

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA
V PLZNI**

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Komunikace v projektovém týmu

Communication within the project team

Lenka Velichová

Plzeň 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Komunikace v projektovém týmu“

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

V Plzni, dne 24. dubna 2015

.....

podpis autorky

Poděkování

Děkuji PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, za informace a čas, který mi věnoval. Zároveň děkuji Petru Tatarkovi, Davidu Magliovi, Janě Zamazalové, Zuzaně Krupičkové, Markétě Kupcové, Pavlovi Skálovi, Tomáši Michekovi a Evě Jenčíkové ze společnosti WITTE Nejdek, spol. s r. o. za trpělivost, cenné informace a podklady potřebné ke zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	9
1 Projektový management	11
1.1 Projekt	11
1.2 Časové ohraničení projektu.....	12
1.3 Originalita projektu	12
1.4 Cíl projektu.....	12
1.5 Životní cyklus projektu	13
1.6 Zainteresované strany.....	14
1.7 Řízení lidských zdrojů.....	15
1.7.1 Plán lidských zdrojů.....	16
1.7.2 Sestavení týmu	17
1.7.3 Budování týmu.....	17
1.7.4 Životní fáze týmu.....	18
1.7.5 Týmová spolupráce	18
1.8 Plánování.....	19
1.8.1 Odhadování času	19
1.8.2 Plánování nákladů a stanovení rozpočtu.....	20
1.8.3 Vliv omezených zdrojů na projektové plány	20
1.9 Shrnutí kapitoly Projektový management.....	21
2 Komunikace v projektovém managementu	22
2.1 Překážky – bariéry v komunikaci.....	22
2.2 Význam projektové komunikace.....	23
2.3 Komunikační zásady	23
2.3.1 U malých projektů	23
2.3.2 U středně velkých projektů	24
2.3.3 U velkých projektů.....	24

2.4	Typy projektových komunikací	24
2.4.1	Povinná	24
2.4.2	Nepovinná	25
2.4.3	Marketingová	25
2.5	Plán projektové komunikace	25
2.5.1	Požadavky na komunikaci	25
2.5.2	Plán řízení komunikace	25
2.6	Projektový manažer	26
2.7	Shrnutí kapitoly Komunikace v projektovém managementu	26
3	Představení společnosti WITTE Nejdek, spol. s r. o.	27
3.1	Základní údaje	27
3.2	Historie	28
3.3	Firemní vize	29
3.4	Výrobky	29
3.5	Inovace	30
3.6	Organizační struktura	31
3.7	Realizované projekty	31
3.8	Základní ekonomické ukazatele a vývoj společnosti	32
3.9	Silné a slabé stránky	33
3.10	Normy VDA 6.1 a ISO/TS 16949:2009	34
3.11	Shrnutí kapitoly Představení společnosti WITTE Nejdek spol. s r.o.	34
4	Vyhodnocení praxe v projektové kanceláři	35
4.1	Vznik projektu	35
4.2	Druhy projektů	36
4.3	Životní cyklus projektu	37
4.4	Plánování trojimperativu	38
4.4.1	Odhadování času	38

4.4.2	Odhadování nákladů	38
4.4.3	Řízení lidských zdrojů	38
4.5	Současné projekty	39
4.6	Tvorba týmu	40
4.7	Matice zodpovědnosti	41
4.8	Procesy komunikace.....	41
4.8.1	Typy komunikace projektového týmu	42
4.8.2	Komunikační prostředky.....	44
4.8.3	Technická podpora.....	45
4.9	Další důležité faktory projektového managementu.....	45
4.9.1	Zainteresované strany	45
4.9.2	Vzdělání a rozvoj zaměstnanců	45
4.9.3	Hodnocení úspěšnosti projektu	46
4.10	Porady	46
4.10.1	Typy porad.....	47
4.11	Dotazníkové šetření – Hodnocení porady	48
4.12	Shrnutí kapitoly Vyhodnocení praxe v projektové kanceláři.....	52
4.13	Nálezy a doporučená opatření	53
5	Závěr	56
	Seznam tabulek.....	57
	Seznam obrázků.....	57
	Seznam zkratk	58
	Seznam použitých zdrojů.....	59
	Seznam příloh	62
	Přílohy.....	63

Úvod

Tématem této bakalářské práce je komunikace v projektovém týmu. Projektové řízení mě velice zajímá, to byl také hlavní důvod výběru právě tohoto tématu. Jedná se o obor, který je trendem moderní doby a který, dle mého názoru, představuje do budoucna stále větší potenciál. S projektovým řízením jsem se poprvé setkala ve třetím ročníku během výuky předmětu „Projektový management.“ Přednášející Ing. Jaroslav Svoboda pracuje v oddělení projektového managementu ve Škoda Transportation, a. s. Díky jeho bohatým zkušenostem se stal seminář velice zajímavým. Bohužel doposud nemám žádné zkušenosti se skutečnými projekty, ale díky praxi ve společnosti WITTE Nejdek, spol. s r. o. (dále jen WNC) jsem měla možnost do těchto procesů alespoň nahlédnout a získat podklady a informace potřebné pro vypracování své bakalářské práce.

Hlavním cílem této práce je analýza komunikace v projektovém týmu, nalezení případných problémů při komunikaci a následné navržení opatření vedoucích k jejich odstranění. Informace důležité pro analýzu byly získány pomocí tří metod. První zvolenou metodou byl osobní pohovor se zaměstnanci, druhou metoda pozorování každodenního chodu dané společnosti a třetí pak vlastní dotazníkové šetření.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to teoretická část a praktická část. Teoretická část má dvě hlavní kapitoly a to projektové řízení a komunikace. V kapitole projektové řízení jsou popsány základní pojmy, jako je časové ohraničení projektu, originalita projektu, cíle a způsob jejich vyhodnocování, životní cyklus projektu, zainteresované strany, řízení a plánování lidských zdrojů, nákladů a času. Kapitola komunikace je primárně zaměřena na popis základních pojmů komunikace obecně, dále pak na specifika komunikace v projektovém týmu, překážky, význam, zásady a pravidla komunikace u různých typů projektů. Nedílnou součástí této kapitoly je rovněž úvod do typů projektové komunikace, jejich specifika a odlišnosti.

Pro uplatnění teoretických poznatků jsem zvolila společnost WNC. Praktická část má také dvě hlavní kapitoly a to představení společnosti a vyhodnocení praxe v projektové kanceláři. Tato část úvodem představuje společnost se zaměřením na historii, firemní vize, organizační strukturu a výrobní program. Práce se dále zabývá přehledem realizovaných projektů pro automobilový průmysl s použitím několika variant projektového řízení. V této části je také zpracována finanční analýza společnosti a identifikovány silné a slabé stránky. Druhá oblast v praktické části se týká

vyhodnocení praxe v projektové kanceláři. Ta obsahuje informace o vzniku projektu, tvorbě týmu, plánování času, nákladů a zdrojů. Nedílnou součástí této kapitoly je životní cyklus projektu, který je ve WNC zohledněn normami, zejména VDA a ISO/TS, jakož i parametry a předpisy dané zákazníkem. V závěru se dostaneme ke stěžejní části této práce, a to ke komunikaci v projektovém týmu. Tato část se specializuje na způsoby komunikace projektového týmu, komunikační prostředky, technickou podporu, docházku a nakonec na hodnocení úspěšnosti projektu. Vzhledem k nepostradatelnosti porad, jsem se rozhodla pomocí dotazníkového šetření zhodnotit konkrétní porady projektového týmu.

1 Projektový management

„Projektový management je souhrn aktivit spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“ [1, s. 19]

Řízení projektů je poměrně mladým oborem. Začalo se o něm hovořit jako o managementu či profesi až po druhé světové válce. Nicméně už v dávné minulosti měly různé činnosti povahu projektu. Například při výstavbě starověkých staveb byly používány různé metody, postupy a techniky pro realizaci náročných činností. Na rozdíl od minulosti, kdy byla doba pomalejší, je dnešní doba rychlá a projekty jsou omezeny časem i zdroji. [2]

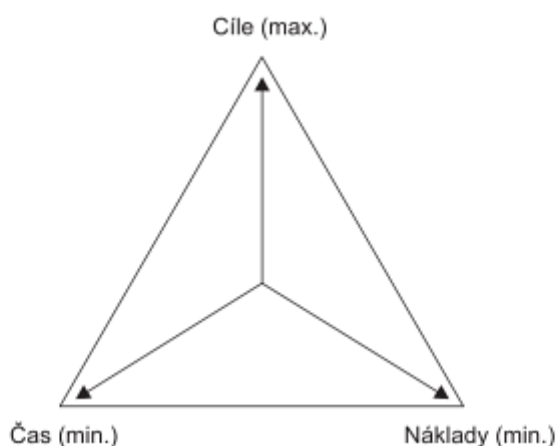
Projektový management, jak ho známe dnes, byl definován společností projektových manažerů s názvem Project Management Institute (PMI). Tato společnost vydala první ucelenou metodiku, ve které jsou veškeré činnosti projektového managementu převedeny do procesů, jež jsou dále rozčleněny do znalostních oblastí projektového řízení, tzv. Project Management Body of Knowledge. V České republice platí evropské mezinárodní normy s názvem Systémy managementu jakosti. [3] „Převážně v evropských zemích působí Mezinárodní asociace projektového managementu IPMA (International Project Management Association).“ [3, s. 15] Tato organizace připravuje certifikační proces projektových manažerů, v němž ověřuje nezbytné znalosti a způsobilost k řízení projektů. Organizace IPMA má čtyřicet národních členů, mezi ně patří i společnost působící v České republice s názvem Společnost pro projektové řízení (SPŘ). [3]

1.1 Projekt

V odborné literatuře najdeme např. následující definici: „Projekt lze definovat jako činnost, která je omezena zdroji, náklady a časem, jejím cílem je dosažení souboru definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů, požadavků kvality a požadavků uživatele výstupů.“ [3, s. 17]

Projekt má tři základní omezení, která tvoří projektový trojúhelník, jež je někdy nazýván jako trojimperativ projektového řízení. Ten je tvořen **náklady**, **časem** a **rozsahem**. Rozsah někdy bývá nahrazen kvalitou, viz obrázek číslo 1. [2]

Obrázek č. 1: Projektový trojúhelník



Zdroj: Doležal, 2009

Důležité jsou velice těsné vazby mezi nimi. Vzhledem k tomu, že žádný projekt neprobíhá podle plánu, měl by projektový manažer věnovat náležitou pozornost tomu, aby se náklady, čas a rozsah posuzovaly současně. Proto je už při definování projektu důležité stanovit dohodu mezi zákazníkem, investorem a dodavatelem. [3]

Během projektů dochází ke změnám z nejrůznějších důvodů, např. zadavatel může změnit cíl nebo jde o důsledek zavedení nových zákonů či předpisů. [4]

1.2 Časové ohraničení projektu

„Časové omezení znamená, že projekt má definován začátek a konec.“ [3, s. 19]
Projekt většinou začíná uzavřením smlouvy se zákazníkem a končí, pokud již bylo cíle dosaženo nebo pokud je dosažení cíle nemožné nebo pokud už dosažení cíle není potřeba. [3]

1.3 Originalita projektu

Originalitou rozumíme projekt, který se uskutečňuje pouze jednou, tedy takový projekt, který se neopakuje. Je dočasný a pracuje na něm téměř pokaždé jiná skupina lidí. [4]
Cílem je vytvoření něčeho, co doposud neexistovalo. [3]

1.4 Cíl projektu

„Cílem projektu je vytvořit odsouhlasené koncové výsledky, zejména výstupy (dodávky) v požadovaném časovém rámci, v rámci daného rozpočtu a v rámci akceptovatelných parametrů rizika.“ [2, s. 58]

Pro splnění strategického cíle se stanoví hlavní projektový cíl a dílčí cíle. Formulaci cílů lze příznivě ovlivnit pomocí techniky zvané SMART, podle níž cíle mají být:

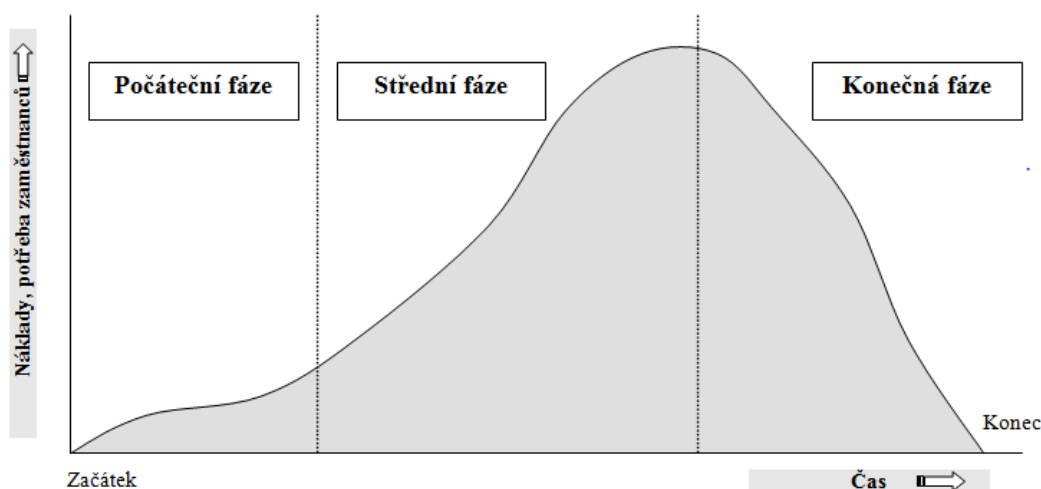
- „Specific - specifické a konkrétní,
- Measurable – opatřené měřitelnými parametry, podle nichž lze rozpoznat, zda bylo cíle dosaženo,
- Assignable – přidělitelné jedinému subjektu s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodnutí,
- Realistic – realistické a dosažitelné s použitím disponibilních zdrojů,
- Time-bound – časově ohraničené.“ [1, s. 83]

1.5 Životní cyklus projektu

„Životní cyklus projektu je uváděn jako prostředek k definování začátku a konce projektu a jeho fází. Význam fází projektu spočívá v tom, že umožňují lepší kontrolu nad průběhem projektu, po skončení fáze je možné další pokračování projektu přehodnotit, použití fáze umožní také sledovat hlavní ukazatele projektu a finanční vyjádření rizika.“ [5, s. 62]

Názvy projektových fází se liší podle druhu projektu, ale u většiny projektů lze rozpoznat alespoň obecné fáze životního cyklu projektu, kterými jsou: zahajovací/počáteční fáze, střední a závěrečná/konečná fáze. Střední fáze se podle náročnosti může skládat z více fází. V počáteční fázi projektu jsou náklady a stav zapojených pracovníků nízké. Pravděpodobnost ukončení projektu je na začátku nízká, ale v průběhu projektu progresivně roste. Naopak nejistota a pravděpodobnost rizika jsou velké. Na začátku mají ještě účastníci možnost ovlivnit výsledný produkt či konečné náklady, ale v průběhu projektu tato možnost rapidně klesá. Průběh životního cyklu projektu můžeme vidět na obrázku č. 2. [3]

Obrázek č. 2: Životní cyklus projektu



Zdroj: is.mendelu.cz, 2015

1.6 Zainteresované strany

Zainteresované strany neboli stakeholderi jsou lidé nebo skupiny lidí, které se o projekt zajímají nebo které jsou projektem nějakým způsobem ovlivněny či omezeny. Úkolem projektového manažera je tyto stakeholdery identifikovat, dokumentovat jejich zájmy a dopad na projekt a stanovit jejich pořadí ve vztahu k projektu. [3]

„Zainteresované strany můžeme rozdělit dle významnosti na dvě skupiny: **primární** a **sekundární**.”

