnější zákazníky patří například Správa státních hmotných rezerv České republiky, Zdravotnická záchranná služba Královehradeckého kraje, Zdravotnická záchranná služba Pardubického kraje, Fakultní nemocnice Hradec Králové, Hasičský záchranný sbor Královehradeckého kraje, Oblastní nemocnice Kladno, SHELL, AGIP, LUKOIL, aj.

Mezi základní projekty, kterými se společnost zabývá, patří především:

- Výroba přesných obrobků pro automobilový průmysl, veškerá produkce je určena pro zahraniční zákazníky. Výrobky jsou zastoupeny v mnoha automobilech po celém světě.
- Zástavby vozidel pro obranu a bezpečnost státu zejména v oblastech spojovací techniky.
- Zástavby speciálních vozidel pro zdravotnické účely (sanity), civilní obranu (správa hmotných rezerv) a pro hasičský záchranný sbor.
- Výroba komponentů vzduchotechniky pro německého odběratele.
- Realizace speciálních zástaveb (zástavby sanit rychlé a záchranné služby, ale i zástavby pro sbory požární ochrany).

- Povrchové ochrany galvanickým pokovením a práškovým stříkáním.
- Výroba nábytků a speciálních zástavbových prvků, samozřejmě včetně čalounění
- Návrh a vývoj
- Výstavba fotovoltaických elektráren, včetně projektových prací a vyřízení úředních formalit
- Zpracování plechů – výroba skříní pro nápojářskou techniku a výroba plechových skříní pro uchování různých výrobků.
- Zakázky na maloservisovou a kusovou výrobu v oblastech, které jsou pokryty technologiemi společnosti

Společnost MEDTEC – VOP, spol. s.r.o. se řídí propracovaným **plánem kvality**. Všechny aplikované procesy v organizaci jsou řízeny v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009<sup>1</sup>. Systém jakosti je rozšířen o požadavky NATO na ověřování jakosti při návrhu, vývoji a výrobě v rozsahu AQAP 2110<sup>2</sup> dle ČOS 051 a to za přísných bezpečnostních opatření s důrazem na bezpečnost práce a ekologii v rámci současné legislativy.

Úspěšné vedení a provozování firmy vyžaduje systematické a srozumitelné řízení. Systém řízení jakosti je u společnosti MEDTEC – VOP, spol. s.r.o. zaměřen na **uspokojování požadavků zákazníka**, což představuje neustálé zlepšování. Pro zlepšování a efektivnost systému řízení jakosti společnost využívá sběr dat z řízení procesů, informace od zákazníka, zdroje externích informací důležitých pro odbornou způsobilost společnosti, sebehodnocení a průběžné přezkoumávání vedením.

Mottem společnosti je: **„Získaný a spokojený zákazník, naše budoucnost.“** Politiku kvality stanovilo vrcholové vedení společnost. Politika kvality vychází především z požadavků očekávání zákazníků, pracovníků společnosti, vlastníků, dodavatelé a také veřejného sektoru. Cílem je vyrábět výrobky a poskytnout služby takovým způsobem, aby byly optimálně uspokojeny potřeby a požadavky zákazníka. Orientuje se především na spolehlivost a bezpečnost výrobků, dále na jakost, ceny a termíny dodání, na rozsah prací a služeb, a v neposlední řadě také na minimální dopady na životní prostředí. Tyto

---

<sup>1</sup> ISO 9001:2009 je kritériem pro správné fungování managementu kvality.

<sup>2</sup> AQAP je systém požadavků, který je úzce navázán na normu ISO 9001, je doplněn specifickými požadavky NATO, přínosy certifikace AQAP 2110 (ČOS 051622) jsou především udržení stávající klientely, posílení pozice ve výběrových řízeních a snadnější získávání státních zakázek pro AČR. Je zde záruka, že systém jakosti odpovídá požadavkům NATO. (dqsczech.cz, 2016)

požadavky se snaží naplňovat maximálním využitím znalostí a zkušeností svých zaměstnanců, dodavatelů a s využitím nových poznatků vědy a techniky. Kvalita výrobků a poskytovaných služeb je výrazně ovlivňována i kvalitou nakupovaných surovin, výrobků a služeb. Hlavní subdodavatelé společnosti jsou držiteli certifikátu ČSN EN ISO 9001 a vydávají „Osvědčení o shodě“ nebo „Prohlášení o shodě<sup>3</sup>“ ve smyslu zákona č.22/1997 Sb. Jsou zapojeni do procesu neustálého zlepšování a velice napomáhají uskutečňovat společný cíl zaměřený na spokojenost jak stávajících, tak budoucích zákazníků. Politika kvality je vyhlášena příkazem ředitele společnosti, je povinnost každého vedoucího pracovníka seznámit všechny podřízené pracovníky s touto politikou a zpřístupnit ji (např. vyvěšením na nástěnkách). Pracovníci jsou s ní seznamováni při nástupních školeních a periodických školeních systému řízení jakosti. Aktuálnost a vhodnost politiky kvality je pravidelně přezkoumávána vedením firmy.

Systém kvality popsany podnikovou Příručkou kvality zabezpečuje produkci výrobků a služeb v předem stanovené a dokumentované kvalitě. Představitel vedení pro jakost ve spolupráci s členy vedení společnosti zpracovává a jménem ředitele firmy vydává roční cíle kvality, kterými pravidelně konkretizuje aktuální Politiku kvality. Cíle jsou rozpracovány do „Opatření“ ke splnění cílů celkových, a to s přímou odpovědností za procesy. Cíle jsou měřitelné, konkrétní a zohledňují současné a budoucí potřeby společnosti a trhu. Plnění cílů je průběžně přezkoumáváno vedením společnosti.

Vedení společnosti se zavázalo k vytvoření a udržování efektivního a účinného systému řízení jakosti, který je přínosem pro všechny zainteresované strany. Tento závazek vyjadřuje ve strategii vedení firmy, strategických cílech a politice kvality. Základním klíčem k prosperitě společnosti je udržení stávajících zákazníků a získání nových, proto všichni pracovníci zajišťují, aby byly stanoveny potřeby a očekávání zákazníka, které poté budou převedeny na požadavky a plněny k plné spokojenosti zákazníka. V praxi to představuje neustálé vyhodnocování informací od zákazníků a zainteresovaných stran. Při plnění očekávání a potřeb zainteresovaných stran je věnována pozornost hlavně na identifikaci potřeb zákazníka, posouzení konkurence na

---

<sup>3</sup> Prohlášení o shodě je nutnou podmínkou uvedení výrobku na trh. Výrobce díky němu dokladuje, že správně posoudil shodu výrobku s požadavky příslušných nařízení vlády. (Elektrotechnický zkušební ústav, 2016)

trhu, identifikaci příležitosti ke zlepšování, identifikaci vlastních slabých stránek, identifikaci budoucích konkurenčních výhod a také stanovení klíčových znaků produktu.

### **2.1.1. Finanční analýza podniku**

Z ekonomického hlediska je na tom společnost velice dobře, obrat firmy byl v letech 2013 a 2014 tvořen převážně z civilní výroby, především procesem výroby přesných obrobků pro automobilový průmysl (řemenice, tlumiče aj.), výroba komponentů vzduchotechniky a výroba opláštění svařovacích robotů (také pro automobilový průmysl). Mezi další významné procesy civilní výroby patří obrábění plechů na vysekávání, ohraňovací lis a povrchové úpravy kovů (v těchto procesech se podařilo v roce 2014 zvýšit obrat v průměru o 5-20 %). Velkou část tržeb společnost získává z pronájmů výrobních a kancelářských prostor a z výroby elektrické energie z obnovitelných zdrojů. Velmi důležitou součástí obratu byla zástavba 14 ti kusů kontejnerů jako dílen pro speciální opravy a stanoviště pro vstup do vojenského tábora. V polovině roku 2014 se podařilo vyhrát výběrové řízení a nasmlouvat dodávku 20 ti kusů silničních sanit pro Armádu České republiky (s realizací v roce 2015), tímto projektem se nadále zabývá bakalářská práce.

Společnost MEDTEC – VOP, spol. s.r.o. disponuje velkým množstvím peněžních prostředků na tržbách, například v roce 2012 se tržby dostaly do výše 199 864 tis. Kč, nejlépe se jí však dařilo v roce 2013, kdy byly tržby ve výši 235 319 tis. Kč. V roce 2014 byl zaznamenán pokles a to na 196 929 tis. Kč., což bylo zapříčiněno především tím, že se musely u pěti přesných obrobků snížit ceny o 5-15 % a tím, že nenastalo očekávané zahájení sériové výroby čtyř nových typů přesných obrobků. Tento segment trhu je ale značně kolísavý a proto není nutné hodnotit propad tržeb v roce 2014 jako problematický. Jedním z hlavních kritérií hospodaření podniku jsou ukazatele rentability, nebo-li ukazatele výnosnosti, které značí schopnost podniku dosahovat výnosu na základě vložených prostředků. Jak již bylo zmíněno výše, společnost disponuje velkým množstvím peněžních prostředků na tržbách. Rentabilita tržeb (dále jen ROS) označuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Z tabulky níže byly dle vzorce

$ROS = \frac{EBT}{tržby}$  vypočteny rentability tržeb za roky 2012, 2013 a 2014. Zisk byl kvůli oborovému srovnání očištěn o výnosy z nájemného, fotovoltaiky, úroků a výnosů z cenných papírů.

**Tabulka 2 - Výpočet ROS**

ROK	EBT (v tis. Kč)	TRŽBY (v tis. Kč)	ROS (%)
2014	21 201	196 929	10,77
2013	39 014	235 319	15,40
2012	32 507	199 864	16,26

**Zdroj: vlastní zpracování, 2016**

Je zjevné, že společnost je na tom velice dobře, ROS, nebo-li zisková marže byla v porovnávaných letech nejvyšší v roce 2012 a to 16,26 %, během roku 2013 klesla o 0,86 % a v roce 2014 o dalších 4,63 %, což bylo zapříčiněno již předem zmíněným snížením cen a neočekávaným nezahájením sériové výroby u několika druhů přesných obrobků.

Dalším ze základních měřítek celého podniku je rentabilita aktiv (dále jen ROA), která vyjadřuje výnosnost aktiv. Opět platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je podnik výnosnější. Rentabilita aktiv byla vypočítána z tabulky č. znázorněné níže, dle vzorce

$$ROA = \frac{EBT}{\text{celková aktiva}}$$

**Tabulka 3 - Výpočet ROA**

ROK	EBT (v tis. Kč)	A (v tis. Kč)	ROA (%)
2014	21 201	449 241	4,72
2013	39 014	439 404	8,88
2012	32 507	380 771	8,54

**Zdroj: vlastní zpracování, 2016**

Z tabulky je viditelné, že společnost vykazuje kladná a poměrně vysoká čísla. Podnik je na tom velice dobře, nejlépe však v roce 2012 a 2013, kdy rentabilita aktiv dosáhla okolo 9 %, k roku 2014 došlo k propadu o zhruba 4,2 %.

V době zpracování bakalářské práce nebyla k dispozici Výroční zpráva za rok 2015, proto jsou pro porovnání uvedeny informace z dřívějších let.

V následující tabulce jsou zaneseny jednotlivé oborové průměry porovnávaných rentabilit, jak již bylo řečeno, společnost se zabývá mnoha odvětvími, avšak obrat firmy je tvořen převážnou částí výrobou obrobků pro automobilový průmysl (speciální řemenice, tlumiče aj.), výroba komponentů vzduchotechniky a výroba opláštění svařovacích robotů. Proto bylo podle klasifikace NACE zvoleno porovnávané odvětví Zpracovatelský průmysl. V tabulce jsou porovnávány roky 2012 a 2013.

**Tabulka 4 - Porovnání rentabilit s oborovým průměrem**

	<b>ROA (%)</b>	<b>ROS (%)</b>
	<b>2012</b>	<b>2012</b>
<b>MEDTEC – VOP, spol. s.r.o.</b>	8,54	16,26
<b>Oborový průměr</b>	6,12	6,14
	<b>2013</b>	<b>2013</b>
<b>MEDTEC – VOP, spol. s.r.o.</b>	8,88	15,40
<b>Oborový průměr</b>	4,45	4,67

**Zdroj: vlastní zpracování, podle Českého statistického úřadu (2015), 2016**

Jak je vidno, společnost MEDTEC – VOP, spol. s.r.o. se v porovnávaných letech pohybuje vysoko nad oborovým průměrem, což je velice uspokojivé.

### **2.1.2. Cíle pro nejbližší období**

Pojmem „nejbližší období“ je myšleno období nadcházejících 3–5 let. Společnost se chystá udělat několik zásadních kroků k ještě většímu zlepšení jejich situace na trhu.

#### **1) Cíle v oblasti zvýšení výrobních kapacit:**

V roce 2016 společnost plánuje dokončení výstavby haly (800 m<sup>2</sup>) pro zpracování plechu, poté plánuje nákup laserového lisu pro zpracování plechu do tloušťky 20 mm a nákup lisu ohraňovacího. Tato výstavba a nákup strojů je určen ke zvýšení produktivity práce stávajícího sortimentu výroby, do nové haly budou převedeny i části již stávající výroby vysekávacího lisu. Laserový lis je oproti lisu vysekávacímu mnohem rychlejší, čímž se zajistí větší produktivita práce, vyšší kapacita výroby a tudíž i větší ziskovost. V roce 2017 společnost plánuje nákup obráběcího centra s protivřetenem a v roce 2018 nákup dvou kusů CNC obráběcích center a to jako obměnu již opotřebovaných strojů s vysokými



náklady na údržbu. Pro společnost je mnohem výhodnější zakoupit stroje nové, místo stále nákladné údržby strojů starých. Na nadcházející 3 roky společnost doufá ve zvýšení počtu výroby a prodeje odhlučňovacích kabin na lisy, které jsou tvořeny pomocí vlastního vývoje dle požadavků zákazníka.

## **2) Cíle v oblasti veřejných zakázek**

Vzhledem k tomu, že společnost uspěla v 1. kole veřejné soutěže na dodávku polního mobilního kombinovaného pracoviště ošetřovna – operační sál, budou se nadále snažit o kvalitní zpracování nabídky pro 2. kolo soutěže.

## **3) Cíle pro zkvalitňování pracovního prostředí**

Během roku 2016 se plánuje dokončení započaté rekonstrukce administrativní budovy č. 6, kde sídlí technický úsek společnosti. Součástí rekonstrukce je jak exteriér, tak interiér budovy a v průběhu následujících dvou let se bude konat také postupná rekonstrukce vybraných výrobních provozoven. Společnost se chystá pozvolna zvyšovat počet zaměstnanců a to okolo 2–5 lidí ročně, nabírání bude probíhat především ve výrobním a technickém úseku. Nadále počítá i s úzkou spoluprací s Úřadem Práce. Jsou si vědomi, že kvalifikovaně vzdělaní strojaři nejsou v současné době k dispozici, proto je společnost připravena si veškeré budoucí zaměstnance zaškolit. Co se další vzdělanosti zaměstnanců týče, společnost se bude každoročně snažit v rámci systému ISO, zkvalitňovat plánování a realizování v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Jedním z cílů, který se společnost snaží uskutečnit co nejdříve je zpracování etického kodexu a jeho uvedení do praxe.

