ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Řízení projektové komunikace

Management of project communication

Andrea Chlápková

Plzeň 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„*Řízení projektové komunikace*“

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

V Plzni, dne 20. 4. 2015 ……

Andrea Chlápková

Poděkování

Tímto děkuji doc. Ing. Jiřímu Skalickému, CSc. za odborné vedení a cenné rady při zpracování bakalářské práce.

Zároveň děkuji Lence Markové, portfolio projektové manažerce v podniku ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. za konzultace a ochotu při poskytování potřebných podkladů.

Obsah

ÚVOD 7

1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT 9

1.1 PROJEKT 9
1.2 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU 11
1.3 PROJEKTOVÝ TÝM 12
1.4 ŽIVOTNÍ FÁZE PT 14
1.5 ÚČASTNÍCI PROJEKTU 15

2 KOMUNIKACE 16

2.1 DEFINICE KOMUNIKACE 17
2.2 FUNKCE KOMUNIKACE 18
2.3 KOMUNIKAČNÍ PROCES 19
2.4 DRUHY KOMUNIKAČNÍCH AKTIVIT 20
2.5 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY 20

3 INTERNÍ KOMUNIKACE PODNIKU 22

3.1 KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDÍ FIRMY 23
3.2 PORADY 24
3.3 KOMUNIKACE V PROJEKTOVÉM TÝMU 24
3.4 KOMUNIKACE JAKO NÁSTROJ PRO PODPORU KREATIVITY 26
3.5 REPORTING V RÁMCI PROJEKTOVÉHO TÝMU 27

4 EXTERNÍ KOMUNIKACE PODNIKU 28

4.1 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE ZAINTERESOVANÝCH OSOB 28
4.2 REPORTING ZAINTERESOVANÝM OSOBÁM 31

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI 32

5.1 OBCHOD S ELEKTŘINOU 33
5.2 OBCHOD SE ZEMNÍM PLYNEM 33

6 PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU 35

6.1 CÍLE PROJEKTU 35
6.2 ROZSAH PROJEKTU 36
6.3 HARMONOGRAM 36
6.4 PŘEDSTAVENÍ NOVÉHO PRODUKTU 37

7 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PROJEKTU 39

7.1 Řídící výbor kompetenčního centra 39
7.2 Řídící výbor portfolia projektu 41
7.3 Hlavní tým projektu 42
7.4 Projektový tým 43
7.5 Matice odpovědnosti 45

8 ZAINTERESOVANÉ STRANY 47

9 ŘÍZENÍ KOMUNIKACE 49

9.1 Povinná komunikace 49
9.2 Informační komunikace 52
9.3 Marketingová komunikace 52

10 HODNOCENÍ TYPŮ A FREKVENCE KOMUNIKACE 56

ZÁVĚR 59

SEZNAM TABULEK 60

SEZNAM OBRÁZKŮ 60

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK 61

BIBLIOGRAFIE 62

SEZNAM PŘÍLOH 64

Úvod

Tématem bakalářské práce je Řízení projektové komunikace. Toto téma jsem si vybrala z několika důvodů. Nejzásadnějším důvodem je, že již několik let pracuji na pozici telefonního operátora na Zákaznické lince společnosti ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. Denně se setkávám s komunikací se zákazníkem prostřednictvím telefonu, e-mailu i obchodní korespondence. Když si vzpomenu na svůj první den, upřímně jsem uvažovala o tom, jestli tuto práci zvládnu z pohledu psychické stránky. Není jednoduché se vypořádat se zákazníkem, který je opravdu velmi nepříjemný, nebo dokonce používá sprosté urážky na společnost, nebo na Vaši osobu. Pro představu, na Zákaznickou linku se ročně dovolá 1,7 miliónů lidí, zhruba stejný počet lidí navštíví Zákaznické centrum a je rozesláno ¾ milionu e-mailů. Takže pokud 8 hodin za den voláte, mluvíte průměrně až s 60 různými lidmi, kteří jsou v různé náladě a v různé situaci.

Stejně tak, jako je důležité zvládat zásady dobré komunikace v přímém jednání se zákazníkem, je důležité takto jednat i s podřízenými, nadřízenými, kolegy, kteří pracují na vytvoření originálního produktu, tedy projektu. Dle mého názoru je komunikace v projektovém řízení nejdůležitější, neboť se prolíná napříč všemi fázemi projektu, ať už se bude jednat o vyjednávání ceny s dodavateli či řešení problémů či změn na projektu. Všude se využívá komunikace.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V první teoretické části jsou představeny základní informace k projektovému managementu, v nichž jsou uvedeny informace k projektu, jaké jsou jeho fáze a také týmu lidí, kteří se podílejí i nepodílejí na realizaci projektu. Další velkou kapitolou v této části je komunikace, obsahuje obecné informace, co komunikace je, jaké jsou její funkce, druhy, jak probíhá proces komunikace a také jaké jsou komunikační kanály. Kapitola komunikace je dále rozdělena na interní komunikaci podniku, kde je přiblíženo, jak podnik komunikuje uvnitř podniku a naopak jak podnik komunikuje externě, tedy mimo podnik.

Pro praktickou část bakalářské práce jsem si vybrala podnik, ve kterém pracuji, ČEZ, a. s. Neboť je to jedna z největších českých firem, zajímalo mne, jak v této společnosti probíhá projektové řízení, zda probíhá na základě principů z odborné literatury, nebo zda mají nějaké vlastní postupy a typy na úspěšné dokončení projektů.

Projekt jsem si vybrala zavedení virtuálního mobilního operátora Mobil od ČEZ, který rozšiřuje nabídku produktů zákazníkům.

V této části práce je stručně představena společnost a její postavení na trhu. Následně se práce zaměřuje na projekt s názvem Mobilní virtuální operátor 2013 (dále jen MVNO 2013), je vysvětlen cíl, rozsah a harmonogram projektu. Větší pozornost je věnována tématu Organizační struktura projektu, kde jsou uvedeny fiktivní jména členů řídícího výboru, řídícího výboru portfolia, hlavního týmu projektu a projektového týmu. Jsou zde uvedeny role členů a některé z nich jsou stručně popsány. Na organizační strukturu projektu navazuje matice odpovědností a následně přehled zainteresovaných osob a jejich kategorizace do matice. Na konci kapitoly Představení projektu naleznete nabídku konečného produktu pro zákazníky. Komunikace v praktické části je věnována komunikaci a jejímu rozčlenění na povinnou, informační a marketingovou v rámci projektu MVNO 2013. Poslední kapitola obsahuje hodnocení typů a frekvence komunikace a dotazníkové šetření.