Primární strany představují:

- vlastníci a investoři,
- zaměstnanci,
- zákazníci (stávající i potenciální),
- obchodní partneři, zejména dodavatelé,
- místní komunita.

Sekundárními stranami jsou myšleny:

- veřejnost,
- vládní instituce a samosprávné orgány,
- konkurenti,

- lobbisté a různé nátlakové skupiny,
- média,
- občanská a obchodní sdružení.“ [3, s. 49, 50]

Dle vybrané literatury je na stakeholdery pohlíženo dvěma způsoby, kritériem je:

- „velikost vlivu stakeholdera na organizaci (malý, velký),
- velikost zájmu stakeholdera o organizaci (malý, velký).“ [6, s. 78]

Obrázek č. 3: Matice stakeholderů

Zájem	Vysoký	Průběžně informovat	Vést dialog a zapojit
	Nizký	Odpovídat na otázky	Zjišťovat spokojenost
		Malý	Velký
		Vliv	

Zdroj: Pavlík, 2010

Stakeholdeři, kteří mají vysoký zájem a vysoký vliv, by měli být do rozhodování neustále zapojeni. Tyto klíčové skupiny by měly být průběžně informovány o průběhu projektu. Stakeholdeři, kteří mají velký vliv, ale nízký zájem, by měli být maximálně uspokojeni, ale neměli by být přehlceni nadbytečným množstvím informací. Stakeholdeři s malým vlivem, ale vysokým zájmem by měli být průběžně informováni. Nakonec mohou být nápomocni při doladování detailů. Stakeholderům s nízkým zájmem i vlivem je jen doporučeno odpovídat jim na jejich dotazy. [6]

1.7 Řízení lidských zdrojů

Pro úspěšnou realizaci projektu je potřeba zvolit optimální počet pracovníků, ze kterých se bude skládat projektový tým, uvnitř něhož se rozvíjí spolupráce podle určitých zásad a pravidel. Doležal a kolektiv uvádí počet 7 pracovníků (plus mínus 2) za optimální pro složení projektového týmu. Tento počet zajišťuje dostatek pracovníků a zároveň je stále dobře říditelný. [2]

1.7.1 Plán lidských zdrojů

Plán lidských zdrojů zahrnuje plán získávání zdrojů, který stanoví, kolik bude potřeba pracovníků, jejich charakteristiku, termín zapojení do projektu, termín ukončení a také to, jaké metody při jejich získávání použít. Je důležité, aby tyto zdroje byly volné. Pokud jde o pracovníky s určitou specializací nebo specifickými vlastnostmi, mohl by o ně být velký zájem.

Při plánování je důležité rozdělit práci mezi jednotlivé členy projektového týmu tak, aby každý měl zodpovědnost za část projektu a tím bylo jasné, kdo práci provádí, s kým by měl práci konzultovat a kdo má být informován. K těmto účelům slouží matice odpovědnosti. Slouží k udělování kompetencí členům k jednotlivým částem projektových prací, jedná se o tzv. pracovní balíky. Je to snadný způsob, jak přehledně a jasně rozdělit zodpovědnost.

Při zpracování se postupuje nejprve tak, že se projde WBS a ke každému vstupu a pracovnímu balíku se přiřadí zodpovědnost. Podle literatury matice odpovědnosti přisoudí každému výstupu nebo pracovnímu balíku tyto základní role:

- „A (accountable) – akceptuje, schvaluje, vlastní, zodpovídá. Osoba s právem schválit daný pracovní balík, která je obecně zodpovědná za to, že bude proveden správně, včas a za plánované náklady. Každý pracovní balík musí schvalovat právě jedna osoba.
- R (responsible) – realizuje. Osoba pověřená provedením činností potřebných k realizaci daného pracovního balíku. K jednomu balíku může existovat více osob s tímto vztahem.
- S (support) – spolupracuje, podporuje. V případě, že chceme sledovat i podrobnější alokaci v rámci projektového týmu, lze zavést roli spolupracovníka – osoby, která je podřízená osobě pověřené realizací pracovního balíku a spolupracuje na jeho realizaci. K jednomu balíku může tuto roli plnit více osob.
- K (consulted) – konzultuje. Osoba, s níž má být postup prací konzultován. Zpravidla je to osoba, které se tato oblast úzce dotýká, ač ji neprovádí, nebo odborník na danou problematiku, který může být přizván pro poradenství v klíčových aspektech. K jednomu balíku může existovat více osob v této roli.
- I (informed) – je informována. Osoba je informována o průběžném stavu a výstupech z dané oblasti. Jedná se zejména o členy týmu, kteří potřebují znát stav

prací. Způsob informování by měl být nastaven v rámci komunikačního plánu (pravidelné reporty, schůzky atd.) K jednomu pracovnímu balíku může existovat více osob s tímto vztahem.“ [7, s. 80]

Obrázek č. 4: Doporučené rozložení a obsah matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti									
Projekt:	Jaký je název či pracovní název projektu?	Zpracoval:	Kdo je autorem dokumentu?	Datum:	Jaké je datum poslední aktualizace?				
Osoba	Osoba 1	Osoba 2	Osoba 3	Osoba 4	Osoba 5	Osoba 6	Osoba 7	...	
Balík práce									
Projekt	A	R	S	S	S	S	S		
...									
Výstup 2		A	R	R	R	I	K		
Výstup 2.1			A	R					
Pracovní balík 2.1.1				A	R	S	I		
Pracovní balík 2.1.2				A	R	S	S		
Pracovní balík 2.1.3				A	I	K	R		
Výstup 2.2			A		R	R			
Pracovní balík 2.2.1					A	R	S		
Pracovní balík 2.2.2					A	R	S		
...									

Druhy odpovědností: A – akceptuje, R – realizuje, S – spolupracuje, K – konzultuje, I – je informován.

Zdroj: Doležal, 2010

1.7.2 Sestavení týmu

Většina manažerů by chtěla sestavit tým z nejinteligentnějších a nejtvůřivějších lidí. Většinou to jsou však individualisté a v týmu nedokáží pracovat ve více rolích současně. „Je důležité dbát na to, aby vznikla jak formální, tak neformální požadovaná struktura. Pro týmovou práci se nehodí pesimisté, cynici, nepřátelsky orientovaní lidé, konfliktní lidé.“ [8, s. 197]

1.7.3 Budování týmu

Pokud se nejedná o podobný projekt, je pravděpodobné, že členové projektového týmu spolu doposud nepracovali. Je zřejmé, že spolu ihned nezačnou spolupracovat jako tým. Budování týmu trvá odlišně dlouhou dobu. Pokud by chtěl projektový manažer pomoci upevnit jejich vztahy, měl by jasně vysvětlit účel realizace projektu, umožnit jim lépe se

poznat, vysvětlit smysl rolí, následně zjistit, zda jsou jim role jasné a zda jim všichni rozumí. Dalšími nástroji budování týmu mohou být různá školení, akce. [2]

1.7.4 Životní fáze týmu

Také týmy mají životní cyklus. V každé fázi se odehrává něco jiného, a proto je potřeba jiný styl řízení.

Forming (formování) – členové týmu se teprve seznamují a dozvídají se podrobnosti o projektu. Zatím neznají své role ani odpovědnosti. Členové týmu tzv. „testují“ nejen sebe, ostatní členy, ale také projektového manažera. Ten musí být připraven odpovídat na otázky typu „proč“. Výstupem této fáze je naplnění potřeby orientace v prostředí a úkolů.

Storming (fáze konfliktů a polarizací) – fáze, ve které se formují prvotní konflikty. Tato fáze je pro projekt kritická, může způsobit i konec spolupráce. V tuto chvíli musí projektový manažer vyzdvihovat, co tým spojuje a ne řešit tyto problémy.

Norming (normování) – „tato fáze je charakterizována vytvářením standardů a norem.“ [2, s. 122] Tyto normy a standardy by neměly být příliš silné, mohla by se ztratit potřebná kreativita. Členové týmu si začínají věřit.

Performing (fáze výkonu) – v této fázi tým funguje efektivně a je vysoce výkonný. Styl vedení je spíše podpůrný. [2]

Adournigng (fáze konečná) – tým se rozloučí a ukončí svou práci, rozpadá se. [9]

1.7.5 Týmová spolupráce

Projektoví manažeři by si měli uvědomit, že při sestavování týmu již neplatí jednoduchá racionální rovnice $1 + 1 = 2$, ale $1 + 1 = 2 + v$, kde v jsou vztahy. Měli by věnovat pozornost nejen schopnostem a znalostem jednotlivých členů, ale také kvalitě vztahů mezi členy týmu. Pokud budou vztahy nepříznivé, v rovnici se objeví jako záporné číslo. Členové týmu mezi sebou soupeří. Pokud jsou vztahy neutrální, pak to v rovnici $v = 0$ znamená, že vztahy nepřinášejí žádnou hodnotu, a rovnice je jednoduchá. Jsou-li vztahy dobré, v nabývá kladných hodnot, tým vytváří pomocí svojí vzájemné spolupráce nové hodnoty. [3]

1.8 Plánování

Podle literatury je plánování nutné protože „plány napomáhají koordinaci a komunikaci, poskytují základ pro sledování průběhu projektu, často jsou nutné pro splnění požadavků zadavatele a umožňují vyhnout se problémům.“ [4, s. 56]

Na realizaci projektů se obvykle podílí více osob. Plány jsou prostředkem delegování činností na nižší úroveň. Pokud se na něm pracovníci účastní, budou mít větší důvod ho dodržovat. Plány se vytvářejí pro všechny aspekty trojimperativu. [4]

1.8.1 Odhadování času

Každý časový plán potřebuje odhad doby trvání činností. Jak již plyne z definice, každý projekt je nový, nikdy se dosud neprováděl, projekty jsou jedinečné a neopakovatelné, odhady jsou tím pádem nepřesné. Jestliže jsou činnosti nebo úkoly podobné nějakým, které už byly zrealizovány, bude odhad snazší. Pro stanovení odhadu času lze využít dvou metod, a to metody PERT a pragmatické metody.

Časová **metoda PERT** (Program Evaluation and Review Technique) pracuje na bázi síťových grafů. Tato metoda pracuje s náhodnými veličinami. Problém nepřesnosti doby trvání lze podle literatury řešit pomocí tří časových odhadů pro každou dobu trvání činností, ze kterých lze určit celkovou očekávanou dobu trvání projektu:

- „**optimistický odhad**, který vychází z předpokladu mimořádně příznivých podmínek pro realizaci činnosti,
- **modální odhad**, který vychází z předpokladu běžných podmínek pro realizaci činnosti,
- **pesimistický odhad**, který vychází z předpokladu mimořádně nepříznivých podmínek pro realizaci činnosti.“ [10, s. 95, 96]

Tuto metodu používáme jen u projektů, u kterých se časové plány zpracovávají pomocí počítače, protože odhad těchto tří dob trvání činností je časově náročný. [4]

Metoda CPM (Critical Path Method) je jednodušší verzí PERT, která používá deterministické ohraničení projektu. [4]

Metoda **pragmatického odhadu času** spočívá v kolektivním posouzení a stanovení časového odhadu na základě zkušeností manažera projektu, vedoucího úkolu a jednoho až tří pracovníků. [4]

1.8.2 Plánování nákladů a stanovení rozpočtu

„Plánování nákladů a sestavení rozpočtu projektu je součástí fáze plánování a navazuje zejména na časové plánování projektu a plánování zdrojů.“ [11, s. 203]

Pomocí plánu nákladů se lze vyhnout situaci, kdy skutečné náklady překročí odhadované náklady nebo kdy se díky nadhodnoceným nákladům nepodaří získat zakázku. [4]

„V předprojektových fázích bývá zpracován hrubý odhad nákladů projektu. První hrubý odhad nákladů může být jedním z výstupů zpracování logického rámce. Ve studii příležitostí bývá jedním z významných kritérií výběru projektových záměrů návratnost investice nebo čistá současná hodnota. Aby bylo možné tyto ukazatele vypočítat, je třeba provést odhad nákladů projektu, případně celého životního cyklu produktu.

Při zpracování hrubého odhadu nákladů lze využít historické informace organizace, např. konečné rozpočty předchozích projektů, které realizovaly obdobný typ nákladů. Tento způsob odhadování nazýváme odhadování pomocí analogie.