### **2.1.3. Analýza interního prostředí podniku**

Jako jeden z rozhodujících nástrojů pro zvyšování výkonnosti a ekonomické úspěšnosti podniku je ve společnosti bráno řízení lidských zdrojů, které z převážné části řeší personální oddělení. Personální oddělení se snaží o zvyšování způsobilosti zaměstnanců pomocí výcviků, vzdělávání a přípravy, zajišťují rovněž rozvoj odborných a manažerských dovedností u vedoucích pracovníků společnosti. Organizace společnosti je uspořádána tak, že ve firmě není žádný zaměstnanec navíc. Během mé praxe si jedna pracovnice přivodila úraz a nemohla pravidelně docházet do práce, což se ve finále ukázalo jako problém, který bylo nutno řešit zástupem ostatních pracovníků. Kolegové se musí umět na chvíli zastoupit, znají činnosti ostatních a vědí, co se jak dělá. Bylo velice

zajímavé sledovat, jak efektivně si firma dokázala s tímto problémem poradit. Vzhledem k tomu, že je ve společnosti mezi vedoucími pracovníky velmi malá fluktuace, všichni se již dlouhodobě znají a mají mezi sebou i neformální vztahy. Jednou za rok se koná výroční schůze pro všechny zaměstnance podniku, samozřejmě se zábavou, živou hudbou a občerstvením.

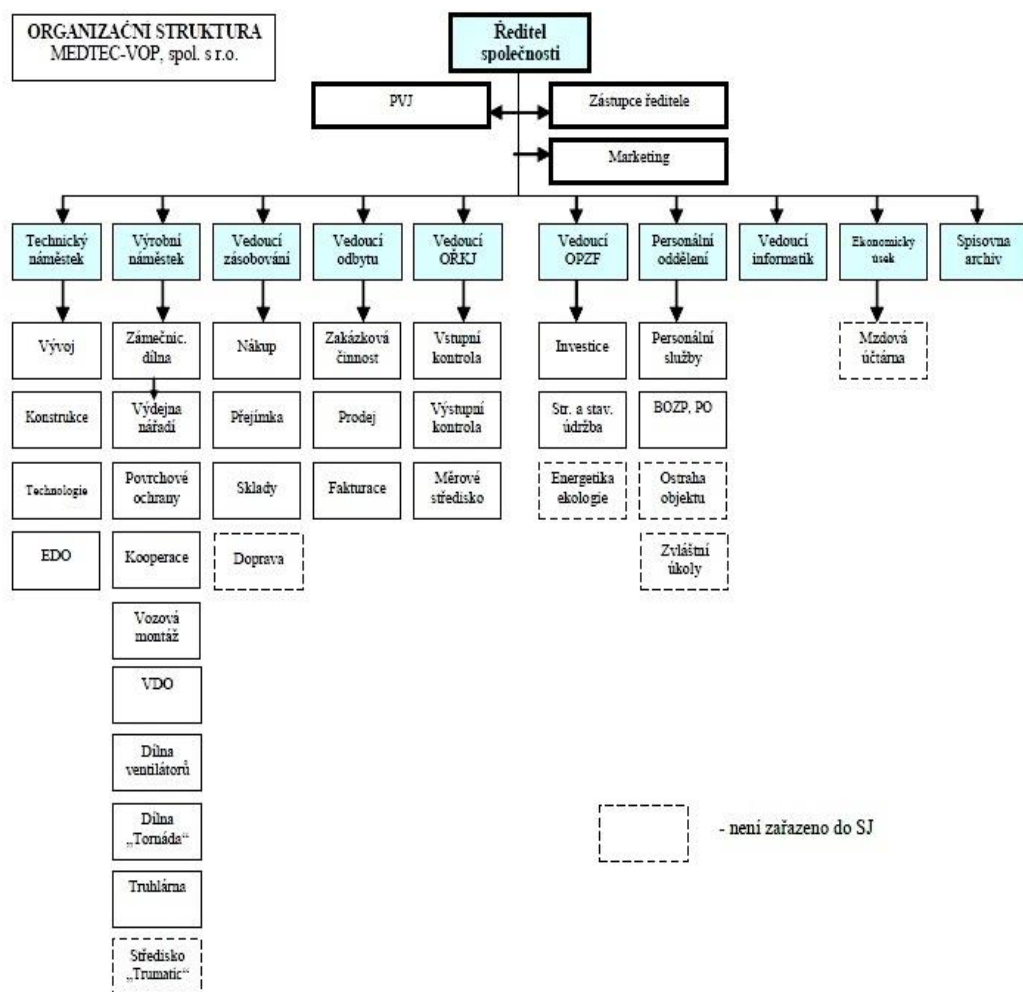
Společnost zajišťuje vhodné pracovní prostředí prostřednictvím dodržování zásad BOZP a požární ochrany. Pro lepší pohodlí a pohodu se postupně rekonstruují a zateplují veškeré prostory firmy. Na rizikových pracovištích je prostředí monitorováno a řízeno.

Ve společnosti je uplatňován proces interní komunikace mezi různými úrovněmi a funkcemi, a to především díky:

- **Sítovému propojení PC** – vlastní intranet, kam si mohou zaměstnanci vkládat poznámky, dokumenty a důležité informace, ASŘP – automatizovaný systém řízení podniku, do kterého má každý způsobilý zaměstnanec přístup.
- **Komunikaci na pracovištích** – kanceláře jsou propojeny, aby si pracovníci byli blíže, nemuseli se hledat po celé budově a utužovali přátelské vztahy. Ředitel společnosti má kanceláře dvě, jednu propojenou s ostatními kolegy a druhou určenou pouze pro oficiální návštěvy a pro konání porad.
- **Pracovním poradám vedení** – porada vedení je pravidelně každé pondělí od 09:30 hod, z této porady vzniká zápis, který je po skončení porady přečten nahlas, všemi odsouhlasen (podepsán) a později rozeslán mezi všechny účastníky porady.
- **Nástěnkám na pracovištích** – na každém oddělení se nachází nástěnka, kam by si pracovníci měli připínat důležité zprávy. Na nástěnky se dávají také pracovní postupy, firemní cíle atd.
- **Schůzek pracovních skupin** – schůzky pracovních skupin probíhají podobně jako porada.

Pro představu systematického rozdělení společnosti je zde přiložen obrázek organizační struktury podniku. Šrafovaná políčka označují oddělení, která nejsou součástí systému jakosti.

Obrázek 8 - Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

## 2.2. Představení projektu sanity

Tato bakalářská práce se zabývá projektem realizovaným v roce 2015, jedná se o dodávku 20 ti kusů silničních sanit pro Armádu České republiky. Vyhledávání vhodných veřejných zakázek je úkolem vedení marketingového oddělení, tato zakázka byla vyhledána na veřejném portálu veřejných zakázek [www.vestnikverejnychzakazek.cz](http://www.vestnikverejnychzakazek.cz). Jednalo se o jednokolovou veřejnou obchodní soutěž, kterou společnost MEDTEC – VOP, spol. s.r.o. vyhrála. Pro společnost byla tato zakázka zajímavá a do budoucna velice důležitá, jednalo se o prestižní zakázku pro Armádu České republiky a umožňovala udělení nové homologace<sup>4</sup>. Vzhledem k tomu, že se měnily typy vozidel v rámci výrobců automobilů, společnost možnost celostátní homologace ztratila. Pokud by společnost homologaci nezískala, ovlivnilo by to negativně její výrobu v budoucnu. Všechny podstatné informace, jak má sanita vypadat, co má obsahovat, jaké dokumenty má společnost dodat, a jak prokáže svou kvalifikaci, byly sepsány v zadávacím dokumentu.

Pro lepší orientaci jsou zde definovány **hlavní údaje projektu**:

**Zadavatel projektu:** Ministerstvo obrany České republiky

**Přebírající projektu:** Centrum zdravotnického materiálu Bystřice pod Hostýnem

**Uživatel projektu:** předem určená vojenská zařízení

**Realizátor projektu:** MEDTEC – VOP, spol. s.r.o.

**Název projektu:** Automobil zdravotní silniční - sanita

Předmětem veřejné zakázky byla dodávka 20 ti kusů silničních sanitních automobilů s uzavřenou skříňovou karoserií. Sanity musí obvykle splňovat spoustu zásadních podmínek, které zde ale nebudou jmenovány, protože jsou pro celou bakalářskou práci naprosto irelevantní. Pro lepší představu jsou fotografie jedné z vytvořených sanit přiloženy v příloze. (Příloha A – Příloha D)

Dodavatel, který podává nabídku, musí splňovat několik požadavků pro dokázání dostatečné kvalifikace (splnění základních kvalifikačních předpokladů), a to:

---

<sup>4</sup> Testování a ověření vlastností vozidla z hlediska přípustnosti jeho použití. Pokud společnost nemá homologaci, jedná se o individuální schvalovací proces, kde je omezený počet vyráběných kusů v jednotlivých oblastech a pro jednotlivého uživatele.

- Výpis z evidence Rejstříků trestů,
- potvrzení příslušného finančního úřadu, že společnost nedluží na daních,
- potvrzení příslušného orgánu či instituce, že nedluží na pojistném a na penále na sociální zabezpečení a příspěvků na státní politiku zaměstnanosti,
- čestné prohlášení, že v posledních 3 letech nenaplnil skutkovou podstatu jednání nekalé soutěže formou podplácení,
- vůči jeho majetku neprobíhá nebo v posledních 3 letech neprobíhalo insolvenční řízení,
- podnik není v likvidaci,
- podnik nemá daňové nedoplatky ve vztahu ke spotřební dani,
- podnik nemá nedoplatek na pojistném a na penále na veřejné zdravotní pojištění,
- podnik není veden v rejstříku osob se zákazem plnění veřejných zakázek a nebyla mu v posledních 3 letech uložena pokuta za umožnění výkonu nelegální práce<sup>5</sup>.

Dále musí podnik splnit také profesní a technické kvalifikační předpoklady jako je výpis z obchodního rejstříku, či výpis z jiné obdobné evidence a doklad o oprávnění k podnikání (zejména doklad prokazující příslušné živnostenské oprávnění či licenci).

Uchazeč ve své nabídce do veřejné soutěže musí předložit také dokumentaci zboží, jedná se především o specifikace vozidla určeného k přestavbě, nebo-li technická data nabízeného vozidla (v tomto případě se jedná o vozidlo Volkswagen Transporter V5), specifikace ambulantní nástavby a nabízených zdravotnických přístrojů a zámysl technického řešení vnitřní zástavby ambulantního prostoru. Dodavatel je povinen dodat zboží nové, nepoužité, nerepasované (vyjma 1 ks zboží na kterém byly provedeny zkrácené vojskové zkoušky, dále ZVoZK) a nepoškozené. Celý vůz musí být zkompletovaný z dílů, které nebudou staršího data výroby než roku 2014.

Součástí předmětu zboží je dále také:

- Zpracovaný návrh technického řešení ambulantní nástavby a vnitřní zástavby ambulantního prostoru (detailní popis produktu včetně nákresů),
- dodání zkušební, kompletně vybaveného 1 ks silničního sanitního automobilu, který splňuje všechny platné právní předpisy k provedení ZVoZK, samozřejmě

---

<sup>5</sup> U většiny čestných prohlášení se bere v potaz jak Česká republika, tak země sídla místa podnikání či bydliště.

- spolu s dokumentací k automobilu a zdravotnickým přístrojům (v případě pořízení zboží, které není zavedeno do užívání v rezortu MO), veškeré náklady spojené s provedením zkrácených vojenských zkoušek (ZVoZK) hradí dodavatel,
- k provedení ZVoZK budou dodány také veškeré platné protokoly o provedených preventivních bezpečnostně technických kontrolách zdravotnických přístrojů a vydaná posouzení a osvědčení orgánů rezortu MO. Jedná se např. o: osvědčení o bezpečnosti elektrických a tlakových zařízení, posouzení požární bezpečnosti atd.,
  - předložení zboží ke katalogizaci<sup>6</sup>,
  - určený zástupce musí seznámit uživatele se způsobem použití a údržby sanity, přičemž první seznámení proběhne při zahájení ZVoZK a druhé seznámení při prvním dodání zboží.

Společnost měla na výrobu 20 ti kusů sanit 12 měsíců a celková suma činila 26 mil Kč. Veškeré náklady se zaplatily z prodeje těchto výrobků, byla zde jistota platebních podmínek a brzkého zaplacení.

**Obrázek 9 - Projektový trojúhelník projektu sanity**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

### **2.2.1. Stanovení úkolů pro řízení projektu sanity s detailnějším zaměřením na projektovou komunikaci**

Po rozhodnutí o realizaci projektu by měl následovat jeho podrobný popis, k tomu nám může posloužit například tvorba **logického rámce**, kde jsou popsány a určeny cíle projektu, určeny výsledky nejenom celého projektu, ale i jeho částí. Jsou zde zobrazeny

---

<sup>6</sup> Katalogizace – pořízení a aktualizace katalogizačních dat o výrobku, výrobci a dodavateli. Na základě pojmenování, klasifikování a identifikování výrobku (položky) podle zásad Kodifikačního systému NATO je poté možné přidělit katalogizační číslo nebo-li skladové číslo NATO. Každý Český výrobce, který dodává výrobky do resortu MO, musí mít katalogizační kód přidělen. (aura.cz, 2016)

klíčové činnosti a aktivity vedoucí k dokončení projektu, **časový plán** a samozřejmě také zdroje. Společnost pro projekt vytvořila jednoduchý časový plán formou tabulky v textovém procesoru MS Word, pro bakalářskou práci byl tento harmonogram znovu přepracován v MS Project, kde k němu byl vytvořen i Ganttův diagram graficky znázorňující naplánované posloupnosti činností v čase. Logický rámec k projektu sanity podnikem vytvořen nebyl.

Po detailním popisu projektu by mělo následovat jeho plánování popřípadě zvažování různých alternativ. Postup při plánování je v podstatě snadný, stačí postupně odpovědět na otázky: Co? Jak? Kdo (S kým)? Kdy? Za kolik? Nejprve se tedy určí, CO se má udělat, poté JAK se to udělá, popíše se postup, jakým společnost dosáhne cíle celého projektu. Na základě odpovědí na první dvě otázky se určí KDO popřípadě S KÝM, finální podobu projektového týmu je možné složit až po zjištění nezbytných znalostí a profesních zkušeností, které musí členové týmu mít. Poté se odpovídá na poslední dvě otázky. Tvoření plánu by se měli účastnit všichni.