Teoretická část

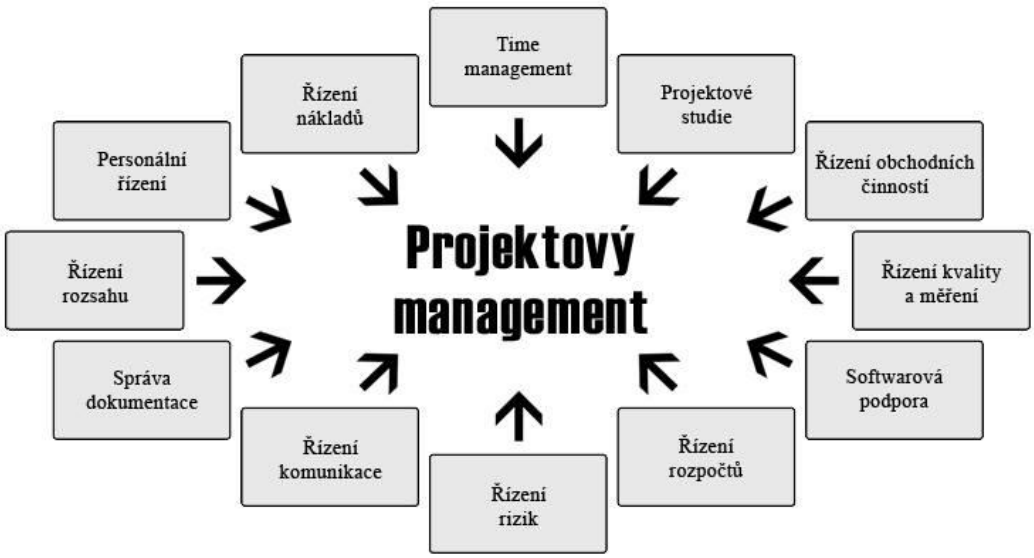
1 Projektový management

„Projektový management je filozofie přístupu řízení projektu s jasně stanoveným cílem, který musí být dosažen v požadovaném čase, nákladech a kvalitě. Stanoveného cíle projektu musí být dosaženo při respektování definované strategie a při současném využití specifických postupů, nástrojů a etik pro plánování a řízení procesů jednotlivých projektů.“ (Dolanský, 1996, s. 13)

Od klasického managementu se projektový management liší tím, že navíc řeší i organizování a koordinování. Zjednodušeně řečeno je to souhrn praktik a postupů, které usnadňují řízení projektů. Využívá se od doby, kdy lidé mezi sebou začali spolupracovat, protože sami nebyli schopni dosáhnout cíle. (Dolanský, 1996)

Projektový management je interdisciplinární obor, který spojuje nauku etiky, ekonomiky, informačních technologií, historie, apod. (viz Obr. č. 1)

Obr. č. 1: Proces projektového managementu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

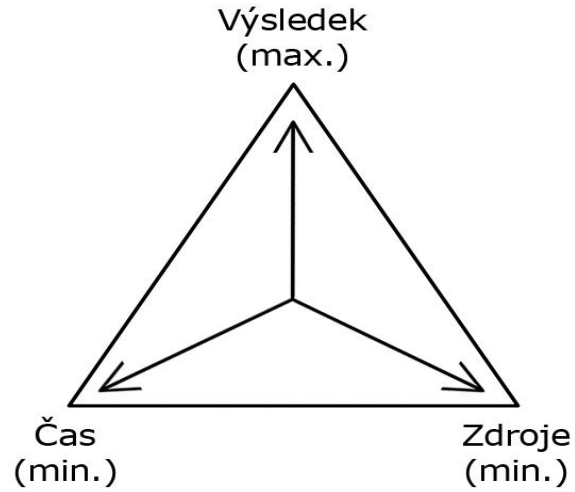
1.1 Projekt

Termín **projekt** pochází z anglosaského slova *project*, které označuje proces plánování a řízení rozsáhlých operací. (Dolanský, 1996)

Projekt je unikátním a jedinečným souborem činností, které jsou limitovány časem, zdroji a náklady, vedoucím k dosažení požadovaného cíle s požadovanou kvalitou. Projekt je doprovázen neurčitými událostmi, které se mohou během realizace projektu vyskytnout a představují pro projekt riziko. Cíl projektu je vždy jeden, kdežto účelů může být více. Například cílem projektu je výstavba pěší zóny a účelem může být zvýšení bezpečnosti chodců a snížení rychlosti projíždějících automobilů.

Během trvání projektu se setkáváme se třemi zásadními veličinami, tzv. **trojimperativem** projektového řízení. Jedná se o výsledek, čas a zdroje. Pro jednoduchost se trojimperativ znázorňuje jako trojúhelník. Vazby mezi těmito veličinami jsou úzké. Pokud se změní jedna z nich, musí se změnit druhá nebo třetí veličina. Například pokud dojde ke zvýšení ceny dodávky materiálu u smluvního dodavatele, musí se snížit požadavky na výsledek, případně najít jiného dodavatele, což nás bude stát více času, než bylo plánováno. (Doležal, 2012)

Obr. č. 2: Trojimperativ



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Aby byl projekt úspěšný, je nutné podrobně definovat **cíl projektu**, aby bylo všem zainteresovaným osobám (hlavně realizační firmě, sponzorovi a zákazníkovi) jasné, co má být vyprodukováno, k čemu to má sloužit a za jakých podmínek by mělo být takového cíle dosaženo. (Doležal, 2012)

Ke správnému definování cíle slouží metoda **SMART**. Každý cíl projektu musí být SMART:

- S *(specific)* – specifický či konkrétní; zjednodušeně řečeno, potřebujeme vědět co vytvořit.
- M *(measurable)* – měřitelný; je nutné průběžně určovat, zda bylo požadovaného cíle dosaženo.
- A *(agreed, achievable)* – akceptovatelný či dosažitelný; zjištění, zda zainteresované osoby jsou seznámeni s cílem projektu.
- R *(realistic)* – reálný; je možné vytvořit produkt v rámci zdrojů.
- T *(time-based)* – termínovaný; stanovení termínu, do kdy musí být projekt zhotoven.

Výsledek jednání mezi hlavními účastníky projektu v první předprojektové fázi je **Logický rámec** (dále jen LR). LR obsahuje přehledný seznam dílčích klíčových aktivit, které je nutné provést, aby bylo dosaženo dílčích postupných cílů.

K dílčím aktivitám jsou přiřazené zdroje, odhad trvání jednotlivých činností a další podmínky (předpoklady), které jsou zapotřebí splnit, aby na základě dílčích aktivit mohly být splněny postupné cíle.