Obvyklé je také stanovení hrubého rozpočtu projektu pomocí parametrů (parametrické odhadování).“ [11, s. 204]

1.8.3 Vliv omezených zdrojů na projektové plány

Zdrojem mohou být věci nebo lidské zdroje, které mohou disponovat určitými dovednostmi. Při řízení projektů je důležité zabývat se přiřazováním zdrojů, protože pokud bude mít nadbytečný počet pracovníků, je to signál, že je třeba získat nové zakázky k využití přebývajícího lidského potenciálu nebo naplánovat přeřazení těchto pracovníků. „Žádná organizace si nemůže dovolit udržovat nekonečně dlouho přebytek zdrojů v očekávání, že jí bude v budoucnu schválen nějaký projekt, neúměrné zatěžování existujících zdrojů je považováno za normální situaci. Nejdříve dojde k přetížení jednoho zdroje, pak druhého atd. Někdy je přetížení malé, ale někdy velmi vysoké. Někdy trvá přetížení jen krátkou dobu, někdy velmi dlouho. Jedním z důvodů, proč dochází ke zpoždění mnoha projektů, je, že toto přetěžování je pokládáno za normální a nevytvářejí se žádné rezervy.“ [4, s. 58]

1.9 Shrnutí kapitoly Projektový management

Tato kapitola objasňuje nejdůležitější pasáže projektového managementu, základní definice a podstatu fungování. Tyto informace jsou důležité pro pochopení skutečností v praktické části této bakalářské práce. Jsou zde uvedena specifika projektů, která je nutné brát v potaz ve všech fázích jejich řízení, tedy v každé etapě životního cyklu projektu. V kapitole je diskutována důležitost a nezbytnost důkladného plánování, a to nejen co se týče samotného cíle projektu, ale také výše potřebných zdrojů, ať už se jedná o zdroje finanční či personální. Lidský faktor hraje v projektovém managementu významnou úlohu, jelikož pro efektivní řízení a realizaci dané akce je zapotřebí různých osobnostních charakteristik, a to na základě rolí, které mají představovat. Primární je též určení časového rámce, v němž by se měl projekt realizovat, jelikož tento aspekt má přímý vliv na další charakteristiky, jako jsou náklady a kvalita (případně rozsah), které společně tvoří tzv. projektový trojúhelník.

2 Komunikace v projektovém managementu

K největším problémům ohrožujícím úspěšnost realizace projektu patří komunikace. Schopnost zachytit 100 % informací nezávisí jen na příjemci, ale také na tom, jak původce dokáže tyto informace předat. „V rámci projektového týmu je nutné preferovat charakter vstřícné komunikace se snahou dosahovat požadovaných výsledků. Komunikace je za všech okolností společenský proces. Komunikační vztahy mezi jednotlivými subjekty se odehrávají v několika úrovních a jejich charakter lze posuzovat např. podle věcného obsahu, srozumitelnosti informací, subjektu, který informace poskytuje, formy předávané informace, vlivu, jaký mají informace na příjemce, apod.

Podle literatury bývají projektové týmy mimořádně úspěšné, jestliže jejich členové:

- jsou přesvědčeni, že lze vytyčených cílů úspěšně dosáhnout,
- mají v manažera projektu důvěru,
- vzájemně spolupracují,
- dobře vědí, co se od nich požaduje,
- mají své projektové práce (činnosti) dobře naplánované, organizované, koordinované, sledované a kontrolované,
- jsou schopni předvídat vznik potencionálního problému,
- místo hledání důvodů, proč něco nelze udělat, hledají veškeré možnosti, jak to udělat co nejlépe,
- nedělají dvakrát stejnou chybu,
- dokáží naslouchat jeden druhému,
- dokáží vnímat a zvažovat vnější vlivy ovlivňující výsledky jejich práce.“ [12, s. 72]

2.1 Překážky – bariéry v komunikaci

Komunikační proces se odvíjí od podmínek organizace a závisí na odstraňování bariér v komunikaci. Je důležité, aby podmínky byly co nejlepší a nejvýhodnější. [13]

- „Syntaktické překážky – rozdílná řeč, rozdílný význam určitých slov, redundance – zbytečně mnoho slov.
- Sémantické a psychologické překážky – významově jiný převod sdělení – představa příjemce je jiná než představa sdělovatele.

- Chyby způsobené osobnostními charakteristikami – vliv potřeb a citů, očekávání, návyky, stereotypy, předsudky, spokojení se s první myšlenkou, konzervatismus, konformita.
- Chyby vyplývající z obecných tendencí – projekce (předpoklad, že ostatní jednají ze stejných pohnutek jako my), neoprávněné zobecňování (vyvozování závěrů z mála náhodných případů), haló efekt (podléhání prvnímu dojmu vyvozeného z dominujícího rysu osoby), vliv prostředí, pozadí, situace.“ [14, s. 116, 117]

2.2 Význam projektové komunikace

Pro úspěšnost projektu je důležité zvolit vhodnou komunikaci na projektu, informovat a řídit očekávání zákazníků, investorů a akcionářů. „Dva typičtí představitelé komunikace o stavu projektu jsou kontrolní porady (Status Meetings) a zprávy o stavu projektu (Status Reports).“ [3, s. 513]

2.3 Komunikační zásady

Komunikační zásady se liší v závislosti na velikosti a druhu projektu na komunikační zásady u malých, středních a velkých projektů. [3]

2.3.1 U malých projektů

Ve většině případů se projektový manažer účastní realizačních prací a projekt sám řídí, díky tomu je také dostatečně informovaný o stavu projektu. Pokud ale projektový manažer pracuje na několika projektech zároveň, je formální proces informování nutný. Komunikační proces by mohl vypadat takto:

„Pravidelně jedenkrát za týden předají členové týmu projektovému manažerovi aktualizaci stavu dílčích úseků projektu, za které jsou zodpovědní.

Projektový manažer pošle aktualizaci stavu projektu investorovi a dalším účastníkům projektu jednou za 14 dní nebo za měsíc. Je-li projekt velice krátký, bývá to v kratším intervalu (někdy až týden), aby oslovené osoby stačily reagovat, je-li to potřeba, ještě před skončením projektu.

Celý projektový tým je povinen se zúčastňovat kontrolních porad. Porady se zaměřují na porovnání skutečného stavu projektu s plánem, na vzniklé problémy, na požadavky na změny rozsahu projektu a na nová potencionální rizika. Frekvence kontrolních porad závisí na délce projektu. [3, s. 154]

2.3.2 U středně velkých projektů

Komunikace zahrnuje formální procesy, kterými jsou kontrolní porady, jež se pořádají každý týden nebo jednou za čtrnáct dní. Zákazník a investor za sebe posílají svého zástupce. Při poradě se může sejít dohromady projektový tým i se zákazníkem a investory nebo mohou jednat odděleně. Porada by měla trvat déle než hodinu. Předmětem porady není řešit problémy, ale informovat o stavu projektu. Dále členové projektového týmu posílají zprávy o projektu projektovému manažerovi, a to jedenkrát za týden nebo jedenkrát za čtrnáct dní. Tato zpráva obsahuje detailní popis postupu projektu. Projektový manažer zasílá zprávu o stavu projektu všem účastníkům porady jednou do měsíce nebo jednou za čtrnáct dní. [3]

2.3.3 U velkých projektů

Komunikace probíhá na základě komunikačních strategií a plánů. Kontrolní porady a zprávy o projektu probíhají obdobně jako u středních projektů. Vzhledem k náročnosti je potřeba vytvořit plán projektů, ve kterém bude seznam účastníků s požadavky na komunikaci, způsob, jak jejich komunikační potřebu uspokojit, jak často tyto informace aktualizovat, a vyhodnocen nejlepší způsob přenosu informací. „Tato rozhodnutí promítněte do plánu komunikací. Plán zahrnuje stanovení doby na přípravu komunikace, frekvence komunikování termínů a odpovědných osob za každou komunikaci.“ [3, s. 155]

2.4 Typy projektových komunikací

2.4.1 Povinná

Komunikace povinná (Mandatory), zahrnuje již zmíněné „kontrolní porady, zprávy o stavu projektu, monitorovací zprávy, vládou nebo správními institucemi vyžádané zprávy, zprávy dané zákonem apod. Tyto informace jsou příjemcům posílány.“ [3, s. 155]

„Tato komunikace může být vyžádaná organizací, která projekt realizuje, investorem nebo zákonem. „Informace jsou příjemcům posílány ve formě zprávy o stavu projektu, pravidelné telefonické aktualizaci stavu mezi zprávami, kontrolní porady nebo porady s řídicím výborem, videokonference, finanční zprávy.“ [3, s. 155]

2.4.2 Nepovinná

Komunikace nepovinná (Informal). Zahrnuje informace, které potřebují pracovníci znát pro svoji práci. Pracovníci by měli mít zájem tyto informace sami získat. Zahrnuje informace na webových stránkách, konzultace, dokumentace v archivu, v knihovně nebo adresáři. [3]

2.4.3 Marketingová

Tato komunikace slouží jako prostředek vyvolání zájmu o projekt a projektový produkt. Informace jsou posílány více lidem ve snaze o tzv. branding projektu neboli vytvoření známé značky, dobrého jména a loga. Jedná se o informační dopisy, veřejné besedy, prezentace, soutěže o ceny, odpočítávání do konce projektu, otevřené diskuze, slavnostní shromáždění a publicitu úspěchů. [3]

2.5 Plán projektové komunikace

„Plánování komunikace obsahuje rozhodnutí o informačních a komunikačních potřebách účastníků projektu: kdo potřebuje jakou informaci, kdy ji bude potřebovat a jak mu bude předána.“ [3, s. 158]

2.5.1 Požadavky na komunikaci

„Požadavky na komunikaci jsou sumou požadavků na informace od účastníků projektu.“ [3, s. 158] Na poskytování informací by měly být použity zdroje, pouze pokud se využívají k úspěchu projektu, bez projektové komunikace by mohlo docházet k chybám. [3]

2.5.2 Plán řízení komunikace

Plán řízení komunikace je dokument, který sestavuje projektový tým ve fázi plánovací, je to tzv. doplňkový plán. Vyjadřuje dohodu týmu, jak bude probíhat komunikace. Obsahuje strukturu sběru dat, strukturu distribuce, která udává, ke komu půjdou informace, popis informace, obsah informace, rozvrh, kdy a jak bude informace použita, účastníky, frekvenci informovanosti atd. [3]

2.6 Projektový manažer

Projektový manažer sděluje projektové cíle svému projektovému týmu, aby se s nimi ztotožnili a napomohli k jeho dosažení. Měl by být schopen řešit problémy a schopen komunikovat nejen s členy týmu, vedením a ostatními útvary, ale také se všemi zainteresovanými stranami. [15]

Osobnost manažera je dána řadou psychologických vlastností od mentální schopnosti, přes rozhodnost až po smysl pro kompromis a smysl pro humor. [16]

2.7 Shrnutí kapitoly Komunikace v projektovém managementu

„Čím větší organizace, tím více musíme komunikovat také prostřednictvím formálních kanálů – předpisy, normy, pravidla, postupy, informační systémy organizace.“ [17, s. 67]

Výhodou projektového managementu je usnadnění komunikace, neboli zkrácení komunikačních řetězců.

Tato kapitola se zabývá významem komunikace v projektovém managementu, která je pro úspěšnost realizace jedním z klíčových faktorů. Komunikace v rámci projektu by měla být přizpůsobena jednak velikost podniku, kdy pro každý typ je vhodné uplatňovat odlišné zásady, a dále také s ohledem na osoby či podnikové útvary, pro které je sdílená informace primárně určena. V rámci základního členění se rozlišuje komunikace povinná, nepovinná a marketingová. Východiskem pro komunikaci v projektu je plán komunikace, který specifikuje, jaké informační toky budou v rámci projektu probíhat a jaká data budou distribuována.

3 Představení společnosti WITTE Nejdek, spol. s r. o.

„Již od roku 1899 vyniká firma WITTE Automotive, jejíž je WNC součástí, kreativními a inovačními řešeními v oblasti zamykací techniky a díky tomu se vyvinula v celosvětově působící korporátní společnost. Dnes se s výrobky této společnosti, jako jsou zámky, panty, klíčové garnitury a kliky, setkáte ve všech vozidlech významných výrobců automobilů na celém světě.“ [18]

Hlavním zájmem je zákazník, pro něj vyvíjí „zámkové, zamykací a bezpečnostní systémy všeho druhu – vizí produktu počínaje, přes klíčový koncept až po velkosériovou výrobu.“ [19]

„Ve WNC v současné době pracuje přibližně 2.000 zaměstnanců. Ve všech oblastech sází na kreativitu a osobní nasazení každého spolupracovníka. Teprve díky osobnímu nasazení a nápadům každého z nich se totiž „vysněné zámky“ mění v produkty schopné obstát v budoucnosti a zajistit si vedoucí postavení na trhu.“ [19]

„Velké množství zamykacích systémů je kompletováno z jednotlivých dílů, které dodávají ostatní závody skupiny WITTE, právě v montáži v Nejdku. Dodavatelský řetězec zajišťují pravidelné dopravní linky nákladních vozů do závodů v Bitburgu, Velbertu a Bulharsku. WITTE Automotive v Nejdku je druhý největší zaměstnavatel v Karlovarském kraji. Pravidelně se firma umisťuje mezi nejlepšími v anketě „Zaměstnavatel regionu“ a v roce 2010 tento prestižní titul podruhé získala.“ [19]

3.1 Základní údaje

Datum zápisu: 11. prosince 1991

Obchodní firma: WITTE Nejdek, spol. s r. o.