Celkové plánování projektu je ve společnosti obvykle obsahem **plánu kvality**, kde se čtenář dozvídá odpovědi na všechny tyto otázky. Společnost do plánu kvality sice vyjmenovala členy projektového týmu, nebyla ale popsána jejich odpovědnost za splnění dílčích etap, popřípadě celého projektu. K tomu by se mohla využít **matice odpovědností RACI**. V oblasti komunikace by bylo pro tento projekt vhodné vytvořit **plán projektové komunikace** a **komunikační zásady**, to především proto, že se jedná o komunikace s AČR a je důležité vědět, kdo a co může sdělit, popřípadě s kým může o projektu oficiálně komunikovat. Co se komunikace s dodavateli, zadavateli a uživateli projektu týče, společnost si do plánu kvality vytvořila tabulku komunikačních kanálů, viz 2.3.2. Komunikační kanály a seznam subdodavatelů viz 2.3.3. Seznam subdodavatelů, kde jsou zaznamenány kontakty a jejich funkce pro tento projekt. Bohužel už nebrala v potaz další zainteresované strany a jejich vliv na projekt.

Po naplánování se obvykle pokračuje realizací projektu, kde jsou jasně daná pravidla a to: „Co nejvíce se držet původního plánu“ – tedy plánu kvality.

Po realizaci projektu by bylo vhodné celý projekt zhodnotit a to nejen ze strany společnosti, ale zažádat o zhodnocení i uživatele výsledného výstupu.

Návrhy na nerealizovaná opatření jako logický rámec, matice odpovědností RACI, určení zainteresovaných stran, tvorba matice vlivu zainteresovaných stran, plán komunikace a zásady komunikace na projektu jsou zpracovány v kapitole 2.5. Návrhy na zlepšení současného projektového řízení.

### **2.2.2. Analýza projektové dokumentace pro projekt sanity**

Jak již bylo řečeno v kapitole představující celkové fungování společnosti, vedení se rozhodlo věnovat pozornost především kvalitě dodávaného zboží a služeb a spokojenosti všech zákazníků, proto je pro každý realizovaný projekt vytvořen **plán kvality**. Plán kvality vytváří představitel vedení pro jakost a v tomto případě je určen všem zainteresovaných stranám projektu, především ale zástupci Úřadu pro obrannou standardizaci katalogizace a státní ověřování jakosti (dále jen Úř OSK SOJ), kterému se plán kvality předkládá k posouzení.

Plán kvality specifikuje, které postupy a související zdroje budou využity v rámci realizace dané smlouvy. Kdo je povinen nebo oprávněn je užít a kdy se používají. V jednotlivých kapitolách jsou popsány veškeré standardní činnosti související s činností procesů probíhajících během celého projektu.

Obsahuje:

**Základní ustanovení** – popisuje účel vydání a komu je určen.

**Popis zakázky** – tato kapitola se zabývá směrnicemi týkajícími se celého projektu. Dále je popsána specifikace předmětu smlouvy (počet vozidel, typ atd.) a do jakých provozoven a kdy budou vozy po dokončení přesunuty. Informuje o provedení státní ověření jakosti (SOJ).

**Zkratky a definice** – Dokument používá pojmy a zkratky uvedené v normách jakosti, organizačních směrnicích jakosti nebo všeobecně zavedených zkratkách v celém podniku.

**Organizace a odpovědnosti** – obsahuje jména a funkce důležitých osob zhotovitele zodpovědných za průběh zakázky, telefonní spojení a e – mailové adresy.

**Činnosti systému managementu kvality** – popisuje všeobecné požadavky na procesy, jejich monitorování a způsob seznámení pracovníků s nimi.



**Činnosti při realizaci produktu** – veškeré činnosti při realizaci produktu jsou zakotveny ve smlouvě. Tato kapitola je poměrně obsáhlá. Popisuje způsob zkoušení a testování produktu, kam se zapisují výsledky měření, ale také procesy týkající se zákazníka. Jedná se především o popis komunikace se zákazníkem, která probíhá na základě Organizačního nařízení náčelníka generálního štábu AČR prostřednictvím Centra zdravotnického materiálu Bystřice pod Hostýnem. Dále obsahuje popis výběru dodavatelů a informace o tom, kdo je za nákup materiálu, služeb a subdodávek zodpovědný. Dále je popsána výroba produktu a v neposlední řadě je řečeno, kde a kdy budou předány vozy, při každém předání bude zástupci MEDTEC – VOP, spol. s.r.o. a uživatelem techniky sepsán a podepsán „Protokol o předání a převzetí“. Samozřejmě je zde také řečeno, co je součástí technického zhodnocení (např. návod k obsluze a seznam předmětů v soupravě pro příslušnou provozovnu) a také, co se bude dít v případě závady.

**Činnosti měření, analýzy a zlepšování** – tato kapitola obsahuje informace o měření, analýzách a zlepšování produktu. Obsahuje také informace o spokojenosti zákazníka a informace týkající se interního auditu kvality. Popisuje postupy, směrnice a pravidla pro řízení interního auditu kvality. Dále obsahuje informace týkající se osvědčení o shodě, například kdo může toto osvědčení za zhotovitele podepisovat.

**Další požadavky NATO** – popisuje další požadavky NATO.

**Odkazované dokumenty** – odkazuje na další dokumenty týkající se projektu, jako jsou smluvní dokumenty, interní dokumenty dodavatele nebo Organizační nařízení náčelníka generálního štábu AČR. Obsahuje také pořadí důležitosti jednotlivých dokumentů.

**Časový plán projektu** – časový harmonogram je vytvářen v textovém procesoru Microsoft Word, jedná se o jednoduchou tabulku obsahující počet pracovních dní, termín zahájení činnosti, termín dokončení činnosti a popřípadě další poznámky.

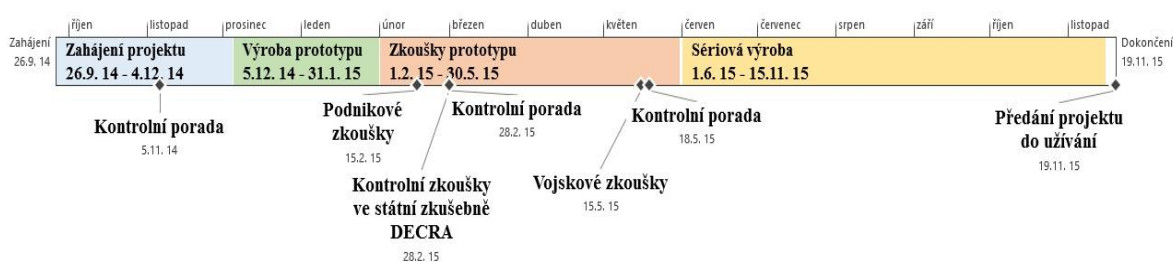
**Komunikační kanály** – pro projekt byl vytvořen přehled (tabulka) komunikačních kanálů obsahující kontakty na hlavní zainteresované strany projektu. V tabulce byl zobrazen vztah vůči dodávce, zodpovědnost, jméno, funkce a kontakt (telefon, e – mail, fax). Jednalo se především o členy ze strany objednatele, zadavatele a subdodavatele.

**Seznam subdodavatelů** - obsahuje rozpis hlavních subdodavatelů s kontaktem na ně. V tomto seznamu je uveden také popis subdodávek.

### 2.2.3. Časový harmonogram projektu

Během zpracování bakalářské práce byl pro projekt vytvořen jednoduchý **časový harmonogram** s plánovanými daty plnění jednotlivých činností a klíčových milníků celého projektu. Pro lepší znázornění byl časový plán projektu zaznamenán do tabulky v programu MS Project, kde byl zároveň vytvořen Ganttův diagram a časová osa projektu. Časový harmonogram znázorňuje činnosti uskutečněné až po zahájení projektu, nebere v potaz průběh veřejné soutěže a vyjednávání se zadavatelem projektu. Projekt byl rozdělen na čtyři hlavní části, jedná se o zahájení celého projektu, výrobu prototypu, zkoušky prototypu a sériovou výrobu zbytku vozů.

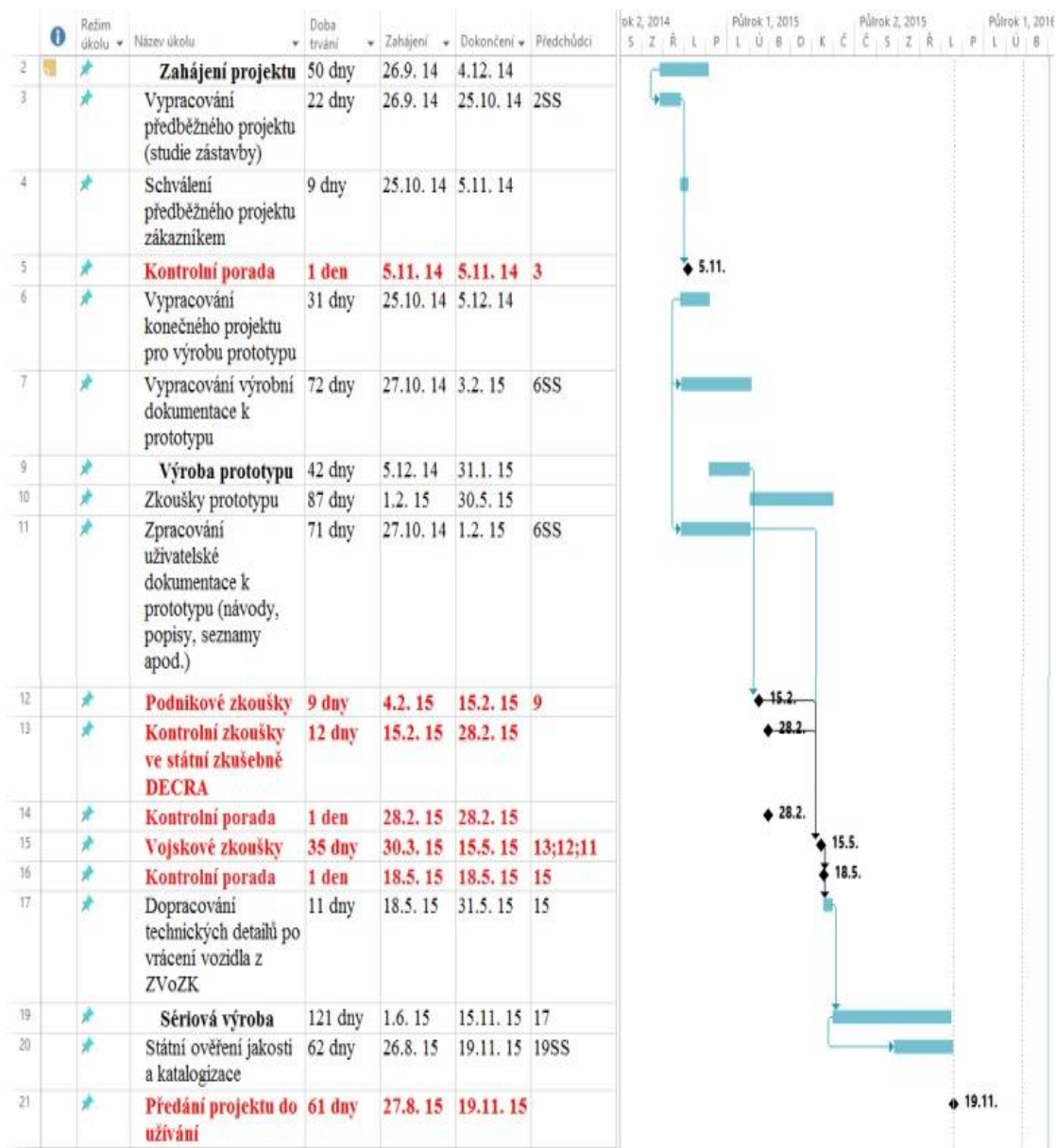
Obrázek 10 - Časová osa projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Na následujícím obrázku je pro lepší přehlednost znázorněna jak tabulka (časový harmonogram), která byla vytvořena v programu MS Project, tak Ganttův diagram. Červeně označená pole jsou milníky celého projektu, jedná se o kontrolní porady za účastníků realizátora, zadavatele i uživatele, podnikové zkoušky, kontrolní zkoušky ve státní zkušebně DEKRA CZ, vojskové zkoušky a předání konečného projektu do užívání. Vozidla byla uživatelům předávána postupně, vždy po dopracování každého vozu zvlášť, proto je doba předávání do užívání poměrně dlouhá. Celkový projekt, počítaje od zahájení po předání posledního vozu do užívání trval necelých 11 měsíců. Vozy byly do užívání předány ještě před nejzazším možným termínem, který byl určen v kupní smlouvě.

Obrázek 11 - Ganttův diagram



Zdroj: vlastní zpracování

### 2.3. Přehled realizovaných opatření

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.2.2. Analýza projektové dokumentace pro projekt sanity, pro projekt byl vytvořen plán kvality, obsahující několik základních informací týkající se projektu a jejich realizovaných opatření. Například určení časového plánu projektu, komunikačních kanálů, popis projektového týmu a seznamu subdodavatelů.

### 2.3.1. Projektový tým

Projektový tým, který byl zodpovědný za hladký průběh zakázky se skládal z osmi členů, z toho jednatel společnosti zastával kvůli dlouhodobé nemoci jednoho ze zaměstnanců funkce dvě. Vše je přehledně rozepsáno v tabulce níže:

**Tabulka 5 - Složení hlavních členů projektového týmu**

<b>Funkce</b>	<b>Popis funkce</b>
Jednatel společnosti	Projektový manažer
Zástupce ředitele – osoba oprávněná jednat ve věcech smluvních a technických	Obchodní zastoupení projektu, při absenci jednatele společnosti má plnou moc
Výrobní náměstek	Zajištění průběhu ve výrobě a
Technický náměstek	Zodpovědnost za technické etapy projektu
Zástupce vedení pro jakost	Zajištění katalogizace, přejímky a účast na zkouškách
Vedoucí marketingového oddělení	Zpracování nabídky, podílení se na úvodním projektu
Vedoucí odbytu	Zajišťuje předávání zboží a fakturaci
Vedoucí odd. zásobování	Řízení zajištění materiálu (subdodávek)
Vedoucí realizačního pracoviště	Řeší celkovou realizaci projektu

**Zdroj: vlastní zpracování, 2016**

Vzhledem k tomu, že významná část projektového týmu sídlila na jednom patře v několika na sebe navazujících místnostech, které byly téměř stále průchozí, nepřemýšlel nikdo o vytvoření interních komunikačních zásad, úkolů, či komunikačního plánu projektu. Všichni členové týmu brali tyto činnosti za irelevantní a jako zbytečnou ztrátu času.

Projektový manažer rozhodl o tom, že se každé pondělí v 09:30 bude pravidelně konat porada projektového týmu, kde se aktualizuje stav projektu, a prodiskutují se podstatné informace.