K postupným cílům jsou uvedené objektivně ověřitelné ukazatele, zdroje informací k ověření a předpoklady, za jakých postupné cíle povedou k cíli projektu.

Stejně tak se postupuje přes cíl projektu až k samotnému účelu projektu. Do každého LR se uvádí předběžné podmínky. Většinou se jedná o definování tří veličin z trojimperativu.

1.2 Životní cyklus projektu

Projekt se dělí z časového hlediska do několika fází řízení projektu. Každá fáze je definovaná začátkem a koncem. Slouží k přehlednému zobrazení činností, efektivnímu plánovaní, jednoduššímu plánování změn v projektu.

P. Dolanský rozdělil fáze projektu:

- Fáze předinvestiční
- Fáze investiční
- Fáze provozu a vyhotovení

Členění a pojmenování fází není přesně stanoveno a proto si každý projektový manažer (dále jen PM) může nazvat fáze jinak. Každá fáze může mít i další členění.

Podle publikace p. Doležala je rozdělení fází projektu následující:

- Předprojektová fáze – vznik projektu
    - Studie příležitostí
    - Studie proveditelnosti
- Projekt
    - Zahájení projektu
    - Příprava projektu
    - Realizace projektu
    - Ukončení projektu
- Poprojektová fáze – po ukončení projektu

Se životním cyklem projektu je úzce spjat i přístup k projektovému řízení. Rozlišují se dva typy – watterfall neboli vodopádový přístup a agilní přístup.

Vodopádový přístup spočívá v tom, že jakmile je jedna fáze projektu ukončena, nelze se do ní vracet. Ve většině případů je to kvůli technickým záležitostem, například pokud jsou postaveny základy domu, nemůže si následně zákazník rozmyslet, že dům chce postavit o 10 metrů vedle.

Kdežto agilní přístup je flexibilnější vůči projektu obecně. Lze se vracet zpět do jakékoliv fáze projektu a upravovat ho. Tento přístup je novější a je uplatňován na základě softwarového inženýrství například formou virtuální 3D reality. Například v případě projektu navržení výrobní haly pro určitý podnik se využívají různé programy, kde je možné namodelovat komplexně celou výrobní halu od počtu potřebných strojů, zaměstnanců, uspořádání výrobní haly na základě toku materiálu potřebného pro výrobu, atd. Pokud by v průběhu projektu došlo ke změně požadavku zákazníka, není problém provést změny v programu virtuální 3D reality v rozvržení výrobní haly, navýšení výrobní kapacity, výměny typu stroje za modernější a další. Změna sice bude obnášet finance a čas navíc, ale nebudou tak razantní, jako ve vodopádovém přístupu.

1.3 Projektový tým

„Projektovým týmem (dále jen PT) se rozumí seskupení lidí, kteří mají společný cíl a vzájemnou spoluprací se jej snaží dosáhnout. Obvykle tvoří tým PT a specialisté na různé oblasti, které daný projekt zahrnuje.“ (Doležal, 2012, s. 120)

Podpůrný prostředek pro sestavení týmu, rozdělení pravomocí, zodpovědností a stanovení rolí jednotlivých členů projektu je organizační struktura. (Doležal, 2012)

Základním rysem je dočasnost organizační struktury, která vychází z charakteristiky projektu. Jak již bylo sděleno výše, projekt je časově ohraničená činnost, která má svůj začátek a konec. Stejně tak je to i s organizační strukturou PT.

PT jsou otevřené. V průběhu realizace projektu se může zjistit, že není dostatek pracovníků, nebo naopak některé pracovníky bude potřeba pouze v některých fázích projektu. (Dolanský, 1996)

Obecně platí, že čím je pracovní tým menší, tím lépe se v něm pracuje. P. Doležal ve své publikaci Projektový management podle IPMA uvádí, že doporučená velikost týmu je 7, plus minus 2 lidé.

Pokud je velikost PT optimální a dobře funguje, je schopný produkovat výsledky, které přesahují potenciální součet prací jednotlivých členů týmu, pokud by pracovali samostatně, každý sám za sebe. Tento efekt se nazývá synergie, tedy 1 + 1 = 3. (Dolanský, 1996).

Vedoucím pracovníkem PT je PM. Vhodný PM by měl zvládat veškeré manažerské funkce: plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. Neboť je zodpovědný za výběr projektového týmu a má na starost veškeré řízení projektu (řízení rizik, řízení komunikace, řízení změn, aj.). Nejlepší situace nastává, kdy PM ovládá tyto manažerské funkce a zároveň se vyzná v technických záležitostech, které se týkají problematiky projektu. Výrazně horší situace by nastala, kdyby PM byl specialista v technických záležitostech, ale naopak by neovládal manažerské funkce. V tomto případě je zcela očekávané, že projekt nebude veden efektivně. Je vysoká pravděpodobnost, že dojde k mnohem vyšším nákladům a bude zapotřebí mnohem více času.

PM se dá nazvat vůdcem PT a existuje několik přístupů k vůdcovství:

- **Povahový přístup** – za vůdce se považuje ten, kdo zdůrazňuje vlastnosti, které se odlišují od ostatních lidí. Nejčastěji se jedná o vlastnosti jako je sebedůvěra, inteligence, odhodlanost, bezúhonnost a společenskost. Podle známého a úspěšného vojevůdce Attily efektivní vůdce vykazuje empatii, odvahu, odpovědnost, spolehlivost, důvěryhodnost, schopnost vést, loajalitu, touhu, soutěživost, sebedůvěru a houževnatost. Naopak povahový přístup má i svoje

negativa – nelze jednoznačně ve všech oblastech podnikání zvolit tento přístup k vůdcovství, protože záleží na situaci ve skupině, na členech a na podnikové kultuře. Např. v oblasti počítačových technologií je vhodný mladý a energický vůdce, naopak v oblasti vědy a výzkumu pro tuto pozici je vhodný spíše starší a zkušenější člen.