Logo:

Obrázek č. 5: Logo společnosti



Zdroj: witte-automotive.cz, 2015

Sídlo: Nejdek, Rooseveltova 1299, PSČ 36221

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Zámečnictví, nástrojářství

Obráběčství

Slévárenství, modelářství

Jednatel: GERHARD KNOP, dat. nar. 4. listopadu 1970

Jednatel: LADISLAV KRÖL, dat. nar. 2. února 1962

Společník: WITTE Automotive GmbH

422551 Velbert, Höferstr. 3-15, Spolková republika Německo

Obchodní podíl 96 %

Ing. Václav Jeništa

Obchodní podíl 4 %

Základní kapitál: 97 000 000 Kč [20]

3.2 Historie

„Vše začalo v roce 1899. Společnost založil pan Ewald Witte ve Velbertu, v ulici Hoefenstrasse. Firma WITTE se nejdříve specializovala na výrobu zámků pro kufry. Ještě před 2. světovou válkou začala výroba kování pro automobily. Pozdější VW „Brouk“ byl prvním vozem, který jezdil po světě s produkty od WITTE.“

„Po založení vlastní slévárny počátkem 50. let se paleta produktů značně rozšířila. Tím se výroba pro automobilový průmysl dostala ještě více do popředí zájmu. Od této doby se stále rozvíjí spolupráce WITTE s velkými evropskými zákazníky. V 70. letech se vývoj rozšířil na všechny komponenty zamykacích systémů v automobilu. Stejně tak byly vyvíjeny a dodávány komponenty pro všechny pohyblivé části karoserie.“

„Založení WITE Nejdek v České republice v roce 1992 zajistilo konkurenceschopnost firmy na mezinárodním trhu. Díky akvizicím a většinovým podílům ve firmách Riewer

Kunststoff GmbH v Bitburgu (1995), Krost Stanztechnik GmbH ve Velbertu (1996) a PRINZ WITTE GmbH ve Strombergu (1999) vyrostlo WITTE v podnikatelskou skupinu s rozsáhlým spektrem kompetencí a technologií.“

„Globální aktivity WITTE Automotive se datují od roku 1993, kdy byla uzavřena dohoda s tchajwanskou firmou. Tento základ pak rozšířila VAST Alliance, strategická aliance s americkými partnery STRATTEC SUCURITY CORPORATION a ADAC Automotive.“ [21]

3.3 Firemní vize

„**Dodáváme klíčové koncepty pro automobilový svět.**“

„Těmito koncepty budíme nadšení našich **zákazníků** – naše řešení jsou na nejvyšší úrovni, co se týče funkčnosti i kvality, zpracování, ekologie a samozřejmě ceny. Našimi koncepty budíme nadšení našich **investorů** – dlouhodobě dobrá výnosnost umožňuje naše financování v budoucnosti.“

„Těmito koncepty budíme nadšení našich **spolupracovníků** – naše koncepty motivují k realizaci vynikajících produktů a systémových řešení.“

„Naše společnost - WITTE Automotive – je hrdá na to, že je schopna jít do detailu jako malé podniky, být flexibilní jako středně velké firmy a nabídnout zákazníkovi rozsáhlý servis jako velké firmy.“ [22]

3.4 Výrobky

- **Klíčové koncepty pro kapoty**

Vyrábí „bezpečná kinematická řešení pro upevnění a pohodlnou obsluhu přední a zadní kapoty. Kromě elektromechanických zámků vyrábí elektrické panty a zamykací háky pro poháněnou zadní kapotu nebo lišty, které jsou velmi snadno montovatelné.“

- **Klíčové koncepty dveří**

„Dveřní zámky s patentovaným západkovým systémem pro robustní spojení dílů zámku zvyšují bezpečnost a současně umožňují zmenšení vestavného prostoru.“ „Všechny kliky odpovídají platným požadavkům na bezpečnost při nárazu. Pohodlí, design, odpovídající barevný odstín a lakování našich klik dodáváme vždy přesně dle přání

zákazníků.“ „Také v oblasti zabezpečení proti krádeži odpovídají patentované zámkové garnitury nejnovějšímu stupni technologického vývoje.“

- **Klíčové koncepty sedadel**

„Zámky opěradel a zamykací třmeny absorbují energii a při nárazu minimalizují zatížení opěradla. Na přání dodávají rovněž sedačkové zámky s mechanickou nebo elektrickou signalizační funkcí a funkcí pro vzájemné propojení zámku bezpečnostních pásů – avizuje, zda je zámek opěradla zavřený.“

- **WITOL[®]**

„Je automatický systém vyrovnávání tolerancí pro všechny technické aplikace v rámci i mimo rámec automobilového průmyslu.“ „WITOL[®] zaručuje zkrácenou dobu montáže, umožňuje kompatibilní rozhraní stejně jako pevné spojení dvou komponentů, které se nedeformuje.“ [23]

3.5 Inovace

V inovačních centrech „má každý zákazník kromě svého prodejce také své vlastní oddělení složené z inženýrů, konstruktérů, projektových manažerů, nákupčích a nástrojařů. Díky tomuto uspořádání zkracují vzdálenosti mezi interními odděleními firmy a dokáží prezentovat novinky vyvinuté na základě budoucích požadavků trhu. Vše od vývoje přes plánování až po výrobu prototypu probíhá v úzké spolupráci mezi zákazníkem a našimi inovačními centry.“

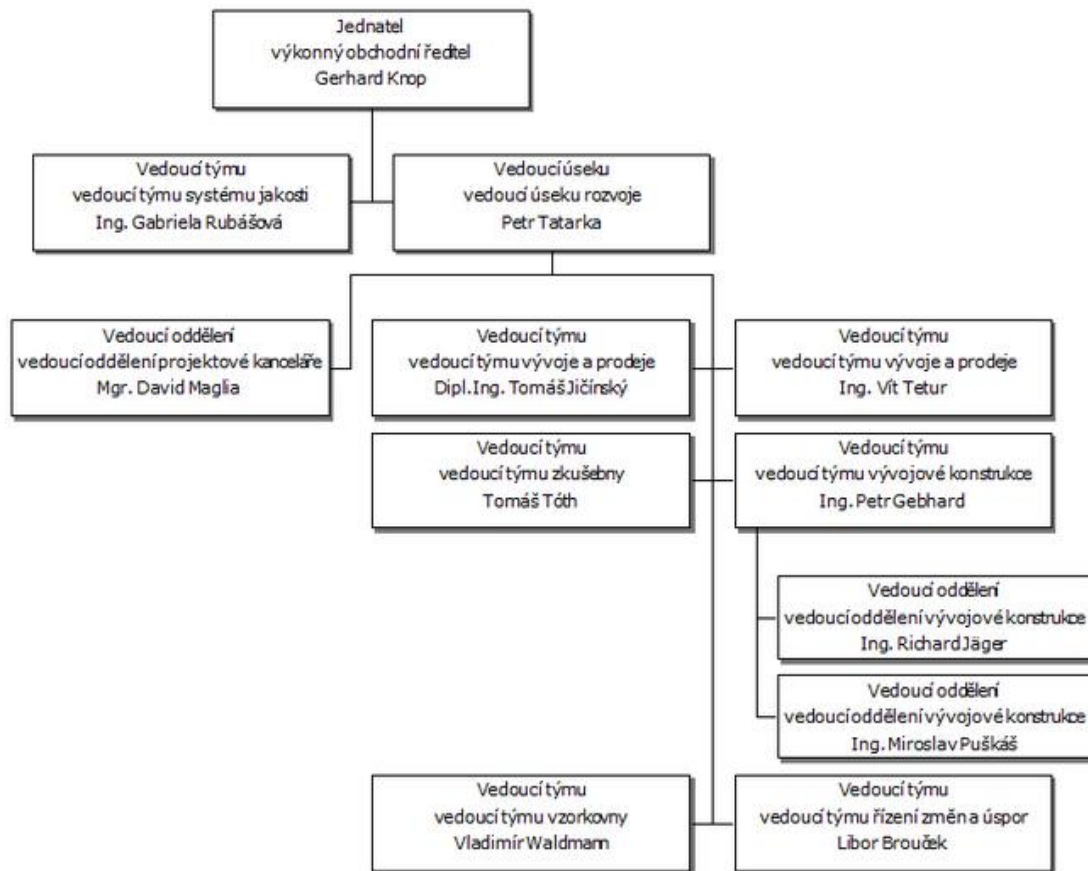
„Zákaznické týmy slučují tyto odborné funkce:

- vývoj produktu,
- řízení projektu,
- řízení kvality,
- technický nákup,
- testovací laboratoře a zkušebny,
- průmyslové inženýrství,
- prototyping.“ [24]

Veškeré ostatní postupy uplatňované ve společnosti se řídí nastavenými pravidly, která však neponechávají příliš prostotu pro invence a kreativní činnost zaměstnanců.

3.6 Organizační struktura

Obrázek č. 6: Organizační struktura zaměřená na oblast realizace vývojových projektů



Zdroj: Interní zdroj WITTE

3.7 Realizované projekty

Od roku 2006 až po současnost bylo v obou vývojových centrech skupiny WITTE úspěšně realizováno 111 projektů pro většinu světových výrobců automobilů, jako jsou Volvo, Ford, VW, Opel, BMW, Jaguar, Audi, Mercedes a další. Z tohoto množství byl největší počet projektů v oblasti bočních klik, dále stejné množství projektu vývoje kapotových zámků a zámků zadního víka, následovaný zámkem zadní sedačky.

3.8 Základní ekonomické ukazatele a vývoj společnosti

Následující hodnocení společnosti vychází z účetních uzávěrky za roky 2010, 2012 a 2013 vždy od 1. listopadu do 31 října.

Tabulka č. 1: Základní hodnoty pro výpočet finanční analýzy

WITTE Nejdek, spol. s r.o. (v tis. Kč)	2011	2012	2013
Zisk	78 728	97 735	78 103
Celková aktiva	2 014 124	2 344 910	2 513 891
Vlastní kapitál	1 113 781	1 136 070	1 129 532
Tržby	6 058 818	6 506 307	7 145 930
Celkové náklady	4 458 442	5 493 858	6 000 505

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

- Rentabilita aktiv – (zisk/celková aktiva)*100
2011: $(78\,728 / 2\,014\,124) * 100 = 3,91 \%$
2012: $(97\,735 / 2\,344\,910) * 100 = 4,17 \%$
2013: $(78\,103 / 2\,513\,891) * 100 = 3,11 \%$
- Rentabilita vlastního kapitálu – (zisk/vlastní kapitál)*100
2011: $(78\,728 / 1\,113\,781) * 100 = 7,07 \%$
2012: $(97\,735 / 1\,136\,070) * 100 = 8,60 \%$
2013: $(78\,103 / 1\,129\,532) * 100 = 6,91 \%$
- Rentabilita tržeb – (zisk/tržby)*100
2011: $(78\,728 / 6\,058\,818) * 100 = 1,30 \%$
2012: $(97\,735 / 6\,506\,307) * 100 = 1,50 \%$
2013: $(78\,103 / 6\,000\,505) * 100 = 1,30 \%$
- Rentabilita nákladů – (zisk/celkové náklady)*100
2011: $(78\,728 / 4\,458\,442) * 100 = 1,76 \%$
2012: $(97\,735 / 5\,493\,858) * 100 = 1,78 \%$
2013: $(78\,103 / 6\,000\,505) * 100 = 1,30 \%$

Rentabilita je schopnost podniku přeměnit vynaložené prostředky na zisk. Tyto hodnoty mohou být klíčové pro investory, podnikatele, ale i zákazníky. Rentabilita aktiv vzrostla o 0,26 % na 4,17 % a poté klesla na 3,11 %. Rentabilita vlastního kapitálu nejprve vzrostla o 1,53 %, poté klesla o téměř stejný počet procentních bodů. Rentabilita tržeb vzrostla od roku 2011 o 0,20 % a následně klesla o stejný počet procentních bodů. Rentabilita nákladů se v letech 2011 a 2012 pohybovala okolo 1,76 – 1,78 %, ale poté v roce 2013 znovu klesla o 0,48 procentních bodů. Zvýšené hodnoty v roce 2012 byly způsobeny vyšším dosaženým výsledkem hospodaření (ziskem) oproti předchozímu a následujícímu roku. Bilanční suma a též výše vlastního kapitálu zůstávala na srovnatelné úrovni. Položka celkových nákladů ale v roce 2012 výrazně meziročně vzrostla, což negativně ovlivnilo rentabilitu nákladů, jelikož zvýšení nákladů bylo kompenzováno vyšším ziskem pouze minimálně. Toto nesvědčí o pozitivním trendu, z tohoto důvodu vedení firmy WITTE Automotive přijalo různá opatření (zaměření na strukturu nákladů, optimalizaci cash flow, na výnosy v průběhu projektu atd.), která podle předběžných výsledků z roku 2014 přinesla žádané vylepšení všech zmíněných parametrů.

3.9 Silné a slabé stránky

Silné stránky

- Úzký kontakt se zákazníky
- Vztahy s partnery v celém dodavatelsko-odběratelském řetězci
- Kvalita výrobků
- Systém vývoje produktu, tzv. PEP
- Vlastní konstrukční a vývojová kancelář s rozsáhlým know-how v oblasti automotive
- Systém vzdělávání zaměstnanců
- Stabilní, ekonomicky silná firma s velkým potenciálem růstu

Slabé stránky

- Region Karlovarska s nedostatkem kvalifikovaného personálu a lidí s vysokoškolským vzděláním strojního zaměření
- Nedostatečná zastupitelnost klíčových pracovníků
- Pozdní dokončování vývojových projektů

3.10 Normy VDA 6.1 a ISO/TS 16949:2009

„VDA je německá oborová norma automobilového průmyslu, která definuje požadavky na systémy managementu jakosti v tomto odvětví. Norma VDA 6.1 obsahuje plné znění normy ISO 9001, které doplňuje o další požadavky automobilového průmyslu, zejména požadavky na zavedení nových výrobků, schvalování výrobků zákazníkem, požadavky na způsobilost procesů a požadavky na neustálé zlepšování.“ [25]

„ISO/TS 16949 je oborová norma automobilového průmyslu, která sjednocuje celosvětové požadavky na systémy managementu jakosti v tomto odvětví a je de facto standardem systému řízení v tomto odvětví. Norma slouží jako referenční model pro nastavení základních řídicích procesů v automobilovém průmyslu. Norma vyžaduje následnou certifikaci zavedeného systému řízení v organizacích automobilového průmyslu.“ [26]

3.11 Shrnutí kapitoly Představení společnosti WITTE Nejdek spol.

s r.o.

Základem této kapitoly je identifikace podnikatelského subjektu, který je v rámci této bakalářské práce podroben analýze z hlediska efektivnosti projektového řízení s důrazem na aspekt komunikace v projektovém týmu. Jedná se o společnost WITTE Nejdek, spol. s r.o. se sídlem v Nejdku, okres Karlovy Vary.

Předmětem činnosti podniku je výroba a vývoj klíčových konceptů využitelných v automobilovém průmyslu. Na českém trhu WNC působí již od roku 1991. V této části byla popsána vize společnosti, jeho hlavní produkt a inovační strategie. Zároveň byly identifikovány základní slabé a silné stránky podniku, přičemž pozitivně lze hodnotit například vztahy jak s odběrateli, tak dodavateli, kvalitu zpracování či stabilní postavení společnosti. Za slabé stránky je pak možné označit zejména nedostatečnou perspektivu regionu, kde se nachází sídlo společnosti a poměrně časté zpoždování dokončování vývojových projektů.

Na závěr kapitoly jsou uvedeny základní ekonomické ukazatele charakterizující stav společnosti a normy, které je v tomto odvětví nutné dodržovat.

4 Vyhodnocení praxe v projektové kanceláři

Vybraná literatura definuje projektovou kancelář následujícím způsobem „Projektovou kancelář může být buď kancelář jednoho konkrétního velkého projektu, anebo centrální kancelář, která poskytuje podporu více projektům najednou. Základní funkcí projektové kanceláře je poskytování administrativní, metodické a zdrojové podpory jednotlivým projektům a projektovým vedoucím.“ [27, s. 364]

Ve WNC byla projektová kancelář založena v roce 2012 z důvodu významného nárůstu vývojových projektů. Tato projektová kancelář je zatím v počátku, zkušebně pouze v jedné vývojové kanceláři ve WNC s cílem začít působit i v rámci celé skupiny WITTE. Specifika projektové kanceláře budou pojednány v této kapitole.