### **2.3.2. Komunikační kanály**

Jedinou činností týkající se komunikace, a to především s externími zainteresovanými stranami, bylo vytvoření **tabulky komunikačních kanálů**, kde byly definovány základní smluvní vztahy vůči projektu, zodpovědnost určených osob, jejich jména a funkce a samozřejmě kontakt. Tato tabulka byla součástí plánu kvality, který byl vytvořen představitelům vedení pro jakost. Jedná se především o zástupce ze strany objednatele, dodavatele (tedy projektový tým), uživatele projektu, subdodavatele a Úř OSK SOJ. Názorná ukázka tabulky komunikačních kanálů je přiložena v příloze (viz příloha F).

### **2.3.3. Seznam subdodavatelů**

Seznam subdodavatelů je ve společnosti zpracován v textovém procesoru Word a to formou jednoduché tabulky. Obsahuje rozpis hlavních subdodavatelů s kontaktem na ně. Je zde uveden také detailnější popis celkových subdodávek (viz příloha E).

## **2.4. Analýza interní komunikace projektového týmu**

Pro lepší pochopení a nastínění projektové komunikace bylo učiněno dotazníkové šetření. Dotazník byl vypracován výhradně pro účely bakalářské práce a týká se pouze projektu sanity. Jeho cílem bylo zjistit, jak probíhala komunikace mezi zaměstnanci, zda byli s interní komunikací během realizace projektu sanity spokojeni, zkoumá využití komunikačních prostředků a také efektivnost porad. Dotazníkové šetření mělo za úkol zjistit samozřejmě i možné nedostatky. Výsledky tohoto šetření měly za úkol posloužit také jako podklad pro návrhy na zlepšení současného stavu.

Dotazníky byly rozeslány všem členům projektového týmu, kteří si ve svém volném čase našli chvíli na vyplnění několika otázek. Šetření bylo anonymní a zúčastnilo se ho 8 osob.

Dotazník obsahoval celkem 10 otázek. 9 z 10 otázek bylo formou uzavřené odpovědi a u 2 otázek byla mezi možnými odpověďmi i možnost „Jiné“, kde zaměstnanci mohli vypsát své vlastní odpovědi. 1 z otázek měla více možných odpovědí, u ostatních otázek byly odpovědi omezeny pouze na jednu. Na úplném konci byla možnost otevřené odpovědi, na tuto otázku ale žádný ze zaměstnanců nereagoval.

## 2.4.1. Výsledky dotazníkového šetření

**Otázka č. 1** – Jakým způsobem jste se o projektu dozvěděla?

**Tabulka 6 - Odpovědi na otázku č. 1**

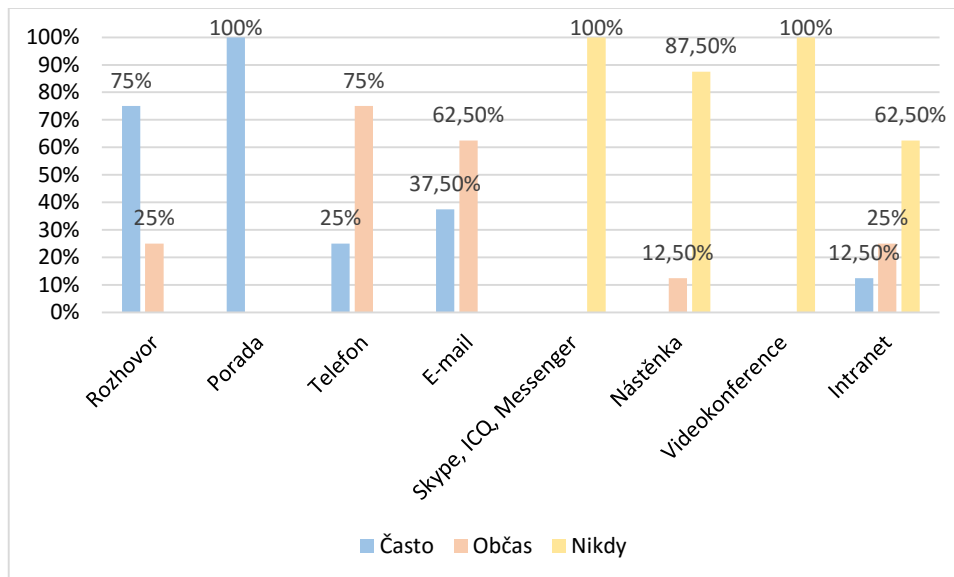
Odpověď	Procent
Formálně ústně (např. porada)	87,50 %
Neformálně ústně	0 %
Písemně (např. e-mail)	0 %
Telefonicky	0 %
Jiné:	12,50 %

**Zdroj: vlastní zpracování, 2016**

**Závěr:** Z výsledků této otázky vyplývá, že se většina členů (přesně 8) dozvěděla o projektu sanity formálně ústně a to na poradě. Jeden ze členů se poradě účastnit nemohl, proto mu byla informace sdělena pomocí zápisu z poradě.

**Otázka č. 2** – Jak často jste během komunikace na projektu využili níže zmíněné komunikační prostředky?

**Obrázek 12 - Odpovědi na otázku č. 2**



**Zdroj: vlastní zpracování, 2016**

**Závěr:** Z této odpovědi vyplývá, že zaměstnanci během realizování projektu komunikovali k tomuto tématu nejvíce na poradách a také pomocí neformálního rozhovoru. Telefon a e – mail byl využit pouze ke komunikaci s chybějícími členy týmu a k zasílání důležitých dokumentů.

### Otázka č. 3 – Jak často jste se účastnili porad?

Tabulka 7 - Odpovědi na otázku č. 3

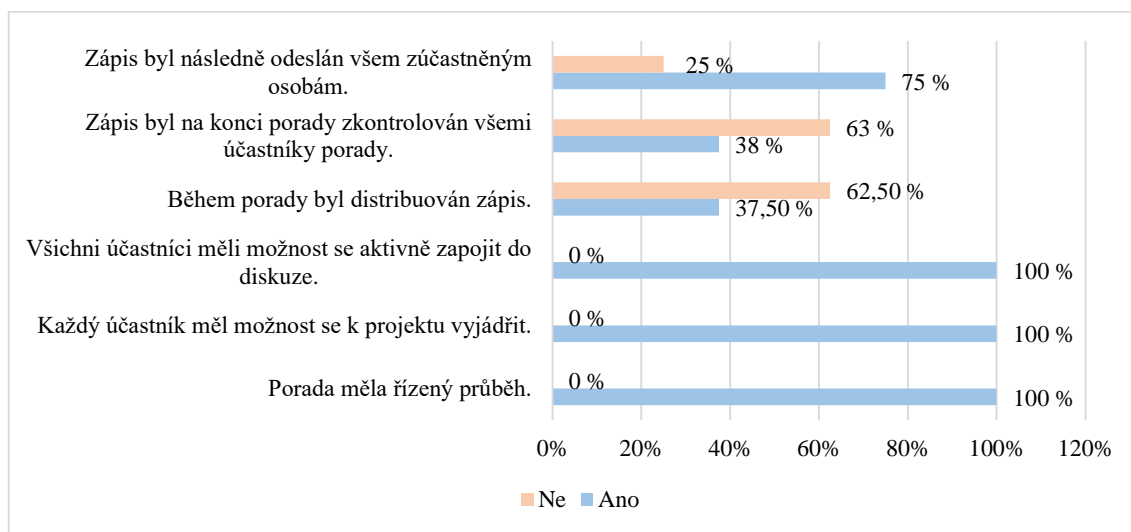
Odpovědi	Procent
Denně	0 %
Vícekrát týdně	12,50 %
Jednou týdně	87,50 %
Jednou měsíčně	0 %
Nikdy	0 %
Jiné:	0 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Závěr:** Většina členů se účastnila předem určené porady, která se konala jednou týdně. Odpověď „vícekrát týdně“ byla pravděpodobně označena jednatelem společnosti, tedy manažera projektového týmu, který tento projekt řešil na více než jedné poradě týdně.

### Otázka č. 4 – Jak byste charakterizoval/a průběh uskutečněných porad?

Obrázek 13 - Odpovědi na otázku č. 4



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

**Závěr:** Z odpovědí na otázku č. 4 vyplývá, že všichni účastníci měli, během konání porad, možnost se aktivně zapojit do diskuze, a že se každý mohl k projektu jakkoliv vyjádřit. Shodují se také na tom, že porady měly řízený průběh. Skoro nikdy se na poradě nedistribuoval zápis. Pokud se zápis distribuoval, v mnoha případech nebyl na konci zkontrolován všemi účastníky porady, poté byl ale ve většině případů zaslán všem zúčastněným. Co se týče informovanosti před konáním porady, 75 % účastníků uvedlo, že dostali informace o tom, co se bude konkrétně na poradě probírat předem.

**Otázka č. 5** – Jak byste nejlépe charakterizoval/a uskutečněné porady?

**Tabulka 8 - Odpovědi na otázku č. 5**

Odpovědi	Procent
Porada pro mě měla vysoký informační přínos v efektivně využitém čase.	75 %
Porada pro mě měla vysoký informační přínos, ale v neefektivně využitém čase.	25 %
Porada nezabrala moc času, ale získal/a jsem málo informací.	0 %
Porada byla zdlouhavá a získal/a jsem málo informací.	0 %

**Zdroj: vlastní zpracování, 2016**

**Závěr:** Z otázky č. 5 vyplývá, že porady měly pro členy týmu velký přínos. Celkem 75 % členů projektového týmu uvádí, že pro ně porada měla vysoký informační přínos v efektivně využitém čase a 25 % uvádí, že porada měla vysoký informační přínos, ale v neefektivně využitém čase.

**Otázka č. 6** – Pokud jste se neúčastnil/a porady, byl pro Vás zápis z porady dostačujícím dokumentem?

**Tabulka 9 - Odpovědi na otázku č. 6**

Odpovědi	Procent
Ano	87,50 %
Ne	12,50 %

**Zdroj: vlastní zpracování, 2016**

**Závěr:** Pouze jeden zaměstnanec uvedl, že pro něj zápis z porady nebyl dostačujícím dokumentem.

**Otázka č. 7** – Setkal/a jste se během komunikace na projektu s nějakými překážkami?

**Tabulka 10 - Odpovědi na otázku č. 7**

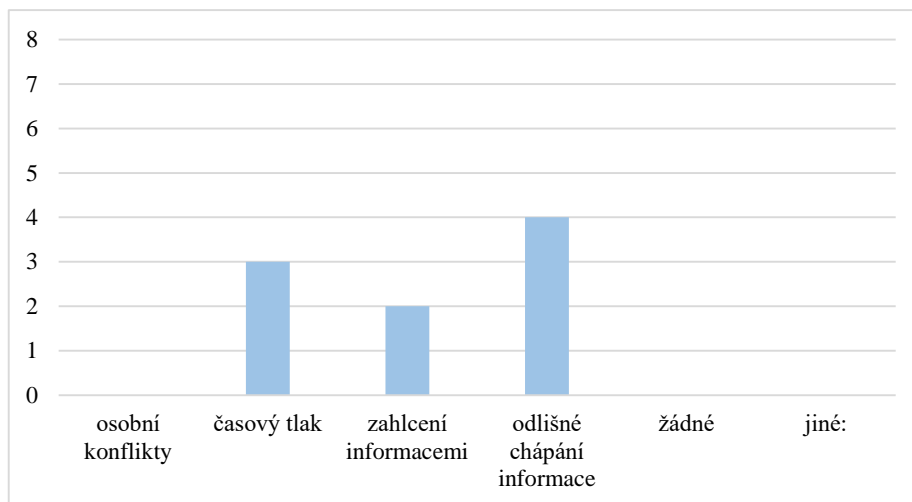
Odpovědi	Procent
Ano	50 %
Ne	50 %

**Zdroj: vlastní zpracování, 2016**



**Otázka č. 8** – Pokud jste na otázku č. 7 odpověděl/a Ano: S jakými překážkami jste se během komunikace na projektu setkal/a? (možnost více odpovědí)

**Obrázek 15** – Odpovědi na otázku č. 8



**Zdroj:** vlastní zpracování, 2016

**Závěr:** Největším problémem bylo odlišné chápání informace, tuto odpověď uvedla polovina respondentů, dále také časový tlak a zahlcení informace.

**Otázka č. 9** – Byl/a jste spokojena s komunikací na projektu?

Odpověď: 100 % tázaných uvedlo celkovou spokojenost s komunikací na projektu.

**Závěr:** Je pravděpodobné, že tato otázka nepotřebuje vysvětlující komentář, ve finále byli všichni členové týmu s komunikací na projektu spokojeni.

**Otázka č. 10** – Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a Ne, co by se podle Vás mělo změnit?

Odpověď: Nikdo nereagoval.

**Závěr:** Poněvadž všichni respondenti byli s komunikací na projektu spokojeni, nikdo neměl potřebu cokoliv měnit.

## **2.4.2. Zhodnocení dotazníkového šetření členů projektového týmu**

Z dotazníkového šetření vyplývají tyto skutečnosti:

- Informace o realizaci projektu dostala většina zaměstnanců na poradě projektového týmu.

- Porady jsou nedílnou součástí efektivní spolupráce projektového týmu.
- Během komunikace na projektu se nikdy nevyužil Skype, ICQ, Messenger a videokonference.
- Nástěnka není moc využívána.
- Většina členů projektového týdně se účastnila porad jednou týdně.
- Všichni byli s konáním a řízením porad spokojeni.
- Pokud se někdo nemůže účastnit porady, zápis bývá obvykle dostačujícím dokumentem.
- Polovina tázaných měla během komunikace na projektu problém.
- Největšími problémy bylo odlišné chápání informace, zahlcení zbytečnými informacemi a časový tlak.
- S celkovou komunikací byli všichni spokojeni.

## 2.5. Návrhy na zlepšení současného projektového řízení

Jak již bylo řečeno v kapitole 2.2.1. Stanovení úkolů pro řízení projektu sanity s detailnějším zaměřením na projektovou dokumentaci, společnost se během realizace projektu měla zaměřit především na:

- Detailní popis projektu pomocí logického rámce, včetně časového harmonogramu,
- podrobný plán celého projektu popisující postup, jakým společnost dosáhne cíle projektu, kdo bude součástí projektu, s kým budou spolupracovat a jaké náklady společnost vynaloží,
- matici odpovědností RACI pro určení odpovědností členů projektového týmu za splnění dílčích etap, popřípadě za splnění celého projektu,
- zajištění plánu projektové komunikace kvůli komunikaci s AČR,
- vytvoření komunikačních zásad a to jak interních, tak externích,
- po odevzdání projektu do užívání by bylo vhodné celý projekt zhodnotit, nejenom ze strany společnosti, ale i ze strany uživatele.

Společnost si pro projekt vytvořila plán kvality, obsahující mnoho zásadních informací týkajících se celého projektu. Jako jednoduchý časový plán, popis celé zakázky, činnosti při realizaci produktu, popis projektového týmu, seznam subdodavatelů a popis komunikačních kanálů, obsahující především kontakty na objednatele, zadavatele a subdodavatele. Plán kvality je detailněji rozebrán v kapitole 2.2.2. Analýza projektové dokumentace pro projekt sanity.