- **Funkční přístup** – zaměřuje se na to, co by měl vůdce v určitých situacích dělat.
- **Transformační přístup** – transformační vůdce znamená, že ostatní členové v něm vidí vzor, považují ho za charismatickou osobu, věří mu a následují ho. Vůdce se snaží vyzdvihnout členy na vyšší úroveň a snaží se, aby vynikli jako sebevědomí jedinci a zároveň se snaží realizovat cíl skupiny. Z historie jako transformační vůdce je považován Martin Luther, J. F. Kennedy a M. Gándhí.
- **Situační přístup** – vůdce se snaží uskutečnit úkol skupiny a zároveň se stará o spokojenost členů skupiny. Některé skupiny jsou silně zaměřeny na úkol, nepotřebují tolik povzbuzování a některé skupiny to mají právě naopak. Je tedy vždy nutné zvážit v každé skupině, jaký důraz bude kladen na úkol a jaký důraz na spokojenost členů. V situačním vůdcovství neexistuje styl vedení, který je vhodný pro všechny skupiny. (DeVito, 2008)

„Vůdcovství je umění přimět druhé, aby chtěli dělat to, o čem jste přesvědčení, že se má udělat“ (Vance Packard)

1.4 Životní fáze PT

Když se PT vytváří, prochází určitými fázemi. Nejčastěji se rozlišují etapy, které definoval psycholog Bruce Tuckman v roce 1965 – *forming – storming – norming – performing*.

Jednotlivé životní fáze nejsou nijak ohraničené časem. Ve většině případů se znaky jednotlivých fází prolínají se znaky jiných fází, ale v každé části vždy nějaký znak dominuje. I posloupnost fází se může změnit například výměnou PM. Největší odpovědnost za formování PT má PM, je nutné správně zvolit způsob vedení. Protože jestliže PM bude po celou dobu využívat direktivní styl vedení, který je vhodný pouze z počátku formování PT, může se PT postavit proti svému PM.

1. Forming

Dochází ke vzájemnému poznávání členů týmu. V této fázi členům zatím není jasný cíl projektu. Na základě testování se rozdělují role a odpovědnost v týmu. Velmi důležitá je úloha PM, který musí seznámit ostatní s projektem a rozhodnout se v rozdělování rolí a odpovědností. Musí umět odpovědět na všechny otázky týkající se projektu, stanovit vhodný vzorec chování a prokázat, že mu ostatní členové PT mohou důvěřovat.

2. Storming

Literatura uvádí tuto fázi více názvy: kvašení, turbulence nebo krystalizace. Při této fázi dochází k ujasňování, dodatečného vysvětlení a upřesnění různých postupů. Je typická tím, že vznikají první konflikty. Konflikty jsou zapříčiněny například nesouhlasem s přidělenou rolí v týmu, s postupem činností či chováním ostatních členů týmu. Často se stává, že se v této fázi PT rozejde, protože PM není schopen konflikty uvnitř PT vyřešit. Cesta, kterou PM může zvolit pro překonání této fáze je dobrá a častá komunikace se členy PT, neustálé připomínání společného cíle, koučující styl, motivování, chválení ostatních.

3. Norming

Členové se již mezi sebou znají, vědí, s kým pracují, jaké jsou jejich hodnoty i hodnoty ostatních. Díky tomu si více důvěřují a spolupráce pro ně není tak složitá, jako v předchozí fázi. V nejlepším případě se stává, že společné vyřešení konfliktů je může více spojovat. V této fázi také narůstá motivace a tvoří se normy a standardy. Stanovují se pravidla, způsob vzájemné podpory a kontroly a upevňuje se tzv. koheze skupiny. Koheze znamená soudržnost mezi členy ve skupině.

Členové začínají uplatňovat přidělenou zodpovědnost a stávají se z nich lídři.

4. Performing

V této fázi PT pracuje samostatně. PM vykovává pouze podpůrnou roli.

1.5 Účastníci projektu

Účastníci projektu, jinak řečeno zainteresovaná osoba či organizace nebo z anglického jazyka stakeholder. Můžeme jej rozdělit na dvě skupiny: přímý a nepřímý účastník. „Přímý účastník je osoba, nebo organizace, která je nějakým způsobem aktivně zapojena do projektu. Nepřímý účastník je osoba, která projekt ovlivňuje, nebo je

projektem ovlivněná.“ (Skalický, 2010, s. 71) Může mít jak pozitivní, tak i negativní vliv na projekt. Je velmi důležité pro úspěch projektu zaměřit se nejen na stranu, která má pozitivní vliv na projekt, ale i na stranu, která je dotčena a snaží se realizaci projektu zabránit.

Zainteresované osoby můžeme členit: (Doležal, 2012, s. 49)

- Zadavatel projektu – vlastník projektu.
- Zákazník projektu – uživatel projektu.
- Sponzor projektu – ten, kdo projekt financuje.
- Realizátor projektu – dodavatelé projektu.
- Investor projektu.
- Dotčené strany.

Často se stává, že některé role stakeholderů splývají v jednu osobu. Například zadavatel může být zároveň sponzor, investor i zákazník. Například stavba rodinného domu - paní Jarmila Černá si chce nechat postavit dům, ve kterém bude bydlet a bude jej financovat z vlastních finančních prostředků. To znamená, že paní Jarmila je zadavatel, zákazník a sponzor. Pokud by si dům postavila vlastníma rukama, bude zároveň i realizátor. Dotčené strany v tomto příkladu mohou být sousedé, dodavatelé materiálu, stavební úřad, ochránci přírody, vodárny, dodavatelé elektřiny a zemního plynu, aj.

PT má povinnost identifikovat všechny zainteresované osoby a analyzovat jejich zájmy a požadavky na projektu. Dle těchto kritérií stanoví jejich důležitost neboli prioritu. Na základě míry vlivu a zájmu na projektu. PM sestaví komunikační strategii. Cílem je uspokojit všechny dotčené osoby, čili najít kompromisní řešení pro všechny zainteresované strany.

Téma komunikační strategie účastníků projektu bude dále rozvedeno v podkapitole Externí komunikace.

2 Komunikace

Komunikace je základní lidská potřeba, která lidstvo doprovází po celý život, od narození až do smrti. To, jak kdo umí komunikovat, se odráží na tom, jak je kdo úspěšný ve svém životě. Když spolu dva mluví stejným jazykem, nemusí to vždy znamenat, že si budou rozumět. Sice používají stejnou gramatiku, ale jejich schéma

vnímání jsou odlišná. Záleží na výběru pořadí slov, struktuře věty, slovní zásobě aj. Kvůli tomu je komunikace pestrá, otevřená, ale naopak i záludná, překvapivá a nevypočitatelná. Někdo mluví více, někdo méně, někoho zajímá toto téma, jiného zase ne. Proto je velmi důležité rozeznat typ vnímání našeho komunikačního partnera, abychom dosáhli úspěšně komunikace mezi sebou. (Mikuláštík, 2010)

Komunikace má obsahový a vztahový aspekt. Při obsahovém aspektu jsou nejdůležitější předávané informace, tj. sémantický obsah sdělení. Při vztahovém aspektu jsou vyjádřeny pocitové vztahy mezi komunikujícími i pocitové vztahy k danému tématu komunikace, a to na neverbální úrovni, tj. gestikou, mimikou, proxémikou, paralingvistickými aspekty řeči. (Mikuláštík, 2010)

V kontextu podnikání proces komunikace je výměna, předávání a přijímání informací, které se odrážejí na aktivitě firmy a jejího cíle. Vzhledem k tomu, že výměna informací probíhá napříč organizační strukturou, komunikace je spojovacím článkem v procesu řízení. Manažeři ji využívají k ovlivňování chování pracovníků, motivaci, usměrňování lidí.