4.1 Vznik projektu

Kromě sériové výroby WNC realizuje vlastní vývojové projekty. Nejčastějším způsobem vzniku vývojového projektu je, že zákazníci začnou vyrábět nový typ auta a osloví WNC s poptávkou na dodávku příslušné komponenty z jejich výrobního programu. A to jak existující, tak i zcela nový produkt. Takovýto typ produktu vzniká na základě předem dané technické specifikace a parametrů. Méně častým způsobem vzniku projektu je, že společnost WNC sama v rámci předvývojových aktivit vyvine nový typ produktu bez určení pro konkrétní vůz a ten potom nabízí všem svým stávajícím i novým zákazníkům k použití v jejich vozech. Toto jsou dva základní typy vzniku projektu, kdy jeden vzniká nově a druhý na základě ukončeného projektu předvývoje.

Zákazník začne vyrábět nový typ auta a zašle poptávku s technickým popisem (specifikace, variabilita a jiné technické parametry). Projektový manažer s konstruktéry sestaví kusovník, který obsahuje informace, z jakých dílů se bude vyrábět, cenu jednotlivých komponent a celé sestavy. Tyto informace se dále kumulují v Business plánu (podnikatelském plánu), který sestavuje projektový manažer, manažer pro prodej klíčovými zákazníkům a projektový controlling. Plán obsahuje cenu sestavy, počet kusů za rok, počet kusů celkem, investice do výrobních prostředků, financování, prodejní cenu a rozvahu. Rozvaha poskytuje informace o počtu typů výrobků, počátek vývoje a počátek výroby. Na základě business plánu se sestaví nabídka, která je dále projednávána se zákazníkem. Pokud zákazník rozhodně o udělení zakázky WITTE, je

o tom WITTE písmě vyrozuměno prostřednictvím tzv. LOI (Letter of Intent). Dle dokumentu LOI a informací z nabídky se podepisuje smlouva.

Po skončení vývoje přechází projekt na sériovou výrobu, kterou realizuje tzv. business team. Sériová výroba obvykle trvá 5-7 let. Po skončení této doby je společnost dle smlouvy povinna dodávat náhradní díly po dobu 10-15 let. Je potřeba udržet technologie výroby nebo vymyslet náhradní řešení tak, aby byla společnost schopna vydávat náhradní díly. Tato výroba je jedna z nejvýnosnějších, jen je potřeba dojednat se zákazníkem nové ceny.

4.2 Druhy projektů

Ve WNC lze identifikovat následující druhy projektů, za jejichž realizaci jsou odpovědné osoby různých pozic.

- **Předvývojový projekt**

Hlavní náplní tohoto druhu projektu je kreativní činnost. Osoby, které se na něm podílejí, se snaží přijít s novou myšlenkou či postupem řešení, které by vedlo ke zvýšení efektivity podniku a optimalizaci jednotlivých aktivit. Za tento typ projektu zodpovídají tzv. vizionáři.

- **Vývojové projekty**

Vývojové projekty mají na rozdíl od předvývojových jasně dané cíle vztahující se ke konkrétní zakázce či oblasti činnosti podniku. Odpovědné osoby neboli realizátoři pracují na jasně určeném úkolu. Cílem vývojových projektů je tedy daný úkol vyřešit a splnit tak, aby byly plně splněny požadavky zákazníka na technické parametry a další charakteristiky.

- **Změnové projekty**

Jediným druhem projektu týkající se sériové výroby, který se zabývá již existujícími a realizovanými projekty, jsou změnové projekty, jejichž provedení je náplní činnosti techniků. Jejich cílem je provedení určité modifikace v minulosti dosaženého stavu, a to buď z důvodu požadavku od zákazníka, nebo na základě skutečnosti, že došlo k pokroku či novým objevům co se týče aplikovaných postupů a jejich použitím lze dosáhnout lepších výsledků. Tyto projekty lze dle jejich zaměření členit na projekt technické změny, projekt optimalizace a projekt rozšíření výroby.

4.3 Životní cyklus projektu

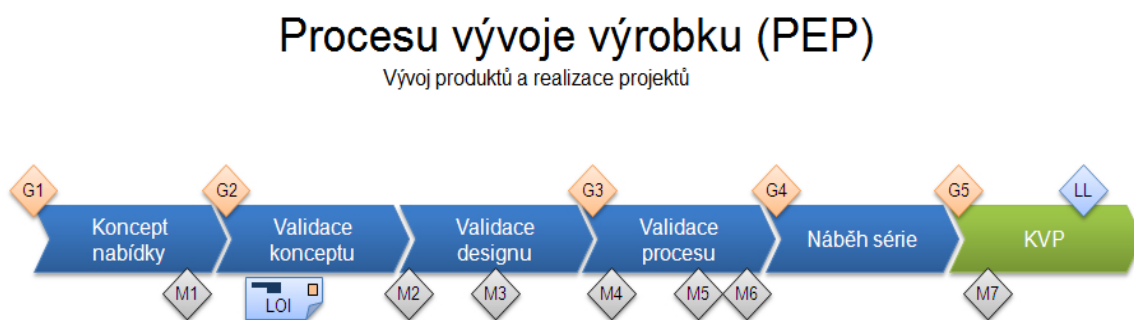
Životní cyklus projektu společnosti WNC vychází z rámce APQP (Advanced Product Quality Planning). Tato zkratka se nepřekládá, APQP „představuje jasně definovaný, strukturovaný postup (proces) plánování kvality, který vede k zajištění požadované kvality produktu pro zákazníka.

Postup dle APQP obsahuje následující kroky:

- Planning (plánování)
- Product design and development (návrh a vývoj výrobku)
- Process design and development (návrh a vývoj procesu)
- Process design and development (návrh a vývoj procesu)
- Process validation (výroba)“ [28]

Dle těchto všeobecných kroků si společnost WNC vytvořila vlastní proces vývoje produktu tzv. PEP (Produkt Entstehung Prozess) neboli proces vzniku produktu, v teorii známý jako Životní cyklus projektu. Poskytuje informace o jednotlivých fázích projektu a o činnostech, které v jednotlivých částech probíhají. Dále informuje o výstupech z jednotlivých částí a o účastnících, kteří jsou pro jednotlivé části důležití. Po skončení těchto fází nastupuje výrobní tým a sériová výroba.

Obrázek č. 7: Proces vývoje výrobku (PEP)



Zdroj: Interní zdroj WITTE

Postup dle PEP obsahuje následující kroky:

- Koncept nabídky – cílem je vytvořit smysluplnou nabídku.
- Validace konceptu – cílem je vybrat optimální koncept s ohledem na výrobní náklady a vyrobiteľnosť. LOI (Letter of intent), tzn. nominační dopis, zákazník se

zavazuje, že uzavře smlouvu. Jednostranný dokument potvrzující smlouvu mezi dvěma nebo více stranami předtím, než je realizována vlastní smlouva.

- Validace designu – cílem je uskutečnění a ověření technické realizace.
- Validace procesu – cílem je technická realizace a optimalizace.
- Náběh série – cílem je převedení do výroby a důkaz použitelnosti pro velké série.
- KVP – cílem je průběžná optimalizace výrobních procesů za účelem snižování nákladů. LL (Lessons Learned) je proces učení se z praxe.

4.4 Plánování trojimperativu

Na začátku projektu probíhají kalkulace, zda je projekt profitabilní, zda je reálný a zda jsou k dispozici potřebné zdroje. Z těchto důvodů se na začátku projektu provádí plánování trojimperativu. Přestože je této fázi věnována maximální pozornost, výsledky nejsou vždy uspokojivé, což bude rozebráno v kapitole věnující se nálezům a opatřením.

4.4.1 Odhadování času

Čas je limitován a definován zákaznickými požadavky. Termínové plánování se odvíjí od plánování zákazníka, který stanoví dobu zahájení projektu a dobu, kdy chce začít vyrábět. Dobu od zahájení projektu do doby zahájení výroby, neboli ukončení projektu, si rozdělí podle procesu vývoje projektu PEP na fáze, milníky a gaty.

4.4.2 Odhadování nákladů

V průběhu projektu se finance navrhují minimálně 2x ročně, ale sledování nákladů probíhá neustále pomocí souborů, které jsou propojené do jednoho souhrnného souboru. Jedná se o tzv. cocpit, který sleduje projektové náklady a výnosy, EBIT, DB II - Deckungsbeitrag, krycí příspěvek, který lze vypočítat jako (prodejní cena – náklady)/prodejní cena.

4.4.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů zahrnuje plánování lidských zdrojů a kapacitní plán, který určí požadavky na nábor a tzv. rezervace. Tyto rezervace provádí vedoucí oddělení projektové kanceláře. Hlavním smyslem těchto rezervací je, aby byly potřebné zdroje volné ve chvíli, kdy projekt začne. Technické zabezpečení provádí projektový controlling.

Problémem je stálý nedostatek zdrojů, což způsobuje neustálé přetěžování současných zdrojů. Tento problém se převážně řeší přeléváním práce mezi dceřinou společností v Nejdku a mateřskou společností ve Velbertu. Řeší se, jestli se zakázka bude realizovat v Nejdku nebo ve Velbertu.

4.5 Současné projekty

Aktuálně probíhá dvacet devět projektů, na kterých se podílí pět projektových vedoucích. Každý projektový vedoucí má v průměru šest projektů. Realizují se projekty pro firmy Volvo, Toyota, Scania, Honda, BMW, Peugeot a dva projekty WNC, projekt interior lighting (vnitřního osvětlení) a projekt car camera (zadní kamera).

Pro tvorbu seznamu projektů používají MS Excell, v němž se vytvoří tabulka s číslem projektu, který je zároveň odkazem na konkrétní projekt, s názvem zákazníka, názvem projektu, projektovým vedoucím, statusem plnění TDL (To Do List) a prioritou. Priorita se pohybuje v rozmezí od jedné do tří. Projekty, které nemají zadanou prioritu, jsou projekty, u kterých zatím nebyla zadána zakázka, provádí se v nich nějaká změna nebo jsou vytvořeny pro podporu jiného projektu.

TDL (To Do List) je soupis činností potřebných pro realizaci projektu podobný WBS. Je to tzv. mikromanagement projektu, který zahrnuje pracovní balíčky. Jednotlivé činnosti pracovních balíčků nejsou popsány do detailu, upřesňují je jednotliví vedoucí projektu na začátku projektu.

Status plnění TDL funguje na tzv. principu „semafor systém“. Barvy na semaforu se určují podle toho, jaký vliv má plnění úkolů na QKT (Qualität, Kosten, Termine) neboli kvalitu, náklady a termíny. Zelená barva znamená, že projekt probíhá bez problémů a projektová kancelář nemusí provádět žádná opatření. Oranžová barva signalizuje problém, který ohrožuje projekt, ale je v týmu řešitelný a včas splnitelný. Tento problém zabezpečí projektová kancelář poskytnutím dostatečné kapacity, sledováním termínů a krátkým reportem na PM, tedy projektový management. Červená barva signalizuje problém, který ohrožuje projekt, zatím je v týmu neřešitelný nebo včas nesplnitelný. Tento projekt se eskaluje k vedení úseku rozvoje, založí se PULS (nápravný systém) a pošle se report na PM (projektový management).

PULS je nápravný systém, který má identifikovat konkrétní problém, zjistit příčinu jeho vzniku a okamžik vzniku. PULS také obsahuje návrh řešení a identifikuje osoby, které toto nápravné opatření budou realizovat, a stanoví termín, do jaké doby.

Tabulka č. 2: PULS (Problem Solving Chart)

Oblast	Problem Problém	Ursache Příčina	Besprech von Od kdy	Lösung Řešení	Sicherung Zajištění			
					Wer? Kdo?	Mit wem? S kým?	Bis wann? Do kdy?	Erledigt Stav

Zdroj: Interní zdroj WITTE

4.6 Tvorba týmu

Projektové týmy se tvoří podle odborných znalostí a na základě specifické povahy zakázky nebo zákazníka. Pro tvorbu projektových týmů je určen specifický systém. Projekt se tedy rozpadá na konkrétní skupinu lidí. Nákupčí jsou rozdělení podle komodit (plasty, elektrika, zinkové díly). Stejně tak jsou rozdělení projektoví vedoucí. Protože hodně komunikují se zákazníkem, dělí se dle zákazníků (Volvo, Ford, VW). Projekt klika pro Volvo potřebuje např. projektového vedoucího, který má na starosti Volvo, technika jakosti Volvo, prodejce Volvo, konstruktéra klik, zkušební technika klik a disponenta podle business týmu, kde se nakonec výrobek sériově vyrábí. U malých projektů se projekty přidělují podle kapacit.

Důležité je také sestavení Review týmu, který je určen na začátku projektu společně s projektovým týmem. Review tým se skládá z vedoucích jednotlivých členů projektového týmu. Ti na těchto Review hodnotí, zda se projekt ubírá správným směrem, řídí se určitou metodikou a rozhoduje o přechodu do další fáze. Fáze se rozděluje na tzv. milníky a gaty. O milníku rozhoduje Review tým, o gatu vedení WNC.

Základní informace o projektu se sumarizují v Excellu. Soubor obsahuje čtyři tabulky, v nichž jsou uvedeny základní informace, projektový tým, Review tým a semafor TDL. Základní informace se skládají z čísla projektu, názvu projektu, vedoucího projektu, zahájení projektu a zahájení sériové výroby, tedy konce projektu. Tabulka projektového týmu zahrnuje role, které projekt vyžaduje, zodpovědné osoby a zodpovědné oddělení. Tabulka Review týmu obsahuje také zodpovědné osoby a zodpovědné oddělení.

4.8.1 Typy komunikace projektového týmu

Typy komunikace byly teoreticky popsány v druhé kapitole. Skutečné rozdělení ve společnosti neodpovídá teoretickému pojetí na povinnou, nepovinnou a marketingovou. Vzhledem k tomu, že všechna komunikace ve WNC je povinná a marketingová komunikace se nevyužívá, byly typy komunikace rozděleny na interní a externí komunikaci.

Interní komunikace

- **Uvnitř PT**

Tým spolu komunikuje několika způsoby, a to buď prostřednictvím pravidelných projektových schůzek, které se konají jedenkrát týdně, či písemnou komunikací prostřednictvím emailových programů anebo telekomunikací. Dalším způsobem je komunikace osobní, tzv. face to face komunikace, která je díky „openspace“ kanceláři nejjednodušší. Posledním místem komunikace jsou zasedací místnosti nebo speciální komunikační místnost.