Základními nedostatky bylo nevytvoření logického rámce projektu, nevytvoření matice odpovědností RACI, společnost si měla určit všechny zainteresované strany projektu, nejenom ze strany uživatele, zadavatele, objednatele a subdodavatelů. Nadále by bylo vhodné vytvoření plánu projektové komunikace a komunikačních zásad projektu. Proto jsou návrhy na tyto opatření zpracovány v následujících pěti podkapitolách.

### 2.5.1. Tvorba logického rámce projektu

Logický rámec popisuje a určuje cíle celého projektu, jsou zde určeny výsledky nejenom celého projektu, ale i jeho etap. Zobrazuje klíčové činnosti a aktivity vedoucí k dokončení projektu, časový plán a také zdroje.

**Obrázek 14 - Návrh logického rámce pro projekt sanity**

Splnění prestižní zakázky pro MO – ČR	Spokojenost na straně zadavatele, přebírajícího a uživatele projektu	Dotazník spokojenosti, výsledky testování (viz zkoušky vozidel)	Nevyplňuje se
Realizace zakázky – výroba 20 ti sanitních vozidel do 30. 11. 2015	Získání homologace, úspěšná katalogizace, zahájení výroby	Internet, firemní dokumentace, plán kvality, kupní smlouva, kontrola pověřenou osobou (z Úř OSK SOJ), zadávací dokument	Úspěšné splnění předběžných podmínek
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Zahájení projektu (přípravná část)</li> <li>2) Výroba prototypu</li> <li>3) Zkoušky prototypu</li> <li>4) Sériová výroba</li> <li>5) Dokončení projektu</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Získání veřejné zakázky</li> <li>➤ Vypracování důležitých dokumentů</li> <li>➤ Výroba funkčního prototypu vozidla</li> <li>➤ Úspěšné splnění podnikových, kontrolních a vojenských zkoušek</li> <li>➤ Výroba funkčních vozidel</li> <li>➤ Předání vozidel do užívání</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Zpracování PK, vypracování studie zástavby, zpráva z kontrolní porady, zpracování konečného projektu, zpracování výrobní dokumentace</li> <li>2) Zpráva o nákupu materiálu, zpráva o výrobě prototypu vozidla</li> <li>3) Zpracování uživatelské dokumentace k prototypu (návody, popisy, seznamy), zpráva z podnikových zkoušek, zpráva z kontrolních zkoušek ze státní zkušebny DEKRA CZ, zpráva z vojenských zkoušek, zprávy z kontrolních porad, dopracovaná dokumentace technických požadavků k dalším vozidlům</li> <li>4) Zpráva o spuštění sériové výroby, výrobní dokumentace k vozidlům, zpráva o nákupu materiálu, žádost o státní ověření jakosti, dokument o vydání osvědčení jakosti a kompletnosti</li> <li>5) Výzva zhotovitele k vyzvednutí vozidla, vystavené faktury</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nevyskytnou se významné komplikace, které by mohly projekt negativně ovlivnit</li> <li>➤ Smlouvy budou platné</li> <li>➤ Dokumentace k vozidlům a PK budou detailně a včas vypracovány</li> </ul>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Vypracování předběžného projektu a PK</li> <li>1.2. Kontrolní porady za účasti realizátora, zadavatele i uživatele</li> <li>1.3. Vypracování konečného projektu</li> <li>2.1 Nákup materiálu pro výrobu prototypu</li> <li>2.2. Výroba prototypu</li> <li>3.1. Podnikové zkoušky prototypu</li> <li>3.2. Kontrolní zkouška ve státní zkušebně DEKRA CZ</li> <li>3.3. Vojenské zkoušky</li> <li>4.1. Spuštění sériové výroby</li> <li>5.1. Předání vozidel do užívání</li> </ol>	26 mil Kč	cca 12 měsíců, viz časový harmonogram projektu	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vše bude splněno dle časového harmonogramu (vše bude splněno včas)</li> <li>➤ Výběr kvalitních a spolehlivých subdodavatelů</li> <li>➤ Získání homologace</li> <li>➤ Získání katalogizace</li> </ul>
			Vítězství ve veřejné soutěži

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

### 1.3.1. Vytvoření matice odpovědností

Pro lepší přehled odpovědností a pochopení celkového fungování projektového týmu by bylo vhodné vytvoření matice odpovědností RACI, kde se přiřazují čtyři role: R – Responsible – člověk, který činnost vykonává, A – Accountable – člověk, který je odpovědný za vykonání této činnosti, C – Consulted – člověk, kterého musí R vyhledat, pokud je potřeba jeho názor nebo doporučení, I – Informed – člověk, který musí být informován o celkovém průběhu činnosti. Do matice jsou znázorněni všichni členové projektového týmu a nejzákladnější činnosti, které by mohly celý projekt ovlivnit.

V matici odpovědností RACI jsou použity zkratky:

**MTGA** – marketingové oddělení

**Odd. zásob.** – oddělení zásobování

**PVJ** – představitel vedení pro jakost

**TN** – technický náměstek

**Ved. odb.** – vedoucí odbytu

**Vedoucí realiz. prac.** – vedoucí realizačního pracoviště

**VN** – výrobní náměstek

Obrázek 15 - Matice odpovědností RACI

Úkol	Jednatel společnosti	Zástupce jednatele	VN	PVJ	Vedoucí realiz. prac.	MTGA	TN	Ved. odb.	Odd. zásob
Obchodní stránka projektu	I,C	R				R		R	
Smluvní stránka projektu	I,C	R				R			
Technická stránka projektu	I,C	R					R		
Výrobní stránka projektu	I,C	I	R						
Stránka kvality	I,C	I		R					
Vnitropodnikové normy	I,C	I		R			R		
Vyhledávání poptávky	I,C	I				R		R	
Přezkoumání poptávky	I,C	R	R			R	R	R	R
Podání nabídky	A	R				R			
Vytvoření PK	I,C	I		R					
Předběžný projekt	I,R	I,R	R			R	R		
Zpracování výrobní dokumentace	I	I					R		
Zpracování uživatelské dokumentace	I,C	I		R			R		
Podnikové zkoušky	R	R	R	R	R		R		
Kontrolní zkoušky	R	R	R	R	R		R		
Dopracování TP a schválení TP	I	I	R				R		
Zpráva o spuštění sériové výroby	R	I	I	I		I	R		
Nákup materiálu	I								R
Žádost o státní ověření jakosti	I	I		R			I		
Výzva uživatele k vyzvednutí	I	I	I				I	R	
Vystavení faktury	C	I				I		R	

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

### 1.3.2. Určení zainteresovaných stran

Kromě členů projektového týmu a celé společnosti je velice důležité definování zainteresovaných stran projektu, protože především ty mohou projekt nejvíce ovlivnit. Zakázka byla vyhrána ve veřejné soutěži, proto nemá společnost po podepsání kupní smlouvy žádnou konkurenci. Poněvadž se jedná o civilní výrobu, byla konkurence před podepsáním kupní smlouvy velická. Společnost pracuje v tomto segmentu ve značně konkurenčním prostředí a to především kvůli tomu, že Česká republika je pro takový druh podnikání poměrně malým teritoriem. V rámci interního šetření bylo zjištěno, že zde existuje 6 firem zabývajících se zástavbami sanitních vozidel, jedná se například o FD Servis Praha, Fosan s.r.o., KOV Kovosárna a slévárna VELIM, PREVON v.o.s. a SICAR, spol. s.r.o. Pokud by se jednalo o výrobu vojenského charakteru, konkurence by se razantně snížila, protože ne všechny jmenované podniky vlastní certifikaci AQAP.

#### **Definice zainteresovaných stran:**

**Přebírající** – zajišťuje pouze přejímku a zúčtování. Poté jsou dle rozdělovníku vozy rozděleny do vojenských zařízení (dříve pojem vojenské útvary). Zde se jedná o Centrum zdravotnického materiálu Bystřice pod Hostýnem.

**Uživatel (konečný spotřebitel)** – určená vojenská zařízení.

**Zadavatel** – ten, kdo vložil poptávku do veřejné soutěže, v tomto případě se jedná o MO – ČR, poptává zakázku za uživatele, se zadavatelem se řeší veškeré důležité stavy projektu. Zadavatel může rozhodovat o jakýchkoliv změnách během (obvykle po předchozí konzultaci s uživatelem).

**Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti (Úř OSK SOJ)** – prozkoumání systému jakosti, plánu kvality a katalogizace položek na projektu. Pokud by něco nebylo správně, projekt se může ihned ukončit.

**Subdodavatelé** – v tomto případě se jednalo např. o prodejce a importéra vozidel VW, dodavatel radiostanice, dodavatele majáků a výstražných zařízení (světelný maják, rampa aj.), dodavatelé zdravotnické transportní techniky (zdravotnické křeslo, podvozek pod vozítka), dodavatelé sedadel, zdravotní materiál (přístroje aj.).

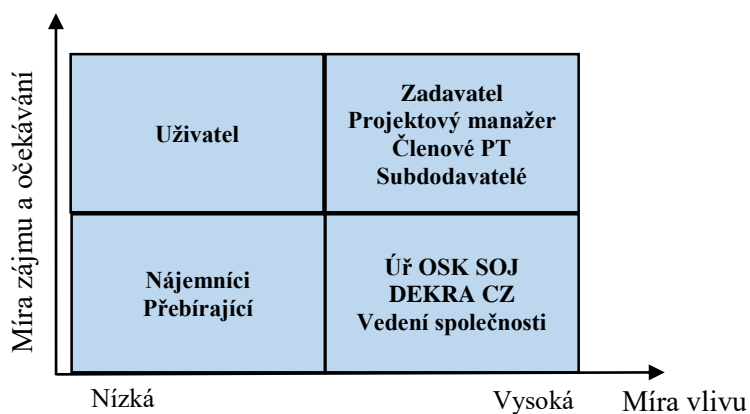
**DEKRA CZ, a.s.** – nezávislý certifikační orgán, provádí kalibrační a metrologické služby.

**Vedení společnosti** – vedení společnosti se pravidelně zajímalo o situaci během projektu.

**Nájemníci dalších kanceláří v budově společnosti** – vzhledem k tomu, že společnost volné prostory pronajímá, jsou zainteresovanými skupinami i nájemníci těchto kanceláří. Kdyby se zakázka nepovedla, mohlo by se jim zvýšit nájemné apod., naštěstí je zakázka ale nijak neovlivnila.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.1.4. Zainteresované strany, komunikační strategie se zainteresovanými osobami se dá určit pomocí matice vlivu zainteresovaných stran.

**Obrázek 16 - Matice vlivu zainteresovaných stran na projektu**



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

### 1.3.3. Plán komunikace na projektu

I když by měl být plán komunikace nedílnou součástí plánu projektu, projektový tým se rozhodl, že tuto činnost vynechá, jak již bylo řečeno, všichni považovali plán komunikace na projektu jako zbytečnou ztrátu času, která nepřinese žádný účinek. Proto byl komunikační plán vytvořen až zpětně, je rozdělen do čtyř na sebe logicky navazujících částí. Dá se říci, že první část komunikačního plánu se zabývá především předprojektovou studií, popisuje totiž komunikaci v průběhu veřejné soutěže. Druhá část se věnuje hlavně definici projektu, vypracování dokumentace a výrobě prototypu výrobku. Třetí část je především o zpracování kontrolních zpráv z kontrolních zkoušek a dopracování detailů. Čtvrtá část zahrnuje jak plánování sériové výroby, tak implementaci výrobku a nakonec formální předání sanit do užívání.



Návrh plánu projektové komunikace popisuje komunikační výstup, typ komunikace (povinnou, nepovinnou, informační), kdo za vytvoření informace zodpovídá, komu je informace určena, termín jejího dodání a způsob dodání.

### **Plán projektové komunikace 1. část – Veřejná soutěž**

Marketingové oddělení, obvykle jeho vedoucí, vyhledává pro společnost veškeré veřejné zakázky, o které se poté společnost ve veřejných soutěžích uchází. Zprávu o vyhledání vhodné zakázky zašle e-mailem jednateli společnosti, který zváží, zda se společnost zapojí do soutěže. Pokud ano, požádá na poradě jednatel společnosti odpovědné osoby o přezkoumání poptávky, v tomto případě se jednalo o zástupce ředitele společnosti, který zhodnotil projekt z obchodní stránky a sdělil, zda by mohly být na tento projekt vyhrazeny peníze a kolik. Základním hodnotícím kritériem pro výběr vhodného dodavatele byla nejnižší celková nabídková cena, z tohoto důvodu se ve společnosti vedly dlouhé debaty ke stanovení té nejvhodnější ceny. Dále se jednatel společnosti ptal technického náměstka, který řeší technické zpracování projektu (výkresy apod.) a výrobního náměstka, který řeší výrobní kapacity a možnosti realizace projektu. Pokud je projekt odsouhlasen, vytvoří se průvodní dokumentace k výrobě sanit, která je poté přiložena ke smlouvě, kvalifikačním předpokladům a dalším podstatným dokumentům, které byly popsány v zadávacím dokumentu a vše je v zapečetěné obálce osobně a hlavně včas doručeno na předem určené místo, kde se koná veřejná soutěž. Jednatel nebo jím pověřená osoba na základě plné moci je oprávněn zúčastnit se otvírání obálek s nabídkami, které se koná zpravidla v den podání nabídky. V tomto případě se jednalo vedoucího marketingového oddělení. Poté se čekalo na oficiální rozhodnutí Ministerstva obrany. Po rozhodnutí o tom, že společnost vyhrála veřejnou soutěž, byla svolána schůzka, kde jednatel MO – ČR a jednatel MEDTEC – VOP, spol. s.r.o. podepsali kupní smlouvu. V rámci nabídky bývá obvykle i znění kupní smlouvy, jednatel tedy doplnil pouze ceny a osobní údaje. Ihned po podepsání kupní smlouvy začíná představitel vedení pro jakost vytvářet plán kvality, který je následně předán všem zúčastněným stranám a to buď osobně, nebo doporučeným dopisem. Plán kvality je určen především zástupcům Úřadu pro obrannou standardizaci katalogizace a státní ověřování jakosti. První část plánu projektové komunikace je zobrazen v následující tabulce číslo 6 – Plán projektové komunikace, část 1. – Veřejná soutěž.