2.1 Definice komunikace

Komunikace je základní prostředek výměny informací, ovlivňování, přesvědčování lidí v různých oblastech života a práce. Slovo pochází z latinského jazyka a znamená „něco spojovat“. Označuje se jako nevyhnutelná, nevratná a neopakovatelná (z důvodu, že vše se neustále mění). (Mikuláštík, 2010)

Sociální existence člověka se zakládá na komunikaci. Pokud by byl člověk izolován od informací, může to vyvolat psychickou deprivaci či psychickou chorobu. (Doležal, 2012)

Existuje několik druhů komunikace: záměrná, nezáměrná, verbální, neverbální, vědomá, nevědomá, pozitivní, negativní, shodná, asertivní, agresivní, manipulativní, pasivní, interpersonální, skupinová, masová, mezikulturní, jednosměrná, dvousměrná, tváří v tvář, postranní, zprostředkovaná, psaná, paralingvistická, textová, grafická, statická, dynamická, dobrovolná či na vyžádání.

Poměrově se dá vyjádřit využití verbální a neverbální komunikace následovně: (Mikuláštík, 2010, s. 30)

- Neverbální komunikace 45 %
- Verbální komunikace 55 %

Porovná-li se mluvení, naslouchání, čtení a psaní, může se míra využitelnosti vyjádřit následovně: (Mikuláštík, 2010, s. 30)

- Mluvení 30 %
- Naslouchání 45 %
- Čtení 16 %
- Psaní 9 %

2.2 Funkce komunikace

Komunikace má skutečně mnoho funkcí, některé popsal Mikuláštík ve své odborné publikaci takto:

- **Informativní** – předávání informací, faktů a dat mezi lidmi.
- **Instruktivní** – informace doplněné o vysvětlení významů, popisu, postupu, návodu.
- **Přesvědčovací** – působení na jiného člověka s cílem změnit jeho názor, postoj, hodnocení či způsob konání. Provádí se pomocí přesvědčování, argumentů, logiky.
- **Posilovací a motivující** – blízce souvisí s přesvědčovací funkcí, jde o posilování sebevědomí, vlastní potřebnosti, posilování vztahu k něčemu.
- **Zábavná** – cílem komunikace je pobavit se, zasmát se, vytváří pocit pohody.
- **Vzdělávací a výchovná** – uplatňují je instituce, obsahuje funkce informační, instruktivní, doplněna o funkce kontroly, dozoru a dohledu.
- **Socializační a společensky integrující** – souvisí se vztahy mezi lidmi, sbližování, seznamování, posilování pocitu sounáležitosti.
- **Poznávací** – úzce souvisí s funkcí informativní, poznávací funkce je pojata z pohledu komunikanta, informativní je pojata z pohledu komunikátora.
- **Svěřovací** – sdělování důvěrných informací, používá se pro zbavení vnitřního napětí, na základě toho se očekává podpora a pomoc.
- **Úniková** – jde o nezávazné popovídání s cílem odreagovat se.

- **Osobní identity** – na úrovni osobnosti, uvědomění odpovědí na otázky typu: Kdo jsem? Čeho chci dosáhnout? V co věřím?

2.3 Komunikační proces

Komunikační proces má pevně stanovené fáze v tomto pořadí:

1. Vznik myšlenky
2. Kódování myšlenky
3. Vysílání zprávy
4. Přenos prostřednictvím kanálu
5. Příjem příjemcem
6. Dekódování
7. Pochopení

Prvky komunikačního procesu:

- Komunikant – ten, kdo vysílá nějakou zprávu.
- Komuniké – vysílaná zpráva jako myšlenka nebo pocit, který jeden sděluje druhému. Může mít podobu verbálních a neverbálních symbolů.
- Komunikátor – ten, kdo přijímá vysílanou zprávu.
- Komunikační jazyk – i když se používá stejným jazykem, neznamená to ihned, že si lidé rozumí. Závisí na slovní zásobě, kvalitě komunikace (slang, spisovný jazyk), formálnosti.
- Komunikační kanál – cesta, kterou je zpráva posílána. Například telefon, rádio, noviny, televize, při komunikaci tváří v tvář může být podání a stisk ruky, pohledy, vkusné oblečení, parfém, aj.
- Zpětná vazba – neboli feedback je reakce na přijatou zprávu. Je velmi důležitá pro účastníky komunikace, dává informaci o tom, jak je předávaná zpráva chápána a přijata. Není jednoduché dávat zpětnou vazbu, ale přináší lepší porozumění, lepší vztahy, zvýšenou důvěru, méně konfliktů a vyšší produktivitu práce.
- Komunikační prostředí – prostor, kde se komunikace odehrává. Je ovlivněno různými okolními vlivy jako například uspořádání místnosti, hluk, počet lidí, osvětlení, aj.
- Kontext – situace, ve které komunikace probíhá.

Odlišné vnímání se vysvětluje tím, že každý má jinou osobnostní rovnici, vlastní zkušenosti, prožitky a cíle. Odlišné chápání, zejména u abstraktního vyjadřování slov může být také způsobeno kontextem či komunikačním šumem.

2.4 Druhy komunikačních aktivit

Každý PM by měl zvládat základní komunikační aktivity: (Doležal, 2012, s. 269)

- rétorika – umění řeči, technická stránka komunikace;
- dialektika – umění vést rozhovor, správné kladení otázek a odpovědí;
- dialektická rétorika – řeč jedince a jeho chování při ní, působení na komunikačního partnera včetně jeho reakce;
- technika jednání – plánované užívání verbálních a neverbálních prostředků k dosažení cílů v situacích, kde dochází ke konfliktu;
- prezentace – umění představit sebe, svou práci a práci týmu.

Jako další velmi důležitou komunikační dovednost se považuje schopnost PM vyjednávat. Vyjednávání znamená proces, ve kterém se dvě a více stran snaží najít společné řešení, které by bylo uspokojivé pro všechny. Tato situace nastává, dá se říci, že denně, a proto je potřeba, aby v této chvíli PM ukázal svoje diplomatické jednání při řešení kontroverzní situace. PM vyjednává například finanční a pracovní zdroje, ceny, rozsah dodávek, změny na projektu, aj.