Informace jsou sdíleny prostřednictvím úložiště v počítači, které je strukturované dle odbornosti. Například oddělení prodeje má úložiště se soubory a informacemi týkajícími se prodejních dat (poptávky, nabídky), oddělení vedení projektu sdílí informace ohledně termínových plánů, schválených milníků a gatů. Všichni musí mít přístup do jednoho úložiště dat pro práci na projektu a ke sledování plnění jednotlivých kroků daných PEPem a dílčích úkolů daných TDL (To Do Listem). TDL sleduje pravidelnost projektových schůzek, plnění úkolů a také slouží jako zápis z projektové schůzky. Úložiště aktualizuje každý člen po jakékoliv změně.

Ne všichni členové pracují v jedné kanceláři, pracoviště mohou být na několika místech. Pracovníci mohou být z různých kanceláří v Nejdku, z pobočky v Plzni, ale i z Velbertu. Pokud jde o VAST (Vehicle Access Systems Technology), mohou být pracovníci i z několika kontinentů.

Důležité je se pravidelně setkávat s celým týmem. Pro komunikaci na dálku slouží videokonference, WebExy a telekonference.

- **S vedením**

Komunikace probíhá na PLG (Projekt Lenkung Grémium) tedy steering committee (řídící výbor), kde je reportován stav milníků a gatů. Dále se zde žádá schválení investic a rovněž jsou předkládány podle určitého klíče projekty k tzv. status reportu, kde o svém projektu pouze informují.

Toto PLG rovněž slouží jako eskalační stupeň, pokud si projektový vedoucí neví rady, má zde možnost předložit svůj projekt s problémem. Dále má možnost označit jakýkoliv bod z TDL podle semaforového stupně jako červený. Vedoucí oddělení projektové kanceláře zařadí tento bod mezi sledované aktivity k vedoucímu vývoje, který provádí dohled za vedení WNC.

- **S ostatními útvary**

Separátně se schází např. technici kvality a nákupčí, a to jedenkrát za týden a diskutují nad stavem svých projektů. Jednotné setkání vedoucích projektů probíhá na tzv. PM meetingu, kde je nejen reportován stav projektu z pohledu copcitu, ale i přijímány informace od ostatních projektových vedoucí ke stavu jejich projektu (například obtížnosti s dodavateli a kapacitami). Komunikace s ostatními útvary je zřejmě nedostatečná, protože dochází k problémům spojených se vzájemným nepochopením se, které je způsobeno nedostatkem informací.

Externí komunikace

- **Se zákazníky**

Se zákazníkem komunikují pracovníci na pozici odborných funkcí projektového týmu, tedy prodej s nákupem, projektový vedoucí podle zákaznického centra, technici kvality, zkušebna, předsériový disponent o dodávkách atd. Diskuze probíhají většinou v anglickém jazyce z Nejdku a v německém jazyce z Velbertu, dále lidé komunikují i ve francouzském jazyce a v českém jazyce s firmou Škoda auto.

Se zákazníky komunikují jak face to face, tak emaily a hlavně pravidelnými WebExy a telekonferencemi. Komunikace probíhá jednou týdně, vede se tzv. action list s úkoly pro zákazníka a pro projektový tým. Dále je zákazník informován prostřednictvím splněných úkolů z jejich PEPu.

- **S dodavateli**

S dodavateli nejsou udržovány tak úzké vztahy jako se zákazníky, komunikuje s nimi konstruktér o vyrobiteľnosti a případných korekcích výkresu pro optimální výrobu dílu i s ohledem na dostupné materiály prostřednictvím telekomunikace, emailu či osobní návštěvou přímo ve WNC.

- **S mateřskou společností ve Velbertu**

Vedení je důležité často informovat a řídit jeho očekávání. Hlavní je účast na PLG a projednání investic, dále technické projednání produktu. Komunikace je stejná jako v Nejdku – týmy, členové, vedení, odborné útvary (kalkulace, controlling, nákup, prodej, zákaznická centra, techničtí specialisté).

4.8.2 Komunikační prostředky

- **Email**

Nejrozšířenější forma komunikačního média. Výhodou e-mailové komunikace je, že lze poslat zprávu kdykoliv. Posílat zprávy je pohodlné a rychlé a eliminují se jazykové bariéry. Nevýhodou e-mailové komunikace je pozdní reakce partnera, viry, spamy, možnost nedorozumění a omylů. [29]

- **Osobní jednání**

Řešení problému v tomto případě pouze, pokud je přítomen i partner, odpověď nelze dopředu promyslet. Výhodou je naopak bezprostřední reakce a osobní kontakt.

- **Telekonference**

Prezentace prostřednictvím technologií, nejpoužívanější forma komunikačního média. Účastníci nemusí být v jeden okamžik na stejném místě, probíhá online a funguje celosvětově. Nevýhodou mohou být komunikační šumy.

- **Videokonference**

„Přenáší kromě hlasu i obraz a dávají tak možnost sledovat i neverbální projevy účastníků komunikace. Jedná se o zatím nejdokonalejší náhradu osobních setkání.“ [30, s. 50]

4.8.3 Technická podpora

- **Novell**

„Síťový operační systém typu klient – server. Je nejrychlejší a nejbezpečnější file-server a vynikající tiskový server.“ [31]

- **IBM notes**

„Primární funkcí klienta IBM Notes je e-mail a další odvozené korporátní služby jako adresář, kalendář, plánovač, rezervace zdrojů apod. Hlavní výhodou IBM Notes je možnost rozšíření základní množiny databází o další aplikace.“ [32]

- **WebEx**

Program zprostředkující videokonference a telekonference.

- **Cocpit**

Přehled projektu dle vybraných KPI (key performance indicators) klíčové ukazatele výkonnosti. Soubor propojený s více soubory, sumarizuje data.

4.9 Další důležité faktory projektového managementu

4.9.1 Zainteresované strany

Ty jsou sledovány podle rolí. Konstrukteři sledují patenty, technik jakosti sleduje životní prostředí, prodejce sleduje finance a daně. Další zainteresovanou stranou je vedení a řídicí výbor, tzv. steering committee, pro tyto účely jsou zřízeny PLG (Projekt Lenkung Gremium) meetingy.

4.9.2 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců

Při přijímání nových zaměstnanců do projektové kanceláře nevyžaduje WITTE certifikaci projektových manažerů, kterou poskytuje IPMA. Většina projektových manažerů je certifikovaných. U nových pracovníků je situace řešena pomocí interních školicích programů „Quali plus.“ Prostřednictvím těchto školení se řeší i zákonem nařízené certifikace pro řidiče, svářeče atd.

Každý nový zaměstnanec při nástupu obdrží seznam školení, která musí do určité doby absolvovat. Každá pozice vyžaduje jiná školení. V průběhu pracovního života si může zaměstnanec vybírat školení, která by chtěl absolvovat a která by byla pro něj a jeho práci přínosná.

Program Quali plus:

- Počítačové kurzy – Excell, Lotus Notes, MS Power Point, MS Project, MS Word, SAP.
- Jazykové kurzy – angličtina, němčina, francouzština. Různé úrovně, prezenční či e-learningové studium.
- Komunikační a obchodní dovednosti – komunikační dovednosti, vyjednávací dovednosti, obchodní dovednosti, prezentační dovednosti, vedení hodnotícího pohovoru.
- Manažerské dovednosti, týmová práce – efektivní řízení porad, projektové řízení.
- Osobnostní rozvoj – asertivita, řešení konfliktů, stress management, time management.
- Podniková ekonomika a právo – DPH, výsledovka, zákoník práce, BOZP.

4.9.3 Hodnocení úspěšnosti projektu

Stále se aktualizuje business plán daného projektu – tj. finanční stránka projektu. Celou dobu se eviduje původně schválená verze a mnoho různých verzí vzniklých během projektu. Když se předá do sériové výroby, analyzuje se stav daného projektu (lepší/horší). Druhou stránkou je hodnocení celkového vývoje neboli lessons learned. Je to proces učení se z praxe, a to nejen po stránce technické, i když to je hlavní náplní lessons learned, ale přináší i řadu aktivit, které přispívají k vylepšení spolupráce, včetně společné diskuze k průběhu projektu.

4.10 Porady

Podle vybrané literatury je porada „komunikací skupiny účastníků, organizovanou s vírou ve vznik synergického efektu. Porady jsou svolávány s nadějí, že společná komunikace a sdílené úsilí povedou k příznivějšímu výsledku, než by měl souhrn samostatných úsilí účastníků porady.“ [33, s. 12]

Jedna z klíčových metod komunikace ve společnosti je porada, jež bude dále analyzována.

Jelikož se projektoví vedoucí musí projektům věnovat, i když to není jejich hlavní náplní práce, sleduje se jejich docházka na projektových schůzkách a na Review. Docházka musí být minimálně 85 %. Místo sebe mohou poslat zástupce, jimiž jsou předem určené osoby, které je mohou zastupovat. Nedostatkem však je, že porady nejsou pravidelně vyhodnocovány.

Docházka se kontroluje jedenkrát týdně. A také je to bod, který se projednává na poradě PM a separátně s vedoucími jednotlivých odborníků projektu.

4.10.1 Typy porad

- **Porada projektového týmu**

Porada se koná jednou týdně, vede jí a termín porady určuje projektový vedoucí. Porada trvá 1 - 1,5 hodiny podle toho, kolik témat je potřeba probrat. Porady se musí zúčastnit každý nebo za sebe může poslat náhradu, která je určená již na začátku projektu. Před začátkem porady jsou všichni členové obeznámeni s obsahem porady. Porady slouží pro kontrolu průběhu projektu a k výměně informací o stavu jednotlivých úkolů, změnách a obtížích při plnění úkolů. Na konci porady se zadávají úkoly, které musí být splněny do další porady, kde proběhne kontrola plnění.

- **Každý pátek schůzka PM**

Schůzka projektových manažerů se koná každý pátek, projednává se na ní stav projektů. Svolává ji vedoucí vývoje a trvá přibližně dvě hodiny. Musí se jí zúčastnit všichni projektoví manažeři, vedoucí KuCe (zákaznické centrum), vedoucí zkušebny, vedoucí konstrukce a vedoucí vzorkovny. Projednávají se i projekty z Velbertu, proto se během porady mluví anglicky. Nejprve prezentuje projektový vedoucí nebo člen projektového týmu a poté se navrhuje opatření a další postupy. Je využíváno principu informativní platformy. Dále se probírají kritické (červené) body z TDL.

- **Review**

Jedná se o poradou, kde se předkládá stav projektu k posouzení zralosti či progresu dle plánu. Zde se rovněž rozhoduje o zadání zakázek na dodavatele dle výběru a schvalují se další investice či se eskalují problémové projekty. Rovněž se zde přeschvalují business plány projektu, kde došlo k významným termínovým či ekonomickým

změnám. Ke změnám může dojít v důsledku posunutí milníku, překročení nákladů nebo kalkulace, změny výnosnosti, přečerpání zdrojů dříve než bylo plánováno.

- **PLG (Projekt Lenkung Gremium)**

Tzv. grémium na řízení projektů se koná pravidelně každý týden. Probíhá pomocí telekonference či videokonference s Velbertem pomocí technické podpory WebEx. Účastní se vedení a rozšířené vedení nebo rada ředitelů. Hlavním účelem je schvalování balíčků investic, revidují se projekty, tzn. vývoj fází a jejich zpoždění. PLG je jediný orgán, který uvolňuje milníky. Z důvodu velkého množství informací není možné odhalit všechny detaily. Pro detailnější kontrolu slouží Review projektu, kde je svolán Review tým a ten podle check listu posuzuje stav projektu.

4.11 Dotazníkové šetření – Hodnocení porady

Z průběhu mého pozorování je patrné, že porady jsou pro společnost velmi důležité. Proto jsem se rozhodla použít metodu dotazníkového šetření k hodnocení porady.

Porady jsou důležité především pro výměnu informací mezi členy týmu a předání informací od zákazníka. Diskutuje se při nich nad problémy i změnami a můžou eskalovat uvnitř projektu. Porada poskytuje informace o průběhu projektu, dále poskytuje zápis o progresu TDL a stanoví další kroky či úkoly.

Pro dotazníkové šetření byly osloveny tři projektové týmy s celkem šestnácti respondenty, jde tedy o hodnocení ze tří porad. Dotazník byl anonymní a byl vyplněn všemi členy týmu po skončení porady projektového týmu. Cílem dotazníkového šetření bylo získání informací o pocitech a názorech jednotlivých členů projektových týmů na komunikaci a užitečnosti porady. Výrok bylo možno hodnotit na stupnici od 1 do 5. Tato stupnice vyjadřuje míru souhlasu. Dotazník je přiložen v příloze A

- Výrok č. 1: Porada byla velmi dobře i obsahově připravena.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že členové týmu z velké části naprosto souhlasí s tím, že porada byla dobře připravena. Jen 5 respondentů z 16 spíše souhlasí a 4 jsou indiferentní.

- Výrok č. 2: Projednávaly se všechny důležité záležitosti.

U tohoto výroku více než 60 % dotazovaných s výrokem spíše souhlasí a pouze 5 naprosto souhlasí. Z toho plyne, že na poradě se projednaly všechny záležitosti, které byly potřeba.

- Výrok č. 3: Předem vyhrazený čas nebyl překročen.

Téměř 100 % respondentů se shodlo na tom, že čas strávený na poradě nepřekročil stanovenou dobu. Tento výsledek je pro práci velmi pozitivní. Všichni pracovníci jsou velmi vytížení, a proto je jejich čas velmi vzácný.

- Výrok č. 4: Informovanost o obsahu porady byla velmi dobrá.

Přesně polovina účastníků naprosto souhlasí s tím, že byli dobře informováni. Pět účastníků s výrokem spíše souhlasí a tři respondenti jsou indiferentní.

- Výrok č. 5: Spolupráce v průběhu porady byla velmi dobrá.

Nadpoloviční většina s výrokem naprosto souhlasí, pět účastníků spíše souhlasí a dva respondenti jsou indiferentní. Z těchto odpovědí vyplývá, že 87 % dotazovaných je se spoluprací během porady naprosto spokojených.

- Výrok č. 6: Stihla se prodiskutovat všechna témata.

Více jak 50 % respondentů naprosto souhlasí, 3 spíše souhlasí, 3 jsou indiferentní a pouze jeden z nich spíše nesouhlasí. Z toho vyplývá, že ve většině případů se stihnou prodiskutovat všechna témata, která byla určena.

- Výrok č. 7: Jasnost a správnost přijatých závěrů byla velmi dobrá.