**Tabulka 11 - Plán projektové komunikace, část 1. - Veřejná soutěž**

	Komunikační výstup	Typ	Kdo odpovídá za vytvoření	Komu je určen	Termín	Způsob
1.	Zpráva o vyhledání zakázky ve věstníku veřejných zakázek	I	Marketingové odd.	Jednatel společnosti	Dle zveřejnění	e-mail
2.	Zpráva o přezkoumání poptávky	P	Zástupce ředitele Technický náměstek Výrobní náměstek	Jednatel společnosti	Pouze jednou, před uzavřením KS	Osobně
3.	Podání nabídky do veřejné soutěže	P	Jednatel společnosti	Zadavatel (MO - ČR)	Max. do 26.srpna, 9:00	Osobně
4.	Rozhodnutí o výběru nejvhodnější nabídky	P/M	Zadavatel (MO - ČR)	Jednatel společnosti	dán ze zákona	doporučený dopis, datová schránka
5.	Odsouhlasení a podpis KS	P	Zadavatel (MO - ČR)	Realizátor (jednatel společnosti)	dle zhotovení KS	Osobně
6.	Vytvoření PK	P	Představitel vedení pro jakost	Všem zúčastněným	dle KS	osobně, doporučený dopis

**Zdroj: vlastní zpracování, 2016**

### **Plán projektové komunikace 2. část – Realizace prototypu**

Po vytvoření plánu kvality se začíná s oficiální realizací projektu. Dle kupní smlouvy je nutné vytvořit a dodat 1 ks zkušebního, kompletně vybaveného silničního sanitního automobilu, spolu s veškerou dokumentací k provedení zkrácených vojenských zkoušek (ZVoZK), proto se začíná pracovat pouze na tomto prototypu. Do 30 ti dnů od podpisu kupní smlouvy je nutné odeslat návrh technického řešení ambulantní nástavby a její vnitřní zástavby ambulantního prostoru, který je následně, v lepším případě odsouhlasen zadavatelem a uživatelem vozu, nebo se vrátí s připomínkami, které je nutné do vypracované studie zástavby aplikovat. Po obdržení specifikací od MO – ČR je svolána kontrolní porada jak projektového týmu a jednatele společnosti, tak MO – ČR jako zadavatele projektu, kde se projednává změna vypracované studie. V tomto případě nemělo MO – ČR potřebu dělat výrazné změny, takže byl na kontrolní poradě dopracována oficiální technická dokumentace k prototypu výrobku. Poté byla technickým náměstkem pro prototyp zpracována výrobní dokumentace, která byla

následně schválena vedením společnosti a předána do výroby. Technický náměstek a oddělení zásobování zpracovalo podklady pro zajištění materiálu, po jeho zajištění byla zahájena vlastní výroba prototypu.

**Tabulka 12 - Plán projektové komunikace, část 2. – Realizace prototypu**

	Komunikační výstup	Typ	Kdo odpovídá za vytvoření	Komu je určen	Termín	Způsob
1.	Vypracování předběžného projektu (studie zástavby)	P	Jednatel společnosti Technický náměstek	Zadavatel Uživatel	dle KS	Pošta
2.	Kontrolní porada	P	Projektový manažer Projektový tým	Jednatel společnosti Zadavatel Uživatel	po obdržení specifikací	Osobně
3.	Vypracování konečného projektu	P	Projektový manažer Projektový tým	Jednatel společnosti	co nejdříve, nejpozději dle KS	Osobně
4.	Zpracování výrobní dokumentace pro prototyp (náčrtek)	P	Technický náměstek	Vedení společnosti	dle KS	e-mail
5.	Předání výrobní dokumentace do výroby	P	Vedení společnosti	Výrobní náměstek	ihned po odsouhlasení vedením	osobně e-mail
6.	Zpráva o nákupu materiálu do výroby	P	Technický náměstek Technická příprava výroby	Vedoucí materiálně-technického zabezpečení	Co nejdříve, dle PK	e-mail
7.	Zpráva o výrobě prototypu	P	Výrobní náměstek	Vedoucím všech středisek	Po obdržení vstupních materiálů	osobně telefon

**Zdroj: vlastní zpracování, 2016**

### **Plán projektové komunikace 3. část – Zkoušky prototypu**

Když byl prototyp zhotoven, začal projektový manažer a technický náměstek zpracovávat uživatelskou dokumentaci k vozu, jednalo se především o různé návody, popisy, funkce a seznamy všech součástek. Poté musel jednatel společnosti vypracovat zprávu o přezkoumání návrhu technických podmínek a zprávu z podnikových zkoušek. Podnikové zkoušky si provádí podnik sám, ale kontrolní zkoušky se dělají v autorizované zkušebně DEKRA CZ, původní vůz je přezkoušen již předem od VW, ale veškeré vybavení vozu musí být přezkoušeno znovu, jedná se především o držáky na přístroje,

nábytek, držáky na sedadla atd. Dělá se také bariérová zkouška, kde se zkouší, zda vše drží tak, jak má, vše musí být totiž připevněno ve třech osách. Po skončení podnikových kontrolních zkoušek začal jednatel společnosti a technický a výrobní náměstek zpracovávat kompletní dokumentaci k vozidlu, která je velice důležitá k provedení zkrácených voskových zkoušek (ZVoZK). Jedná se především o dodání platných protokolů o provedených preventivních bezpečnostně technických kontrolách (PBTk) zdravotnických přístrojů a vydání posouzení a osvědčení orgánů rezortu Ministerstva obrany o bezpečnosti elektrických a tlakových zařízení, posouzení požární bezpečnosti, posouzení vlivu na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, odborná stanoviska státního zdravotního dozoru (včetně hygienických) a odborné stanovisko za ochranu životního prostředí. Po zhotovení této dokumentace byl vůz předán na 10 dnů k ZVoZK, během kterých určený zástupce společnosti seznamoval uživatele vozu s jeho způsobem použití a údržbou, po jejich skončení byl vůz navrácen společnosti, spolu se zprávou o úpravách po vojenských zkouškách, kde uživatel popisuje, co mu na autě vyhovuje a co by raději změnil. Poté je svolána schůze za účasti stran společnosti, zadavatele a uživatele projektu, kde se dopracovávají veškeré technické podmínky. Komunikace během zkoušek prototypu je popsána v tabulce číslo 8 - Plán projektové komunikace, část 3. – Zkoušky prototypu, která je zobrazena na následující straně.

**Tabulka 13 - Plán projektové komunikace, část 3. – Zkoušky prototypu**

	Komunikační výstup	Typ	Kdo odpovídá za vytvoření	Komu je určen	Termín	Způsob
1.	Zpracování uživatelské dokumentace (návodů, popisy, seznamy)	P/I	Projektový manažer Technický náměstek	Zadavatel Uživatel Úř OSK SOJ Vedení společnosti	dva týdny po dokončení prototypu	e-mail osobně
2.	Zpráva z podnikových zkoušek, přezkoumání návrhu technických podmínek	P	Jednatel společnosti	Technický náměstek Výrobní náměstek	dle harmonogramu PK	e-mail osobně
3.	Kontrolní zkouška	P	Hygiena BOZP státní zkušebna DECRA	Vedení společnosti	dle PK	osobně, doporučený dopis
4.	Zpracování návrhu TP (kompletní dokumentace k vozidlu)	P	Jednatel společnosti Technický náměstek Výrobní náměstek	Zadavatel Uživatel	dle PK a dle KS	Osobně
5.	Kontrolní porada	P	Projektový manažer Projektový tým	Jednatel společnosti Zadavatel Uživatel	po obdržení specifikací	Osobně
6.	Zpráva o vojenské zkoušce	P	Náčelník generálního štábu	Uživatel	dle nařízení NGŠ	doporučený dopis
7.	Kontrolní porada	P	Projektový manažer Projektový tým	Jednatel společnosti Zadavatel Uživatel	po obdržení specifikací	Osobně
8.	Zpráva o úpravách po vojenských zkouškách	P	Uživatel	Realizátor - jednatel společnosti	dle KS	doporučený dopis
9.	Dopracování TP a schvalovací proces TP	P	Vedení společnosti Technický náměstek Výrobní náměstek	Realizátor Zadavatel Uživatel	dle KS	Osobně

**Zdroj: vlastní zpracování, 2016**

#### **Plán projektové komunikace 4. část – Sériová výroba**

Po odsouhlasení prototypu výrobku mohla být spuštěna sériová výroba. Musela být zajištěna veškerá výrobní dokumentace a zabezpečení materiálu. Během sériové výroby musel představitel vedení pro jakost podat žádost na Úřad pro obrannou standardizaci,

katalogizaci a státní ověřování jakosti o stání ověření jakosti, tato žádost byla podána faxem. Poté na určitý počet dnů přijel zástupce tohoto úřadu, který přezkoumával, zda není něco v rozporu se zákonem a řešil katalogizaci určitých výrobků, např. kyslíkových lahví, nabíječek apod. Po jeho návštěvě bylo vydáno osvědčení o jakosti a kompletnosti. Po dokončení veškerých detailů vedoucí odbytu kontaktoval zadavatele a uživatele k vyzvednutí díla. Při předávání díla musel určený zástupce seznámit uživatele se způsobem použití a údržby vozidel. Veškeré porady byly obvykle svolávány v dopoledních hodinách, po skončení debaty byli účastníci pozváni na oběd, kde probíhaly další neformální debaty k dané problematice, poté byli opět přivítáni v zasedací místnosti, kde byl nahlas přečten zápis z porady, který musel být následně podepsán všemi stranami, aby mohla být dohoda v budoucnu prokázána.

**Tabulka 14 - Plán projektové komunikace, část 4. - Sériová výroba**

	<b>Komunikační výstup</b>	<b>Typ</b>	<b>Kdo odpovídá za vytvoření</b>	<b>Komu je určen</b>	<b>Termín</b>	<b>Způsob</b>
1.	Zpráva o spuštění sériové výroby	P	Vedení společnosti Výrobní náměstek	Vedoucí všech středisek	Ihned	osobně (porada vedení)
2.	Výrobní dokumentace (výkresy atd.)	P	Vedoucí odbytu	Technická příprava výroby zhotovitele	Ihned	e-mail
3.	Zpráva o nákupu zabezpečení zakázky (materiál apod.)	P	Technická příprava výroby zhotovitele	Vedoucí materiálního a technického zabezpečení	Ihned	e-mail telefon
4.	Žádost o státní ověřování jakosti	P	Představitel vedení pro jakost	Úř OSK SOJ	dle PK	Fax
5.	Vydání osvědčení o jakosti a kompletnosti	P	Zástupce Úř OSK SOJ	Jednatel společnosti	dle žádosti o ověření	osobně, doporučený dopis
6.	Výzva zhotovitele uživateli k vyzvednutí díla	P	Vedoucí odbytu	MO - ČR Uživatel	dle předchozí dohody	doporučený dopis, fax
7.	Vystavení faktury	P	Jednatel společnosti Vedoucí odbytového oddělení	MO - ČR	nejdéle do 15 ti kalendářních dnů od předání	Pošta

**Zdroj: vlastní zpracování, 2016**

### 1.3.4. Komunikační zásady na projektu

Celá firemní strategie závisí na komunikaci. K čemu jsou lidem geniální myšlenky a úžasné nápady, když je neumí dobře prosadit? V kapitole 1.3. Firemní komunikace byla firemní komunikace rozdělena dle Horákové (2008) na komunikaci externí a interní, což se promítne i do komunikačních zásad projektu. Co se týče externí komunikace projektu, ta je obvykle určena smluvně. V tomto případě se jedná například o:

- Jednacím jazykem je český jazyk, to jak při ústním, tak písemném styku.
- Přejímací doklady, které se stahují ke zboží a jsou nezbytné k převzetí a užívání zboží musí být v českém jazyce.
- Naplnění katalogizační doložky je nedílnou součástí prvního plnění fakturace.
- Při předávání vozidel musí být přítomna předem určená osoba, která seznámí uživatele s obsluhou a údržbou zboží.
- Pokud by některá ze stran změnila některý ze základních identifikačních údajů, tyto informace si ihned písemně ohlásí.
- Před svoláním kontrolního dne jsou 10 dnů předem poštou, popřípadě e - mailem zaslány pozvánky všem zainteresovaným stranám a to společně s plánem porady a časovým harmonogramem.
- Na kontrolní den všichni dorazí připraveni a včas. Nejlépe s předem jasnými dotazy, popřípadě připomínkami.
- Po jakékoliv poradě, speciálně po kontrolním dnu vznikne zápis z porady, který bude následně přečten všem zúčastněným, odsouhlasen a všemi podepsán. Pokud někdo s něčím nesouhlasí, jedná se znovu.
- Poté bude zápis zaslán e – mailem všem důležitým osobám.

Interní komunikace ovlivňuje celkový chod firmy, proto je důležité určit nejdůležitější zásady, aby vše probíhalo co nejefektivněji. Pro lepší zapamatovatelnost jsou navrhované zásady rozděleny do menších celků a to na **zásady všeobecné interní komunikace ve firmě, zásady projektové komunikace a zásady komunikace na poradách**. Dokument by mohl být pro lepší zapamatovatelnost a vybavitelnost rozdělen i odlišným zbarvením písma, popřípadě vytisknut na různobarevné papíry. Např. zásady všeobecné interní komunikace ve firmě by měly barvu modrou, projektová komunikace barvu zelenou a komunikace na poradách barvu oranžovou.

### **Zásady všeobecné interní komunikace ve firmě:**

- Manažer (vedoucí oddělení, popř. generální ředitel aj.) musí s kolegy mluvit srozumitelně, přesvědčivě a sebejistě, musí z něj být cítit, že sám věří tomu, co právě říká.
- Pracovníci musí mít možnost komunikovat s vedením společnosti, měli by mít možnost vystupovat jako rovnocenní partneři a manažer musí projevit skutečný zájem o názor svých kolegů. Komunikace ve firmě musí být otevřená.
- Vedení musí chápat hodnoty a cíle firmy jednotně a jednotně je také prosazovat.
- Důležitá je spravedlnost, rovnocenné příležitosti, jasné odměňování, motivování oceňování zásluh.
- Netoleruje se šikana, diskriminace a protekce, za přestupky se musí udělovat sankce.
- Existuje úcta a respekt ke všem spolupracovníkům.

### **Zásady komunikace na projektu:**

- Všichni zaměstnanci budou v psaném projevu používat stejné zkratky, jejich seznam s vysvětlením bude vyvěšen na všech nástěnkách.
- Zpracování zpráv týkající se projektu se musí řešit ústně, poté bude jejich zpracování zasláno e-mailem. Jedná se např. o zpracování uživatelské dokumentace, zpracování zprávy podnikových zkoušek aj.
- Manažeri týmu by měli brát odpovědnost za vedení a jejich týmové výsledky. Manažer je odpovědný za správnou komunikaci v týmu.
- Musí existovat zpětná vazba, manažer musí zjistit, zda zaměstnanec pochopil svůj úkol a zda rozumí tomu, jak tato práce ovlivňuje práci ostatních.
- Veškeré plánované změny na projektu se předem projednají na poradě s vedením.
- Pokud pracovníci něco nevědí nebo nechápu, musí se zeptat a bude jim zajištěno srozumitelné vysvětlení. Vedení věnuje samozřejmě dostatek času na vysvětlení dané problematiky.
- Nezahlcovat pracovníky zbytečnými informacemi.

### **Zásady komunikace na poradách:**

- Účastníkům plánované rady bude e – mailem tři dny předem zaslán plán a časový rozvrh rady.