2.5 Komunikační kanály

Komunikační kanál je cesta, která zajišťuje tok informací. Pro každý typ komunikace existuje komunikační kanál, např. při rozhovoru tváří v tvář se používá hlasový kanál a zrakový kanál, případně i hmatový kanál a čichový kanál. Komunikační kanály se liší rychlostí, efektivitou, nákladovostí, počtem oslovených apod. (Mikuláštík, 2010)

Formy komunikačních kanálů v podniku:

- **Sestupná** – komunikace směřuje od nadřízeného k podřízeným. Má formu příkazů, organizačních směrnic, aj.
- **Vzestupná** – komunikace směřuje od podřízených směrem k nadřízenému. Tato komunikace probíhá na poradách, také díky schránkám důvěry, je to součást zpětné vazby.

- **Horizontální** – komunikace probíhá mezi zaměstnanci na stejné úrovni organizační struktury.
- **Diagonální** – komunikace mezi jednotlivými úrovněmi organizační struktury.
- **Formální** – komunikují se informace o cílech společnosti, pracovní pravidla, struktura podniku.
- **Neformální** – komunikace probíhá mezi zaměstnanci, jedná se o osobní rozhovory.

Jiné rozdělení komunikačních kanálů:

- Rozhovor tváří v tvář
- Nástěnky, podnikové časopisy, bulletin
- Intranet
- Dotazníky
- E-maily, dopisy, telefonování
- Porady, brainstorming, konference
- Team building
- Public Relation (dále jen PR)
- Reklama

3 Interní komunikace podniku

Interní komunikaci je obecně definována jako komunikace uvnitř podniku. Blíže se jedná o komunikaci na úrovni vlastníka a managementu, managementu a zaměstnanci a také komunikaci mezi zaměstnanci navzájem. Často je nazývána jako interní PR. (Mikuláštík, 2010)

Interní komunikace je nejdůležitější pro dosažení úspěšnosti společnosti. Prostřednictvím interního PR společnost zlepšuje vztahy se svými zaměstnanci, aby věděli a rozuměli tomu, co se ve společnosti děje, kam směřuje cíl firmy a jakou roli hrají. Tímto se společnost snaží vyvolat v každém zaměstnanci motivaci a chtíč něčeho dosáhnout. (Mikuláštík, 2010)

Jedná se o trvalou aktivitu, kde společnost musí neustále pečovat o své zaměstnance, neboť interní PR tvoří firemní identitu, jinak řečeno firemní kulturu. Na této aktivitě se musí neustále pracovat a zdokonalovat ji. Nedílnou součástí je zpětná vazba, na základě které si firma ověřuje, zda je jejich interní PR efektivní. K tomu je zapotřebí pravidelně komunikovat se zaměstnanci, kontrolovat jejich práci, zda správně porozuměli cíli společnosti, konzultovat úspěchy i neúspěchy. Není snadné podávat zpětnou vazbu, a proto společnost musí dbát na vztahy se zaměstnanci, snažit se o co nejpříjemnější a přátelskou atmosféru a vytvářet si v nich důvěru. Pokud zpětná vazba bude fungovat správně, může ve firmě dojít k velkým posunům a vyhnutí se konfliktům a každý zaměstnanec bude spokojený a hrdý na společnost, ve které pracuje. (Mikuláštík, 2010)

Naopak nefungující interní komunikace způsobuje v první řadě konflikty. Příčiny těchto konfliktů můžou být různé, například nepochopení pracovních úkolů, špatný styl vedení, nepřizpůsobivé chování jedinců. To může způsobovat demotivaci zaměstnanců, pasivitu, snížení pracovní výkonnosti, což může vést až ke ztrátě důvěry ke společnosti a špatné zpětné vazbě. Na základě špatné zpětné vazby management stanoví špatnou strategii společnosti a v poslední řadě konflikty můžou způsobit snížení efektivity činnosti podniku. Zde je jasně vidět, že když interní komunikace nefunguje správně, nemůže fungovat správně ani celá společnost. (Mikuláštík, 2010)

3.1 Komunikační prostředí firmy

Podniková komunikace je součástí podnikové kultury a tvoří existenci organizace. Dá se říci, že dobře fungující podniková komunikace je jistou konkurenční výhodou. Naopak neefektivní komunikace vede k dezorganizaci. (Mikuláštík, 2010)

Průzkum, který byl povedený v 70. letech v Anglii, dokládá, že 80 % zaměstnanců nejsou spokojeni s podnikovou komunikací. Nejčastější důvody byly uváděny: nedostatečná úroveň informovanosti o záměrech a cílech společnosti, chybějící zpětná vazba na práci zaměstnanců, porady za zavřenými dveřmi. V dnešní době se tento přístup ve většině větších společnosti mění nebo již se podařil změnit. Vysoká míra informovanosti a komunikací se zaměstnanci vede k vyšší konkurenceschopnosti, vyšší motivaci a spokojenosti. (Mikuláštík, 2010)

„Zaměstnanci očekávají pod pojmem komunikace v organizaci:

- Přístup k informacím.
- Možnost komunikovat s nadřízeným.
- Kontakt tváří v tvář.
- Efektivní způsob řízení.
- Trénink (nepřetržitý komunikační výcvik).“ (Mikuláštík, 2010, s. 243)

Komunikace přispívá k několika důležitým základním funkcím ve firmě: (Mikuláštík, 2010)

1. Úkolová pracovní funkce – zaručuje, že práce bude hotová včas, efektivně a kvalitně. Jedná se o pravidelnou obousměrnou komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným.
2. Sociálně podporující funkce – přispívá k přátelské atmosféře mezi pracovníky, podporuje se formou uspořádání například vánočních večírků, zájezdů, kulturních akcí, výletů, atd.
3. Motivační funkce – pochvala za dobře odvedenou práci, přidání prémií, atd.
4. Integrační funkce – je důležité, aby měli pracovníci pocit, že jsou součástí komunity, že každý má svůj podíl na úspěchu společnosti.
5. Inovační funkce – lidé mají prostor pro vyjadřování nápadů a námětů, jak zlepšit různé procesy ve firmě.