U tohoto výroku byli respondenti u hodnocení od 1-3 rozloženi téměř rovnoměrně. Pouze jeden z 16 spíše nesouhlasil. Jasnost a správnost přijatých závěrů byla spíše dobrá.

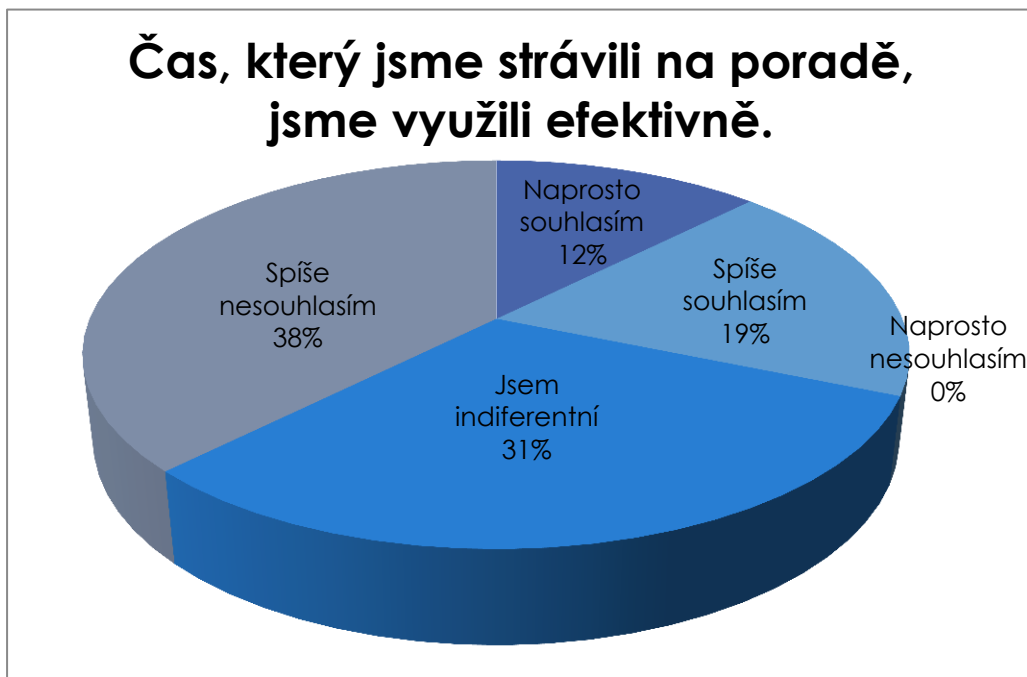
- Výrok č. 8: Kontrole plnění úkolů z minulých porad byla věnována náležitá pozornost.

Dle výsledků z dotazníku je patné, že kontrole plnění úkolů, byla opravdu věnována náležitá pozornost.

- Výrok č. 9: Čas, který jsme strávili na poradě, jsme využili efektivně.

U tohoto výroku, byly odpovědi spíše záporné. Více než 1/3 respondentů s výrokem spíše nesouhlasí a 5 z nich jsou indiferentní. 3 spíše souhlasí a dva naprosto souhlasí. Z těchto odpovědí, lze vyvodit, že čas strávený na poradě není využit efektivně. Všichni účastníci jsou časově vytížení a jejich čas drahý. Tyto hodnoty jsou zobrazeny na obrázku č. 9

Obrázek č. 9: Grafické znázornění Výroku č. 9

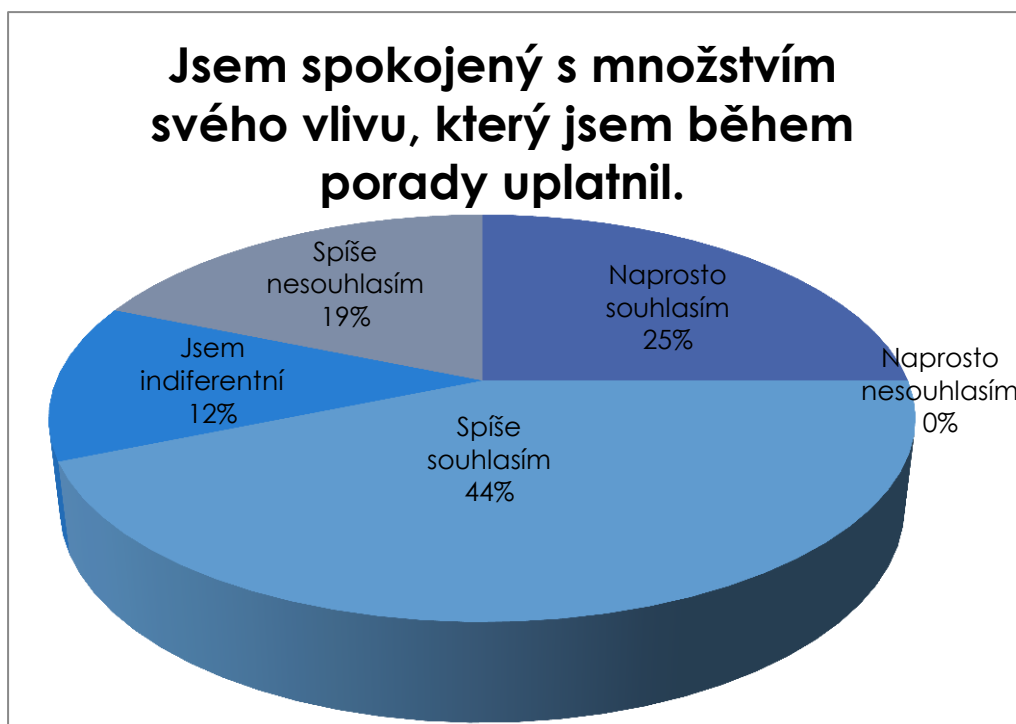


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

- Výrok č. 10: Jsem spokojený s množstvím svého vlivu, který jsem během porady uplatnil.

Největší počet respondentů s výrokem spíše souhlasí. Naprosto souhlasí 25 % ze všech dotazovaných. Nezanedbatelná část s podílem 19 % s výrokem spíše nesouhlasí. Z toho plyne, že nevěnují pozornost názorům a připomínkám jednotlivým členům týmu.

Obrázek č. 10: Grafické znázornění Výroku č. 10



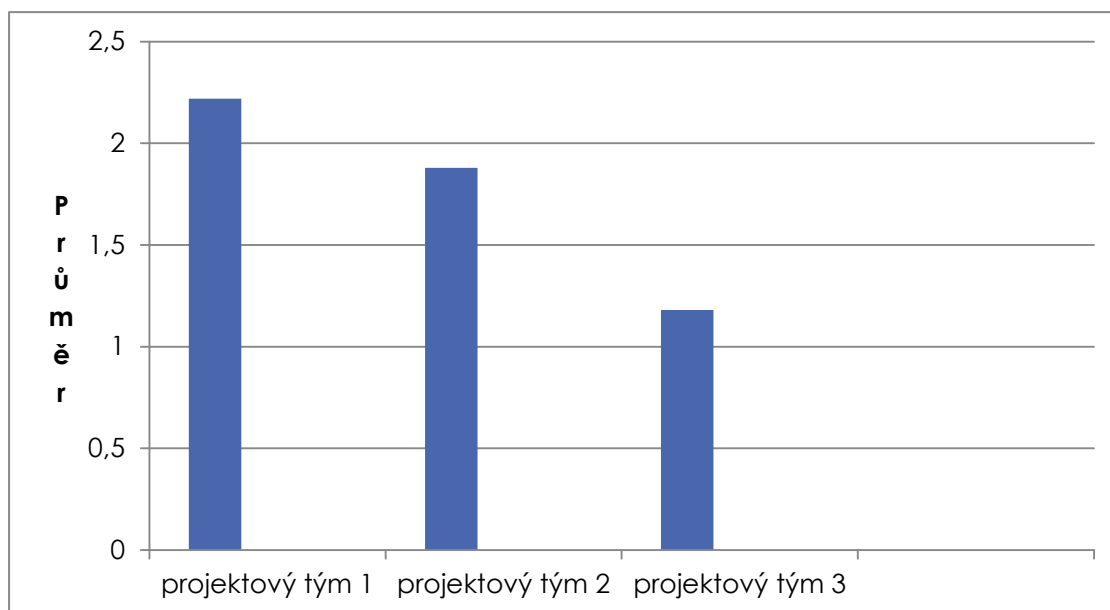
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Ze získaných odpovědí je možné usuzovat, že projektovou komunikaci v podniku WNC, která je realizována především ve formě pravidelných porad, lze považovat za efektivní. Většina dotazovaných kladně hodnotila veškeré aspekty porad, jako například úroveň jejich připravenosti, relevantnost obsahu, dodržování časového rámce či spolupráce během jejího trvání. Důležitá je též skutečnost, že výstupem porad jsou jednoznačné a srozumitelné závěry, ze kterých jsou vyvozeny konkrétní úkoly, jejichž plnění je následně důkladně kontrolováno.

Další možností vyhodnocení dotazníku na hodnocení porady, je zhodnocení podle projektových týmů. Výsledkem je průměrná hodnota, která vyjadřuje míru kritiky. Čím nižší průměr, tím bylo jejich hodnocení lepší, čím vyšší průměr tím byli členové týmu kritičtější. První tým hodnotil v průměru 2,22, druhý tým v průměru 1,88 a třetí hodnotil nejméně kriticky s průměrnou hodnotou 1,18. Hodnocení jednotlivých týmů je zřejmé také z následujícího grafu.

Navzdory uvedených faktům ale bylo členem vedení společnosti označeno několik oblastí, jejichž stav není považován za optimální a bylo by třeba jej zlepšit, tyto jsou uvedeny v následující podkapitole.

Obrázek č. 11: Průměrné hodnocení porady



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

4.12 Shrnutí kapitoly Vyhodnocení praxe v projektové kanceláři

Základem této kapitoly je představení projektové kanceláře, která byla ve WNC zkušebně založena v roce 2012. Byly popsány způsoby vzniku projektu a typy projektů. Stejně jako v teorii je definován životní cyklus projektu, který ve WNC představuje proces vzniku produktu neboli PEP (Produkt Entstehung Prozess). V současné době probíhá dvacet devět projektů, na kterých se podílí pět projektových manažerů. Vyrábí pro zákazníky jako je Volvo, Toyota, Scania, Honda, BMW a Peugeot.

Dále se práce zabývá tvorbou týmu, která má specifickou povahu, maticí zodpovědností, která koresponduje s teorií. Důležitým tématem je plánování trojimperativu (času, zdrojů a nákladů). Pro kvalitní fungování společnosti, je důležité vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, na který se ve WNC klade velký důraz. Každý zaměstnanec při nástupu musí splňovat nařízená školení, které nabízí program „Quali plus“.

Stěžejní částí této bakalářské práce jsou komunikační procesy v projektovém týmu, kde jsou popsány typy interní a externí komunikace projektového týmu. Dále jsou popsány komunikační prostředky, využívané nejen v projektovém týmu, ale se všemi útvary. Další důležitou pasáží jsou porady, které byly vyhodnoceny pomocí dotazníkového šetření.

Následující kapitola poukazuje na nalezené problémy týkající se projektového managementu a komunikace s ním spojenou a navrhuje opatření pro jejich odstranění.

4.13 Nálezy a doporučená opatření

Navrhovaná doporučení vychází ze zjištěných nedostatků zmíněných v předchozích kapitolách, prostřednictvím osobního pozorování, dotazování a dotazníkového šetření.

1) Pravidelné hodnocení porad

Jedním z nejvíce využívaných způsobů komunikace ve společnosti jsou porady projektového týmu, které jsou pořádány jedenkrát týdně. Jejich efektivita je tedy zásadní pro celkovou kvalitu a úroveň komunikace v projektu, jelikož v rámci porad jsou delegovány jednotlivé úkoly. Jejich pochopení, které závisí na jednoznačnosti sdělení, je nezbytné.

Nedostatkem současného stavu je absence zpětné vazby ze strany členů projektového týmu, jelikož porady nejsou zpětně vyhodnocovány. Je tedy možné, že projektový tým by spatřoval prostor pro jejich zlepšení, ale nemá možnost na něj upozornit.

Řešením by bylo pověření jednoho ze zaměstnanců pravidelným hodnocením porad, a to například v intervalu jednoho měsíce. Evaluace by mohla mít písemnou formu v podobě dotazníku s uzavřenými otázkami a možností dalšího komentáře na závěr. Tento typ hodnocení není náročný na čas ani ostatní zdroje. Výsledky by pak měly být komunikovány jak vedení, tak všem ostatním účastníkům porady. Nutností je však vyhnout se pouhému zformalizování této činnosti, a tak zjištěné nedostatky by měly být v přijatelném čase odstraněny.

2) Management zdrojů

Jako další oblast, kde byl identifikován prostor pro zlepšení, je plánování zdrojů či kapacit. Plánování kapacit přiřazených zdrojů by bylo vhodné plánovat za přítomnosti manažerů zdrojů, podle pracovních balíčků a podle fáze projektu. Zde tedy opět vyvstává problém s nedostatečnou a neefektivní komunikací, který v současné době negativně ovlivňuje činnost společnosti a byl již popsán v předchozích částech.

3) Dodržování termínového plánu

Slabou stránkou společnosti je neschopnost dodržovat stanovené termíny dokončení projektů, což může mít mimo jiné negativní vliv na image společnosti a mohlo by v konečném důsledku vést ke snížení odběratelské základny. Nedostatečné množství zakázek by pak mohlo ohrozit budoucí fungování podniku.

Termíny se nedaří dodržovat i přesto, že každý projekt je ve fázi plánování důkladně rozebrán na jednotlivé činnosti, které jej tvoří, tzv. work breakdown structure. K aktivitám jsou následně též přiřazeny zdroje a určeny odpovědné osoby. Klíčovým problémem je neefektivnost komunikace, která zpoždění způsobuje.

Možností, jak situaci zlepšit, by bylo ke zmíněné WBS vytvořit vždy ještě diagram či síťový graf, na kterém by byla označena kritická cesta. Kritická cesta je tvořena činnostmi, k jejichž vykonání není k dispozici žádná časová rezerva, a tedy jejich pozdní realizace automaticky prodlužuje dobu trvání celého projektu. Na takto identifikované kritické činnosti by pak bylo nutné zaměřit pozornost a důkladně zabezpečit jejich hladký průběh.

Nedodržování termínů může být ovlivňováno také kvalitou zpracování časového plánu, respektive jeho reálností. Ve fázi plánování je nutné brát v úvahu možná rizika, která projekt mohou ovlivnit a jejich působení do časového rámce zakomponovat.