- Účastníci porad budou na porady chodit připraveni a včas.
- Pokud se některý z pozvaných účastníků porady nemůže dostavit, omluví se předem projektovému manažerovi.
- Porada se projektového týmu se koná vždy, důležitá rozhodnutí se dělají pouze, pokud je přítomna nadpoloviční většina týmu.
- Pokud se projednávaná problematika porady týká především spolupracovníka, který se nemohl dostavit, je kontaktován telefonicky.
- Z jakékoliv porady musí vzniknout zápis, který je po skončení porady přečten nahlas, odsouhlasen všemi účastníky a následně všemi podepsán. Pokud někdo s něčím ze zápisu nesouhlasí, bude se o této problematice jednat znovu. Pokud je zápis odsouhlasen, už se se změnami nadále nepočítá.
- Zápis z porady je e - mailem zaslán všem důležitým účastníkům projektu.

**A na konec:**

- Jednou z nejdůležitějších zásad, na kterou by nikdo neměl zapomenout je, že **slova a činy se musí za každou cenu shodovat.**

## 1.4. Zhodnocení možnosti realizace plánu komunikace

Jak již bylo řečeno, komunikace má v projektovém řízení opodstatněnou roli a komunikační plán jasně informuje o tom, jak bude během projektu komunikace probíhat, obsahuje totiž informace o tom, jak kdo bude jakou informaci potřebovat, kdy ji bude potřebovat a jakým způsobem mu bude sdělena. Měl by tedy zajišťovat efektivní komunikaci během realizace celého projektu. Měl by obsahovat několik zásadních informací a to například:

- Informace, které se budou komunikovat,
- identifikaci příjemce a odesílatele informací,
- doporučené metody pro sdělení informace,
- frekvenci komunikace,
- metody kontroly
- a komunikační požadavky zainteresovaných stran.

Bývá zobrazen jednoduchou tabulkou znázorňující všechny tyto části.

Komunikační plán týkající se projektu sanity byl vytvořen zpětně k projektu již realizovanému. Projektový tým totiž považoval tvorbu komunikačního plánu za irelevantní. Vytvořený plán je rozdělen do čtyř částí, první část se zabývá předprojektovou studií, popisuje komunikaci v průběhu veřejné soutěže, zobrazuje fáze od vyhledání zakázky ve věstníku veřejných zakázek až po rozhodnutí o výběru společnosti MEDTEC – VOP, spol. s.r.o. a vytvoření plánu kvality. Druhá část se zabývá realizací prototypu, popisuje komunikaci od vypracování předběžného projektu až po konečnou výrobu prototypu. Třetí část se zabývá zkouškami již vyrobeného prototypu a projednáváním případných změn. Čtvrtá, konečná část popisuje komunikaci od spuštění sériové výroby do předání díla k užívání a vystavení finální faktury. Komunikační plán obsahuje také termíny kontrolních porad, které jsou obvykle za účasti jak zhotovitele produktu, tak objednatele a uživatele, tedy AČR. Porady projektového týmu do komunikačního plánu zaneseny nebyly.

Společnost doposud tématu komunikace nevěnovala značnou pozornost, protože interní komunikace obvykle probíhá na neformální úrovni. V rámci realizace dalších projektů ale uvažuje o budoucím vypracování plánů komunikace, především ke komunikaci s externími zainteresovanými stranami. K usnadnění může využít plán

vytvořený pro účely této bakalářské práce. Projektový manažer postupuje ohledně tohoto tématu ale velmi obezřetně, uvědomuje si klíčový význam této problematiky, obává se ale, že na vytvoření dobře zpracovaného plánu komunikace není dostatečně vzdělán. Pomohlo by tedy vhodné zaškolení. Plán projektové komunikace a určené komunikační zásady by měli nadále zvýšit celkovou efektivnost komunikace ve firmě a přinést přínos nejen jednotlivým účastníkům projektového týmu, ale celé společnosti.

## **1.5. Projektová rizika**

Projektová rizika všeobecně zahrnují všechny druhy rizik, která mohou jakýmkoliv způsobem ohrozit celý projekt. Klíčová rizika jsou především ta, která nějakým způsobem ohrožují cíl (rozsah), čas a náklady projektu, tedy projektový trojúhelník. Rizika nastávají nejčastěji v důsledku změn v projektu, kvůli špatné komunikaci na projektu nebo kvůli změně vnějších okolností a podmínek. V praxi je důležitá především prevence rizik již ve fázi plánování a schopnost projektového manažera včas rizika identifikovat a tím předejít případným problémům. Důležitá je ale také schopnost řídit změny v průběhu projektu. <https://managementmania.com/cs/projektova-rizika>

### **1.5.1. Analýza komunikačních rizik projektu**

Klíčové je uvědomění si, že existuje řada rizik, která se v předchozích projektech nevykytla a ani vyskytnout nemohla, především kvůli jedinečnosti a neopakovatelnosti v určitých sférách. To nejpodstatnější ale je, aby společnost dokázala identifikovat všechna rizika spojená s projektem, poté se na ně dokáže řádně připravit a rizika následně odvrátit nebo je minimalizovat. Dá se obecně říci, že při definici komunikačních rizik se obvykle jedná o nedorozumění, nedostatečnou nebo naopak přílišnou zainteresovanost a iniciativu a to jak ze strany firmy, tak uživatele projektu. V následující části jsou zpracovány komunikační rizika projektu.

- **Volba nevhodných členů projektového týmu** – je důležité uvědomovat si, že někteří pracovníci mohou z projektu odstoupit z důvodu jako je nemoc nebo závažné rodinné problémy. Je dobré, vyhýbat se pracovníků, kteří se vyznačují pouze specifickou oblastí působnosti. Také je důležité, uvědomit si, že neexistuje 100% duplicita pracovníků.
- **Velký nebo malý počet členů projektového týmu** – počet členů projektového týmu by měl být sestaven s ohledem na složitost a velikost celého projektu.

- **Špatná interní komunikace mezi členy projektového týmu** – během plánování projektu by měly být jasně vymezeny způsoby a techniky interní komunikace. Viz kapitola 2.3.3. Návrh komunikačních zásad na projektu.
- **Neurčení nebo špatné určení odpovědnosti a pravomocí členů projektového týmu** – jednoznačné zavedení odpovědností a pravomocí zamezí možným budoucím konfliktům během řešení problémů v určitých oblastech. Viz kapitola 2.5.2. Vytvoření matice odpovědností.
- **Nezájem členů projektového týmu na výsledku projektu** – nezájem souvisí s nedostatečnou motivací pracovníků na projektu. To může být způsobeno špatným nastavením kritérií a pravidel hodnocení nebo neschopností projektového manažera. Nezájem může být způsoben také frustrací členů a to např. nerealistickými termíny, špatnou informovaností nebo neustále se měnícími požadavky.
- **Absence porad projektového týmu** – komunikace tváří v tvář přináší řadu přínosů, je vhodné zabudovat plán porad do plánu projektu. Projektový manažer díky poradám lépe pozná svůj tým nebo další členy zainteresovaných stran projektu.
- **Nepřipravenost účastníků porady** – před uskutečněním porady by měl být všem účastníkům zaslán časový harmonogram a plán porady. Všichni by si ho měli prostudovat a případně předem připravit dotazy týkající se projednávaného projektu.
- **Špatná zpětná vazba, nepochopení sdělované informace** – zpětná vazba je nedílnou součástí komunikace, mluvčí by měl své sdělení upravovat, aby bylo pro posluchače srozumitelné. Pokud zpráva prochází přes různé úrovně řízení, měla by se zpětná vazba hledat na každém stupni.
- **Komunikační bariéry** – různé druhy překážek, které snižují celkovou efektivitu komunikace. Jsou jak na stranách posluchače, tak mluvčího. Existují vnější a vnitřní vlivy, které ovlivňují celkovou komunikaci, např.: hluk z okolí, osvětlení nebo rozdílné kulturní prostředí účastníků. Je důležité uvědomit si, že dnešní doba je velmi rychlá a chaotická, většina lidí během komunikace poslouchá rádio, používá telefon nebo zrovna pročítá zprávy na internetu a tím pádem nevnímá 100 % sdělovaných informací.

- **Zbytečné zahlcení informacemi** – vedení by mělo určit, které informace budou dále sdělovat dalším pracovníkům. Všem by měli být předávány pouze relevantní informace. Zaměstnanci by si měli sami určit, které informace zrovna potřebují, většinou mezi nimi totiž převládá pocit, že nemají k dispozici zrovna to, co je zajímavá nebo co by měli vědět.
- **Nedostatek informací** – dobrá informovanost zaručuje funkční a efektivní chod celé společnosti. Je důležité zaměstnancům poskytovat kontext, čím níže jsou lidé v hierarchii společnosti, tím menší smysl jim poté informace z vedení dávají.
- **Špatná komunikace s uživateli projektu** – měli by být jasně vymezeny způsoby a techniky externí komunikace. Uživatel je totiž nejdůležitější subjekt pro závěrečné hodnocení celého projektu, proto je důležité nezanedbat zpětnou vazbu a dozvědět se jejich opravdové požadavky a očekávání.
- **Nedostatečná podpora ze strany vedení společnosti (sponzora projektu)** – ve společnosti, kde často probíhá řada projektu naráz, je důležité zajistit, aby byl právě náš projekt, vnímám jako ten prioritní.
- **Špatné proškolení uživatele** – je důležité zajistit kvalitní proškolení uživatele projektu, aby neměl do budoucna problém s jeho používáním, popřípadě, aby si přejímku zboží nerozmyslel. Školitel musí věnovat dostatek času na vysvětlení dané problematiky.
- **Špatné určení komunikačních kanálů** – volbě vhodných komunikačních kanálů by měla být věnován dostatek času. Komunikace s uživatelem projektu obvykle probíhá pomocí e – mailu, je dobré zajištění rychlé reakce a toho, aby e – maily nechodily do spamů, některé komunikační kanály mají zbytečně dlouhou časovou odezvu. Bylo by vhodné tyto kanály sjednotit.

### 1.5.2. Návrh na ošetření komunikačních rizik projektu

Aby rizika byla co nejvíce eliminována, je za potřebí jejich ošetření. Velká část komunikačních rizik jako špatná komunikace s uživatelem projektu, nedostatek nebo zbytečné zahlcení informacemi, špatné určení komunikačních kanálů aj. jsou zapříčiněny absencí nebo špatným vypracováním **plánu projektové komunikace**. Během realizace projektu koluje mezi pracovníky nespočet informací, které by se měly řídit určitým komunikačním kanálem. A proto by:

- Měla by být zajištěna informovanost o stavu projektu, zahrnující doručení informací od členů projektového týmu projektovému manažerovi,
- a samozřejmě také informování zákazníka nebo investora projektu.

Co se týče špatné interní komunikace mezi členy projektového týmu, během plánování by měly být:

- Jasně vymezeny způsoby a techniky interní komunikace,
- projektový manažer by měl apelovat na vytvoření **komunikačních zásad**,
- pro lepší pochopení a vysvětlení principu komunikačních zásad by měli být všichni pracovníci proškoleni,
- projektový manažer musí zajistit od zaměstnanců zpětnou vazbu, aby si byl jist, že komunikační zásady neberou na lehkou váhu a budou se jimi nadále řídit,
- v projektovém týmu musí být jasně definované odpovědnosti a pravomoc všech členů, jednoznačné zavedení odpovědností a pravomocí zamezí možným konfliktům v budoucnu. Pro definování těchto odpovědností může být vytvořena **matice odpovědností RACI**,
- projektový tým by měl mít vhodný počet členů a měl by být tvořen z vhodných členů.

„Týmová spolupráce“ je totiž jedno z nejpoužívanějších slovních spojení, které se využívá při hovoru o pracovních výkonech. Je totiž minimum úkolů, které dokáže vyřešit jednotlivec. Na většině úkolů se podílí tým nebo týmy lidí, které spolu spolupracují. To, jak spolu tým spolupracuje, zásadně ovlivňuje, jak rychle a dobře bude zadaný úkol vyřešen.

- Je dobré vyhnout se pracovníkům, kteří se vyznačují pouze specifickou oblastí působnosti, tito „specialisté“ přispívají projektu pouze v omezené oblasti, proto se mohou ukázat jako velmi drazí.
- Pro lepší pochopení zákonitostem týmové spolupráce, pochopení konceptu týmových rolí a jak s nimi efektivně pracovat by se měl projektový manažer naučit, může k tomu využít například vzdělávací kurz.

Nedílnou součástí efektivní komunikace je komunikace osobní, ve firmě se za nejčastější prostředky osobní komunikace dají považovat porady. Jejich absence je pro projekt

obvykle kritická, protože komunikace tváří v tvář přináší mnoho přínosů. Projektový manažer lépe pozná své kolegy a další členy zainteresovaných stran projektu, je zde prostor pro výměnu názorů, sdílení hodnot a transfer informací a právě z tohoto důvodu by bylo vhodné, aby:

- Byl do plánu projektu zabudován i **plán porad**.
- Projektový manažer vedl porady systematicky dle určených doporučených postupů a technik. Techniky, jak efektivně vést porady, aby to nebylo pouze plýtvání časem, se může projektový manažer naučit na odborném kurzu.
- Účastníci porady chodili na porady připraveni, dodržovali časový harmonogram a její plán.

Nezájem členů projektového týmu na výsledku celého projektu obvykle souvisí s nedostatečnou motivací pracovníků. Může být způsoben špatným nastavením kritérií a pravidel hodnocení nebo určením nerealistických termínů, což obvykle dovádí zaměstnance k frustraci. Projektový manažer by se měl tedy ujistit, že k této situaci nedojde.

Uživatel projektu si obvykle při převzetí přeje odborné proškolení o užívání a funkčnosti předávaného produktu, proto je důležité:

- Zajistit jeho kvalitní proškolení,
- školitel by měl mít veškeré informace o celém projektu a musí věnovat dostatek času na vysvětlení dané problematiky.

## **1.6. Shrnutí praktické části**

Druhá část bakalářské práce je částí praktickou. Je zaměřena na aplikaci teoretických poznatků, popsaných v teoretické části a aplikovaných na reálnou firmu. Pro tuto bakalářskou práci byla vybrána společnost MEDTEC – VOP, spol. s.r.o., realizující projekt pro AČR. Popis společnosti je brán pouze jako informační rámec, bakalářská práce se detailněji zabývá pouze projektem „Automobil zdravotní silniční – sanita“.

Společnost MEDTEC – VOP, spol. s.r.o. je společnost s dlouholetou tradicí výroby, vývojem a konstrukcí speciálních užitkových vozidel. Do roku 1989 se zaměřovala především na zakázky vojenského charakteru, poté došlo k rozšíření produkce také pro obor civilní. Mezi základní obory, kterými se společnost zabývá, patří mimo jiné výroba

přesných obrobků, zástavby speciálních vozidel, povrchové ochrany, výstavba fotovoltaických elektráren aj. Společnost sídlí v Hradci Králové a má 110 zaměstnanců.