Komunikace, která je uplatňována na základě poziční moci, by se měla v dnešní moderní době minimalizovat. Právě proto, že je manažer zodpovědný za svoje podřízené, měl by s nimi komunikovat jako se sobě rovnými, jedině tak může manažer získat objektivní názory od podřízených a lépe s nimi pracovat. (Mikuláštík, 2010)

3.2 Porady

„Pracovní porady jsou nezbytnou součástí řízení, koordinace a organizace práce, inspirace práce a příležitosti ke změnám myšlení. Cílem porady může být přesvědčování účastníků, orientování, podněcování, podpora, ujasnění názorů, sjednocení postojů, urovnání sporů, rozhodnutí o dalších krocích a aktivitách v činnosti firmy.“ (Mikuláštík, 2010, s. 250)

Často se stává, že pracovní porady jsou zbytečnou ztrátou času a financí, protože v době porady každému pracovníkovi platí firma mzdu. Aby pracovní porady nebyly pouze mrháním času bez jakéhokoliv přínosu, je nutné dodržovat několik pravidel, aby porada byla efektivní: (Mikuláštík, 2010)

- Každá porada musí mít moderátora.
- Moderátor bude mít připravený plán porady.
- Dodržení délky porady maximálně 20 minut.
- Účastníci porady musí přijít včas.
- Účastníci vědí, jaká témata se na poradě budou probírat.
- Na konci nebo případně v průběhu má každý z účastníků prostor klást otázky.
- Určit někoho, kdo bude provádět zápis z porady, který následně bude odeslán účastníkům.
- Moderátor stanoví cíle, které z porady vyplývají.
- Na konci shrnout o čem se hovořilo.

3.3 Komunikace v projektovém týmu

Ne nadarmo se říká, že víc hlav víc ví. Pro zajímavost týmová spolupráce je velmi oblíbená u zaměstnavatelů. V USA téměř 80 % a ve Velké Británii 55 % organizací preferuje týmovou práci. Ale není to tak jednoduché, jak se zdá. Aby spolupráce dobře fungovala, je zapotřebí domluvit se na určitých pravidlech. (Mikuláštík, 2010)

Jestliže spolu lidé chtějí nebo musí spolupracovat, musí ve skupině přijmout určité týmové **role**, aby společně dosáhli stanoveného cíle. Týmová role popisuje, jakým způsobem se člen skupiny zapojuje do spolupráce s ostatními. Tyto role by se měly udělovat na základě typu osobností a jejich priorit. (Mikuláštík, 2010)

Vždy někdo musí zastávat roli vůdce, který má určitou odpovědnost za výsledky týmu. Tato role se nazývá leader, je to člověk, který vede skupinu k úspěšnému splnění cíle, skupinu motivuje, usměrňuje, ovlivňuje, rozděluje úkoly, hlídá konečné termíny (deadline), atd. Prosazuje zájmy ve prospěch celé skupiny, nikoliv svoje osobní. Zároveň musí umět naslouchat a být asertivní k ostatním členům. (Mikuláštík, 2010)

M. Belbin vytvořil 9 typů týmových rolí: myslitel, vyhledávač zdrojů, koordinátor, formovač, kontrolor a vyhodnocovač, týmový pracovník, realizátor, kompletovač a specialista. V týmu není podmínkou, aby byl tvořen 9 lidmi dle počtu týmových rolí. Jeden člen může zastávat více rolí najednou. (Mikuláštík, 2010)

Vhodná komunikace v rámci projektového řízení je klíčový faktor úspěšnosti projektu. Jestliže se nebude vhodně komunikovat s investorem a zákazníkem projektu, může snadno a rychle dojít ke konfliktu a ztrátě důvěry v projektový tým. Je nutné management projektu informovat o potřebách, problémech i dílčích úspěších projektu.

Typy komunikací v projektovém řízení

Komunikace se rozděluje na následující:

- **Povinná** – tento typ komunikace je vyžadován investorem, zákazníkem či realizační firmou. Jedná se o aktivní předávání informací formou: zpráv o stavu projektu, kontrolních porad, porad s řídícím výborem (dále jen ŘVS), telefonické konzultace, finanční zprávy. Povinná komunikace je zakotvena v definičním dokumentu projektu, kde je komunikační strategie detailně popsána.
- **Informační neboli nepovinná** – jedná se o archivaci informací například z jiných realizovaných projektů. Projektoví pracovníci si je sami aktivně dohledávají, aby získali potřebné informace, které by jim mohly usnadnit práci na aktuálním projektu. Tyto informace mohou být uschovány na archivech, knihovnách, intranetu, internetu.

- **Marketingová** – jedná se o reklamní komunikaci, snahu o získání zájmu koncového uživatele projektového produktu. Může probíhat formou: newsletter, reklamní letáčky, soutěže, bannery na internetu, billboardy, slogany, reklamní předměty jako jsou propisky, hrnečky, atd., besedy a diskuze, počítání dní do ukončení projektu, telemarketing, média. (Skalický, 2010)

3.4 Komunikace jako nástroj pro podporu kreativity

Existují různé manažerské motivační přístupy k zaměstnancům. Jednou z nich je například Teorie X/Teorie Y od Douglase McGregora. Ta spočívá v rozdělení zaměstnanců na skupinu X, kteří jsou vedení autoritativním stylem, což znamená, že na základě rozhodnutí managementu je práce přidělena zaměstnanci. Naopak teorie Y je aplikována na zaměstnance, kteří se chtějí v zaměstnání seberealizovat a pracují sami a kvalitně. Jedná se o takzvané sebeřízení, kdežto u teorie X musí kontrolu provádět vyšší management. Teorie Y by se měla aplikovat i v projektovém řízení.

Tvořivost lze stimulovat právě motivací, ve většině projektů je skutečně nutné, aby pracovníci byli kreativní. Je zapotřebí nejen uznávat a oceňovat zaměstnance, ale i utvářet pozitivní atmosféru i přesto, že bude dosaženo neúspěšných výsledků.

„Chování lidí závisí na tom, co je motivuje. Jejich výkon je výsledkem motivace a schopností.“ (Cejthamr, 2010, s. 142) V projektu MVNO 2013 taktéž probíhala motivační soutěž pro členy projektového týmu formou hmotného dárku – mobilního telefonu.

„Brainstorming vede členy skupiny k hrdosti na vlastní řešení problému, na vlastní výrobek nebo službu, k jejichž vzniku všichni přispěli.“ (DeVito, 2008, s. 263)

Brainstorming se provádí v případě hledání řešení pro nečekaný problém, či jiný problém týkající se průběhu projektu. Projektový manažer pozve určitý počet účastníků, sdělí jim, jaký problém se bude řešit, aby si připravili možná řešení, a po několika dnech se sejdou na schůzi. Brainstorming má několik pravidel, které se musí dodržovat: (Rosenau, 2000)

1. Není dovoleno kritizovat návrhy ostatních účastněných. Jedině takto se může každý svobodně vyjádřit bez zábran a obav z kritiky.
2. Čím více návrhů na řešení, tím lépe.
3. Jsou vítány jakékoliv návrhy, dokonce i nerealizované.