4) Zapojení výroby do vývoje projektu

Osobním pozorováním a pohovory bylo zjištěno, že komunikace mezi projektovými týmy a ostatními útvary, zejména výrobou, není optimální. Pracovníci výroby jsou nedostatečně informováni o plánovaných a realizovaných projektech a jejich termínech. To má za následek, že například není k dispozici potřebný materiál nebo personálních zdrojů nutných pro jejich zajištění.

K odstranění tohoto nedostatku by bylo vhodné zapojit pracovníky výroby do jednotlivých fází projektů a zprostředkovat intenzivnější komunikaci mezi projektovým týmem a výrobou. Vedoucí výroby by se měl například účastnit porad, kde se jednotlivé projekty plánují, aby tak mohl včas zajistit veškeré potřebné zdroje.

Útvar výroby by měl mít též k dispozici písemný dokument specifikující požadavky na jednotlivé projekty od osob odpovědných za jejich realizaci, který by přímo uváděl možná specifika a zvláštní nároky, které by proces výroby mohly zkomplikovat.

5) Neinovativní prostředí

Veškeré aktivity včetně řízení komunikace jsou ve společnosti upraveny pevně nastavenými pravidly a celé fungování WNC je tedy tímto způsobem standardizováno. Přestože výhodou tohoto přístupu je jednoznačná měřitelnost dosažených výsledků a zaručená úroveň kvality postupů, tato formalizace vede k omezování inovačního potenciálu zaměstnanců.

Možným řešením by bylo omezení počtu norem, které se ke komunikaci vztahují a vytvoření tak prostoru pro vlastní aktivitu a iniciativu zaměstnanců. Zároveň by bylo vhodné do platového ohodnocení zahrnout variabilní složku, jejíž výše by byla přímo závislá na míře přínosu zaměstnance, co se týče inovační aktivity.

Tvoření nových nápadů by navíc mělo být jednoznačně podporováno ze strany vedení, a to například v pravidelně vydávaném firemním časopise, kde by byly proaktivní zaměstnanci chváleni a byl by popsán jejich přínos, nový nápad a zároveň by byly uveřejňovány výzvy, aby se zúčastnili i ostatní.

Výhodou těchto opatření je skutečnost, že není spojeno s dodatečnými náklady, jelikož firemní časopis je vydáván již nyní, uvedení příspěvku tohoto typu nepředstavuje žádné zatížení. Finanční ohodnocení inovační aktivity zaměstnanců by pak odpovídalo úrovni přínosu jejich nápadu pro společnost, náklady by tedy byly vykompenzovány dodatečnými výnosy.

5 Závěr

Na základě teoretických a praktických poznatků lze vyvodit důležitost komunikace, která je zásadním faktorem pro úspěšnost projektů a ve výsledku celé společnosti.

Hlavním cílem této bakalářské práce byla analýza komunikace v projektovém týmu, nalezení případných problémů při komunikaci a následné navržení opatření vedoucích k jejich odstranění. K tomu mi výrazně napomohlo absolvování praxe ve společnosti WITTE Nejdek, s. r. o.

Teoretické části byly věnovány dvě kapitoly, ve kterých byly představeny nejdůležitější informace týkající se projektového managementu a komunikace. Tyto skutečnosti byly důležité pro pochopení faktů v praktické části této bakalářské práce.

Praktickou část tvořily dvě kapitoly, představení společnosti WITTE Nejde, spol. s r.o. a vyhodnocení praxe v projektové kanceláři. Byl definován předmět podnikání, hlavní produkty a inovační strategie. Zároveň byly identifikovány silné a slabé stránky spolu s finanční analýzou, charakterizující finanční zdraví společnosti. V následující kapitole byla představena projektová kancelář, která byla založena pro podporu projektů. Byly představeny základní informace týkající se vzniku projektu, tvorbou týmu, maticí zodpovědností, rozvoj zaměstnanců a plánování trojimperativu. Nejpodstatnější částí této práce je komunikace v projektové kanceláři, kde jsou popsány interní a externí komunikace, komunikační prostředky, technická podpora a porady. Vzhledem k důležitosti porad, bylo provedeno dotazníkové šetření na hodnocení porady. V kapitole nálezy a opatření, byly uvedeny identifikované nedostatky a návrhy na jejich zlepšení, které by mohly vést k zefektivnění komunikace.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Základní hodnoty pro výpočet finanční analýzy.....	32
Tabulka č. 2: PULS (Problem Solving Chart)	40

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Projektový trojúhelník.....	12
Obrázek č. 2: Životní cyklus projektu	14
Obrázek č. 3: Matice stakeholderů	15
Obrázek č. 4: Doporučené rozložení a obsah matice odpovědnosti	17
Obrázek č. 5: Logo společnosti.....	27
Obrázek č. 6: Organizační struktura zaměřená na oblast realizace vývojových projektů	31
Obrázek č. 7: Proces vývoje výrobku (PEP).....	37
Obrázek č. 8: Příklad matice zodpovědností	41
Obrázek č. 9: Grafické znázornění Výroku č. 9	50
Obrázek č. 10: Grafické znázornění Výroku č. 10	51
Obrázek č. 11: Průměrné hodnocení porady.....	52

Seznam zkratek

WNC	WITTE Nejdek Czech
PMI	Project Management Institute
IPMA	International Project Management Association
SPŘ	Společnost pro projektové řízení
PERT	Program Evaluation and Review Technique
CPM	Critical Path Method
VW	Volkswagen
BMW	Bayerische Motoren Werke
APQP	Advanced Product Quality Planning
PEP	Produkt Entstehung Prozess (proces vzniku produktu)
QKT	Qualität, Kosten, Termine (kvalita, náklady, termíny)
EBIT	Earnings before Interest and Taxes (provozní hospodářský výsledek)
DB II	Deckungsbeitrag (krycí příspěvek)
VAST	Vehicle Access Systems Technology
BP	Business Plan (podnikatelský plán)
TDL	To Do List
WBS	Work Breakdown Structure
VAST	Vehicle Access Systems Technology
BOZP	bezpečnost práce
DPH	daň z přidané hodnoty
MS	MicroSoft (operační systém)

Seznam použitých zdrojů

- [1] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing a. s., 2006, 356 s., ISBN 80-247-15001-5
- [2] DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kol. *Projektový management podle IPMA*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a. s., 2009, 512 s., ISBN 978-80-247-2848-3
- [3] SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň, Západočeská univerzita v Plzni, 2010, 389 s., ISBN 978-80-7043-975-3
- [4] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Brno: Computer Press, a.s., 2003, 344 s., ISBN 80-7226-218-1
- [5] KORECKÝ, Michal, TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů*. Praha: Grada Publishing a. s., 2011, 584 s., ISBN 978-80-247-3221-3
- [6] PAVLÍK, Marek, BĚLČÍK, Martin a kol. *Společenská odpovědnost organizace*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, 169 s., ISBN 978-80-247-3157-5
- [7] DOLEŽAL, Jan, KRÁTKÝ, Jiří, CINGL, Ondřej. *5 kroků k úspěšnému projektu*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a. s., 2013, 192 s., ISBN 978-80-247-4631-9
- [8] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednost v praxi*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a. s., 2010, 328 s., ISBN 978-80-247-2339-6
- [9] HELLRIEGEL, Don., SLOCUM, John. *Organizational Behavior*. Mason: Cengage Learning, 2008, 556 s., ISBN 879-1-4390-0
- [10] FIALA, Petr. *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s., ISBN 80-86419-24-X
- [11] DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, 528 s., ISBN 978-80-247-4275-5

- [12] DOLANSKÝ, Václav, MĚKOTA, Vladimír, NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a. s., 1996, 372 s., ISBN 80-7169-287-5
- [13] TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing a. s., 2007, 128 s., ISBN 978-80-247-0882-9
- [14] JERMÁŘ, Milan a kol. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. Plzeň, Západočeská univerzita v Plzni, 2012, 158 s., ISBN 978-80-261-0147-5
- [15] VYTLAČIL, Dalibor. *Projektové řízení a řízení projektů*. 1. Vydání. Praha: Česká technika – nakladatelství ČVUT, 2008, 142 s., ISBN 978-80-01-04001-0
- [16] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, a.s., 2006, 170 s., ISBN 80-251-1250-0
- [17] HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 136 s., ISBN 978-80-247-1737-1
- [18] WITTE AUTOMOTIVE. *Úvod* [online]. 2015 [cit. 12.3.2015]. Dostupné na: <<http://www.witte-automotive.cz/>>
- [19] WITTE AUTOMOTIVE. *WITTE Nejdek spol. s r.o.* [online]. 2015 [cit. 12.3.2015]. Dostupné na: <<http://www.witte-automotive.cz/live/witte-nejdek/witte-nejdek.aspx>>
- [20] *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. 2015 [cit. 23.3.2015]. Dostupné na: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=151117&typ=UPLNY>>
- [21] WITTE AUTOMOTIVE. *Historie* [online]. 2015 [cit. 23.3.2015]. Dostupné na: <<http://www.witte-automotive.cz/live/Historie/historie.aspx>>
- [22] WITTE AUTOMOTIVE. *Firemní vize* [online]. 2015 [cit. 17.3.2015]. Dostupné na: <<http://www.witte-automotive.cz/live/Firemni-vize/firemni-vize.aspx>>
- [23] WITTE AUTOMOTIVE. *Výrobky* [online]. 2015 [cit. 17.3.2015]. Dostupné na: <<http://www.witte-automotive.cz/live/vyrobky/vyrobky.aspx>>
- [24] WITTE AUTOMOTIVE. *Inovace* [online]. 2015 [cit.17.3. 2015]. Dostupné na: <<http://www.witte-automotive.cz/live/inovace/inovace.aspx>>

- [25] MANAGEMENT MANIA. *VDA 6.1* [online]. 2013 [cit. 3.2.2015]. Dostupné na: <<http://www.witte-automotive.cz/live/inovace/inovace.aspx>>
- [26] MANAGEMENT MANIA. *ISO/TS16949* [online]. 2014 [cit.3.2. 2015]. Dostupné na: <<http://www.witte-automotive.cz/live/inovace/inovace.aspx>>
- [27] JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, s. 400, ISBN: 978-80-247-4337-0
- [28] MANAGEMENT MANIA. *APQP (Advanced Product Quality Planning* [online]. 2013 [cit.3.2. 2015]. Dostupné na: <<https://managementmania.com/cs/advanced-product-quality-planning>>
- [29] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací - efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 322 s. 978-80-247-2614-4
- [30] DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 324 s. 978-80-247-2149-1
- [31] SITE THE. *Novell - Úvod do Novellu* [online]. 2013 [cit. 1.4.2015] Dostupné na: <<http://site.the.cz/index.php?id=10>>
- [32] IBM. *IBM Notes* [online]. 2014 [cit. 1.4.2015] Dostupné na: <<http://www-03.ibm.com/software/products/cs/ibmnotes>>
- [33] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad: Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 2. vydání. Praha: Graga Publishing, a. s., 2012, s. 120, ISBN: 978-80-247-4118-5

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník na hodnocení porady.....	63
--	----

Přílohy

Příloha A: Dotazník na hodnocení porady

HODNOCENÍ PORADY

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku hodnocení porady. Tento dotazník je anonymní a slouží pouze pro účely bakalářské práce.

Zadání: Přečtěte si postupně všechny výroky a vyberte míru souhlasu, s níž se nejvíce ztotožňujete. Svoji odpověď označte křížkem na škále od 1 – 5:

1 - naprosto souhlasím,

2 - spíše souhlasím,

3 - jsem indiferentní,

4 - spíše nesouhlasím,

5 - naprosto nesouhlasím.

	Výrok	1	2	3	4	5
1.	Porada byla velmi dobře i obsahově připravena.					
2.	Projednávaly se všechny důležité záležitosti.					
3.	Předem vyhrazený čas nebyl překročen.					
4.	Informovanost o obsahu porady byla velmi dobrá.					
5.	Spolupráce v průběhu porady byla velmi dobrá.					
6.	Stihla se prodiskutovat všechna témata porady.					
7.	Jasnost a správnost přijatých závěrů byla velmi dobrá.					
8.	Kontroly splnění úkolů z minulých porad byla věnována náležitá pozornost.					
9.	Čas, který jsme strávili na poradě, jsme využili efektivně.					
10.	Jsem spokojen s množstvím svého vlivu, který jsem během porady uplatnil.					

Abstrakt

VELICHOVÁ, Lenka. *Komunikace v projektovém týmu*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 62 s., 2015

Klíčová slova: projektový management, projektový tým, komunikace, porada

Hlavním cílem této práce je analýza komunikace v projektovém týmu, nalezení případných problémů při komunikaci a následné navržení opatření na jejich odstranění. Informace k analýze byly získány ve společnosti WITTE Nejdek, spol s.r.o. pomocí metody osobního pohovoru se zaměstnanci, metodou pozorování a nakonec dotazníkovým šetřením.

Práce byla rozdělena do dvou hlavních částí. První část je zaměřena na teoretické pojetí projektového řízení, představení komunikace obecně a na komunikaci v projektovém týmu. Druhá část představuje společnost WITTE Nejdek, spol s r.o., její charakteristiky, historii, organizační strukturu atd. Dále prezentuje zkušenosti a poznatky získané v rámci projektové kanceláře, včetně informací o vzniku projektu, vytvoření projektového týmu, časové náročnosti, nákladech a plánování zdrojů. Závěrem se specializuje na způsoby komunikace projektového týmu, na prostředky komunikace, hodnocení úspěšnosti porady a zpětnou vazbu od členů týmu. Výsledkem je poukázání na slabá místa a navržení opatření.

Abstract

VELICHOVÁ, Lenka. *Communication within the project team*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 62 p., 2015

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

The main objective of this work is to analyze communication within the project team, to identify possible communication obstacles and to suggest measures to eliminate identified weaknesses. The data for analysis were obtained at WITTE Nejdek, spol s r.o. using the method of face to face interviews with project staffing, observation methods and finally questionnaire survey.

The work has been divided into two main parts. The first part focuses on theoretical conception of project management, communication in general and project team communication. The second part introduces WITTE Nejdek Company, its elementary characteristics, history, organizational structure etc. and presents experience and findings gained in the project office including information about the origins of the project, project team establishment, project time, cost and resource planning. The result of this chapter deals with project team communication, project success assessment and project meeting feedback from team members. The result is pointing out the weaknesses and propose measures.