Všechny aplikované procesy jsou řízeny propracovaným plánem kvality a to v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009 a je rozšířen o požadavky NATO. Systém řízení jakosti je zaměřen především na uspokojení požadavků zákazníka. To představuje neustálé zlepšování. Společnost splňuje stupeň utajení „důvěrné“, má i dostatek pracovníků, kteří mají oprávnění se s těmito skutečnostmi seznamovat.

Pro popis ekonomických ukazatelů byla vybrána rentabilita. Rentabilita aktiv a tržeb, které byly zaneseny do tabulky porovnávající společnost s oborovým průměrem. Jako porovnávané odvětví byl zvolen Zpracovatelský průmysl. Dále byly popsány firemní cíle pro nadcházejících 3 – 5 let a analyzováno interní prostředí celého podniku.

Po popisu společnosti následuje detailní rozebrání projektu sanity. Jedná se o prestižní zakázku pro Armádu České republiky, která umožňovala udělení nové homologace. Zakázka byla součástí veřejné soutěže, kterou společnost vyhrála. Jednalo se o dodávku 20 ti kusů silničních sanitních automobilů s uzavřenou skříňovou karoserií pro předem určená vojenská zařízení. Přes to, že se má bakalářská práce týkat více méně projektové komunikace, byly pro projekt vytvořeny i obecnější pravidla týkající se projektového řízení a následně návrhy na jejich zpracování. Například návrh na tvorbu logického rámce projektu nebo tvorba Ganttova diagramu.

Dále byla zpracována dotazníková analýza interní komunikace projektového týmu, po jejímž uskutečnění byly navrženy opatření pro zvýšení efektivity projektové komunikace ve firmě.



## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zpracována na téma „*Řízení projektové komunikace*“. Práce má dvě části, část teoretickou a praktickou. V teoretické části byla na základě studia odborné literatury uvedena problematika týkající se projektového řízení a komunikace, především firemní a projektové. V praktické části byly teoretické poznatky aplikovány na reálnou společnost, společnost MEDTEC – VOP, spol. s.r.o.

Cílem bakalářské práce bylo analyzování projektové komunikace ve společnosti MEDTEC – VOP, spol. s.r.o. a na základě této analýzy navrhnout opatření pro její zkvalitnění. I přes velmi dobře propracovaný plán kvality, kterým se společnost řídí, řízení projektové komunikace nebylo více méně zpracováno vůbec. To vyplynulo i z dotazníkového šetření, kterého se účastnili všichni členové projektového týmu. Na základě dotazníkového šetření a rozhovorů s členy projektového týmu bylo odhaleno slabé místo v tomto jinak precizně propracovaném systému. Kromě tvorby triviálních tabulek s kontakty na zadavatele a subdodavatele projektu nevěnovala společnost tématu komunikace skoro žádnou pozornost.

Jako opatření zvyšující efektivitu firemní komunikace byla navržena tvorba plánu komunikace, který v projektovém řízení hraje poměrně velkou roli, popisuje totiž, jak bude během projektu komunikace probíhat. Dalším návrhem bylo vytvoření komunikačních zásad, tyto zásady byly detailněji zaměřeny na komunikaci interní. Zaobírají se zásadami všeobecné interní komunikaci ve firmě, zásadami komunikace na projektu a zásadami komunikace na poradách. Dále bylo navrženo vytvoření matice odpovědností RACI, kvůli tomu, že členové projektového týmu neměli jasně dané odpovědnosti a pravomoce za splnění dílčích etap projektu. Dalším návrhem bylo podrobnější definování zainteresovaných stran projektu a určení komunikační strategie pomocí vytvoření matice vlivu zainteresovaných stran projektu. Poslední návrh není zaměřený na projektovou komunikaci, nýbrž na projektové řízení obecně. Jedná se o návrh na tvorbu logického rámce, který při tvoření předprojektové studie společnosti chyběl. V důsledku zavedení těchto opatření by společnost měla být schopna efektivněji řídit nejenom projektovou komunikaci, ale i projekt všeobecně.

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Přehled zainteresovaných stran podniku, jejich požadavky a očekávání ....	14
Tabulka 2 - Výpočet ROS.....	39
Tabulka 3 - Výpočet ROA.....	39
Tabulka 4 - Porovnání rentabilit s oborovým průměrem.....	40
Tabulka 5 - Složení hlavních členů projektového týmu .....	52
Tabulka 6 - Odpovědi na otázku č. 1 .....	54
Tabulka 7 - Odpovědi na otázku č. 3 .....	55
Tabulka 8 - Odpovědi na otázku č. 5 .....	56
Tabulka 9 - Odpovědi na otázku č. 6 .....	56
Tabulka 10 - Odpovědi na otázku č. 7 .....	56
Tabulka 11 - Plán projektové komunikace, část 1. - Veřejná soutěž.....	66
Tabulka 12 - Plán projektové komunikace, část 2. – Realizace prototypu.....	67
Tabulka 13 - Plán projektové komunikace, část 3. – Zkoušky prototypu .....	69
Tabulka 14 - Plán projektové komunikace, část 4. - Sériová výroba .....	70

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Projektový trojúhelník.....	10
Obrázek 2 - Životní cyklus projektu .....	11
Obrázek 3- Logický rámec projektu .....	12
Obrázek 4 - Matice vlivu zainteresovaných stran .....	15
Obrázek 5 - Komunikační proces.....	21
Obrázek 6 - Interní komunikace jako obousměrný proces.....	26
Obrázek 7 - Příklad plánu projektové komunikace .....	33
Obrázek 8 - Organizační struktura společnosti .....	43
Obrázek 9 - Projektový trojúhelník projektu sanity .....	46
Obrázek 10 - Časová osa projektu .....	50
Obrázek 11 - Ganttův diagram.....	51
Obrázek 12 - Odpovědi na otázku č. 2.....	54
Obrázek 13 - Odpovědi na otázku č. 4.....	55
Obrázek 14 - Návrh logického rámce pro projekt sanity .....	60
Obrázek 15 - Matice odpovědností RACI.....	62
Obrázek 16 - Matice vlivu zainteresovaných stran na projektu .....	64

## Seznam použitých zkratk

<b>AČR</b>	Armáda České republiky
<b>ČSN</b>	České technické normy
<b>EN</b>	evropské normy
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>KS</b>	kupní smlouva
<b>MO ČR</b>	Ministerstvo obrany České republiky
<b>MS</b>	Microsoft Office
<b>MTGA</b>	Marketingové oddělení
<b>MTGA</b>	marketingové oddělení
<b>NATO</b>	Severoatlantická obranná aliance
<b>NBÚ</b>	Národní bezpečnostní úřad
<b>Odd. zásob.</b>	oddělení zásobování
<b>PBTK</b>	Preventivní bezpečnostní technická kontrola
<b>PK</b>	plán kvality
<b>PVJ</b>	představitel vedení pro jakost
<b>PVJ</b>	představitel vedení pro jakost
<b>Realiz. prac.</b>	realizační pracoviště
<b>ROA</b>	rentabilita aktiv
<b>ROS</b>	rentabilita tržeb
<b>SJ</b>	system jakosti
<b>SOJ</b>	státní ověření jakosti
<b>TN</b>	technický náměstek
<b>Úř OSK SOJ</b>	Úřad pro obrannou standardizaci katalogizace a státní ověřování jakosti

<b>Ved. odb.</b>	vedoucí odbytu
<b>VN</b>	výrobní náměstek
<b>ZVoZK</b>	zkrácené vojskové zkoušky

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří, SVOBODA, Jaroslav. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-2149-1.

DĚDINA, Jiří, CAJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, ISBN 80-247-1300-4

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 2001, 420 s. ISBN 80-7169-988-8.

DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, ISBN 978-80-247-4275-5.

JERMÁŘ, Milan a kol. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 1. vydání. Západočeská univerzita v Plzni, 2014, 978-80-261-0402-5.

KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-1625-1.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, ISBN 978-80-247-3902-1.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, ISBN 80-247-1705-0.

SCHWALBE, Kathy. *An Introduction to Project Management*. 2. vydání. Delmar, 2008, ISBN 978-1-4239-0220-1.

SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, 406 s. ISBN 978-80-7043-975-3.

STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta, ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2008, ISBN 978-80-7261-178-2.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, ISBN 80-247-1501-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, ISBN 80-247-0405-6.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008 ISBN 978-80-247-2614-4.

### **Internetové zdroje**

Certifikát ISO 9001. In: *dqsczech.cz* [online]. [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://www.dqsczech.cz/certifikat-iso-9001>

Co byste měli vědět. In: *aura.cz* [online]. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.aura.cz/agentura/cz/co-byste-meli-vedet>

Ekonomické výsledky průmyslu ČR 2013. In: *Český statistický úřad* [online]. 01.09.2015 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2013>

Prohlášení o shodě. In: *Elektrotechnický zkušební ústav* [online]. [cit. 2016-01-12]. Dostupné z: <http://ezu.cz/produkty/prohlaseni-o-shode-ce/>

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Fotografie reprezentující typ vozidla 1

**Příloha B:** Fotografie reprezentující typ vozidla 2

**Příloha C:** Vnitřní zástavba vozidla 1

**Příloha D:** Vnitřní zástavba vozidla 2

**Příloha E:** Seznam subdodavatelů

**Příloha F:** Komunikační kanály

**Příloha G:** Dotazník



Příloha A – Fotografie reprezentující typ vozidla 1



Příloha B – Fotografie reprezentující typ vozidla 2



Příloha C – Vnitřní zástavba vozidla 1



Příloha D – Vnitřní zástavba vozidla 2



Příloha E – Seznam subdodavatelů

<b>SEZNAM SUBDODAVATELŮ</b> <b>Automobil zdravotní silniční - sanita</b>		
	SUBDODÁVKA	VÝROBCE, DODAVATEL
1.	Modernizace dílů KR100, DTP100 dodavatel notebooků	.....
2.	Elektrotechnický materiál	.....
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		

Příloha F – Komunikační kanály

**Komunikační kanály**

č. ř.	Vztah vůči dodávce	Zodpovědnost	Jméno, funkce	Kontakt
	<b>Objednatel:</b> MO ČR  SRDS-OS MO	vyřizuje ve věcech smluvních		tel.: fax: e-mail
		vyřizuje ve věcech technických a ekonomických		tel.:
	<b>Dodavatel:</b> MEDTEC-VOP, spol. s r. o.	vyřizuje ve věcech ekonomických		tel.: e-mail:
		vyřizuje ve věcech smluvních a technických		tel.: fax: e-mail:
		vyřizuje ve věcech technických		tel.: fax: e-mail:
	<b>Centrum zdravotnického materiálu Bystřice pod Hostýnem</b> prvotní příjemce majetku	velitel nebo jím pověřená osoba		tel.: fax:
		vyřizuje ve věcech technicko-organizačních záležitostí		tel.:

## Příloha G – Dotazník

Dobrý den,

Věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

Otázka č. 1 - Jakým způsobem jste se o projektu dozvěděl/a?

Odpovědi:

- Formálně ústně (např. porada)
- Neformálně ústně
- Písemně (např. e-mail)
- Telefonicky
- Jiné:

Otázka č. 2 - Jak často jste během komunikace na projektu využili níže uvedené komunikační prostředky?

Odpovědi:

	Často	Občas	Nikdy
Rozhovor			
Porada			
Telefon			
e-mail			
Skype, ICQ, Messenger			
Nástěnka			
Videokonference			
Intranet			

Otázka č. 3 – Jak často jste se účastnili porad?

Odpovědi:

- Denně
- Vícekrát týdně
- Jednou týdně
- Jednou měsíčně
- Nikdy

- Jiné:

Otázka č. 4 – Jak byste charakterizoval/a průběh uskutečněných porad?

Odpovědi:

	Ano	Ne
Před uskutečněním porady dostali všichni účastníci informace o tom, co se bude probírat.		
Porada měla řízený průběh.		
Každý účastník měl možnost se k projektu vyjádřit.		
Všichni účastníci měli možnost se aktivně zapojit do diskuze.		
Během porady byl distribuován zápis.		
Zápis byl na konci porady zkontrolován všemi účastníky porady.		

Otázka č. 5 – Jak byste nejlépe charakterizoval/a uskutečněné porady?

- Porada pro mě měla vysoký informační přínos v efektivně využitém čase.
- Porada pro mě měla vysoký informační přínos, ale v neefektivně využitém čase.
- Porada nezabrala moc času, ale získal/a jsem málo informací.
- Porada byla zdlouhavá a získal/a jsem málo informací.

Otázka č. 6 – Pokud jste se neúčastnil/a porady, byl pro Vás z porady dostačujícím dokumentem?

- Ano
- Ne

Otázka č. 7 – Setkal/a jste se během komunikace na projektu s nějakými překážkami?

- Ano
- Ne

Otázka č. 8 – Pokud jste na otázku č. 7 odpověděl/a Ano: S jakými překážkami jste se během komunikace na projektu setkal/a? (možnost více odpovědí)

- Osobní konflikty
- Časový tlak
- Zahlcení informacemi
- Odlišné chápání informace
- Žádné
- Jiné:

Otázka č. 9 – Byl/a jste spokojena s komunikací na projektu?

- Ano
- Ne

Otázka č. 10 – Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a Ne, co by se podle Vás mělo změnit?

## **Abstrakt**

KAČEROVÁ, I. *Řízení projektové komunikace*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 88 s., 2016

**Klíčová slova:** projekt, projektové řízení, komunikace, plán komunikace

Předložená práce je zaměřena na projekt a jeho komunikační strategie. Je rozdělena na dvě části, část teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá teoretickým základem dané problematiky. Je zde vysvětlena oblast projektového řízení a komunikace. Teorie komunikace popisuje základní pojmy, následně je rozdělena na externí, interní a projektovou komunikaci podniku.

V praktické části je teoretický základ aplikován do praxe, konkrétně na projekt „Automobil zdravotní silniční – sanita“ ve společnosti MEDTEC- VOP, spol. s.r.o. Společnost je zde stručně představena. Následně se práce zabývá analýzou projektu s detailnějším zaměřením na projektovou komunikaci. Z výsledků analýzy jsou navržena určitá opatření pro zlepšení nejenom projektové komunikace, ale projektového řízení v podniku vůbec.



## **Abstract**

KAČEROVÁ, I. *Management of project communication*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 88 p., 2016

**Key words:** project, project management, communication, communication plan

The presented bachelor thesis is focused on a project and its communication strategies. It is divided into two parts, a theoretical part and a practical part. The theoretical part is focused on a theoretical basis of the given issue. It explains the field of project management and communication. The theory of communication describes the basic facts, follow up with the problematic of external, internal and project communication in a company. In the practical part of the thesis the theoretical base is applied to practice, specifically to the project „Ambulance car“ in MEDTEC – VOP, spol. s.r.o. company. The practical part contains a brief presentation of the company. The thesis is concerned with analysis of the project and it is described the project communication in detail. From the results of the analysis, there are suggested some improvement not only for the project communication, but also for the project management.