4. Každá myšlenka se může vylepšit nebo kombinovat s jinou.

V první etapě se posbírají veškeré nápady na řešení problematiky a ve druhé fázi se vzniklé nápady vyhodnocují. Většinou se postupuje vylučovací metodou a v této fázi se připouští kritika. (DeVito, 2008)

3.5 Reporting v rámci projektového týmu

Efektivní podávání zpráv o průběhu projektu, neboli reporting, se pevně stanovuje při zahajování projektu na základě komunikační strategie. (Doležal, 2012)

V rámci stanovení komunikační strategie odpovídáme na otázky: (Doležal, 2012, s. 237)

1. Kdo bude podávat zprávy?
2. Komu se budou podávat zprávy?
3. Jaký bude obsah zpráv?
4. Jaká bude forma zprávy?
5. Kdy budou zprávy podávány?
6. Jakým způsobem budou zprávy předávány?

Důležitou otázkou je také frekvence podávání zpráv. Musí se umět předejít zbytečnému zahlcení informacemi a stanovit frekvenci takovou, abychom včas zachytili nežádoucí odchylky. P. Doležal ve své publikaci uvádí, že se nejčastěji interval stanoví jako $\frac{1}{3}$ z průměrné délky projektu a je potřeba minimálně dvakrát provést kontrolu.

V případě, že jsou zjištěny nežádoucí odchylky, podávají se zprávy okamžitě. Doporučuje se zvýšit frekvenci reportingu, aby bylo ověřeno, zda nápravné opatření bylo či nebylo účinné. Pokud vše probíhá podle plánu, není potřeba dodávat podrobné reporty. Větší důraz se klade právě v případě výskytu různých nežádoucích odchylek.

Součástí reportingu může být i předpověď do budoucna.

Podávané zprávy je nutné zkontrolovat před odesláním, může se stát, že informace jsou zkreslené. V případě podání zkreslených informací, může být odpovědná osoba sankciována. Rozhodnutí na základě mylných informací totiž může pro projekt znamenat mnohem vyšší náklady.

Zprávy je nutné podávat v předem dohodnutých termínech. (Doležal, 2012)

4 Externí komunikace podniku

Externí komunikace je komunikace firmy s okolím, například s dodavateli, zákazníky, médii, konkurencí apod. Komunikace probíhá podobně jako komunikace interní cestou různých informačních kanálů. Může se nazývat též jako marketingová komunikace. (Mikuláštík, 2010)

4.1 Komunikační strategie zainteresovaných osob

Komunikační strategie znamená stanovení způsobu toku informací, jak často budou informace podávány a které informace se budou předávat jaké zainteresované straně. Pokud by byly předávané informace pro všechny stejné, mohlo by dojít ke ztrátě přehlednosti důležitých informací, ztrátě důvěry stakeholderů a chaosu. Výsledkem komunikační strategie je plán komunikace, z výše uvedených důvodů je to velmi důležitý nástroj pro uspokojení a získání důvěry všech zájmových skupin. Sestavuje se v počátku projektu v předprojektové fázi.

Komunikační strategie by měla obsahovat tyto informace: (Doležal, 2012, s. 273)

- popis projektu,
- cíle komunikace,
- zainteresované osoby,
- klíčová sdělení,
- komunikační nástroje,
- rozpočet,
- harmonogram,
- rizika spojená s komunikací,
- vyhodnocení.

Příklady komunikačních nástrojů: (Doležal, 2012, s. 274)

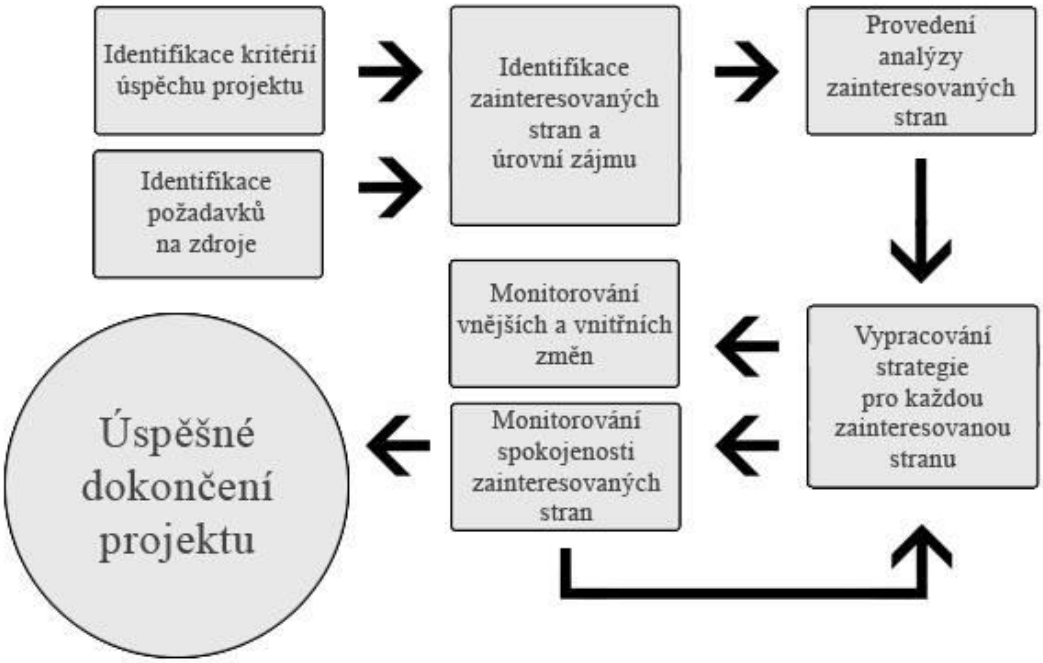
- mediální komunikace – tiskové zprávy, tiskové konference, monitoring a analýza médií;
- komunikace s odbornou veřejností – webové stránky, odborný seminář, newsletter, osobní schůzky, sociální sítě;
- komunikace se širokou veřejností – výzkum veřejného mínění, veřejné setkání, informační brožura, den otevřených dveří, sponzoring, sociální sítě;

- interní komunikace uvnitř projektu – intranet, interní newsletter, bulletin, sociální sítě, setkání s dodavateli a partnery, porady, diskuze.

Zároveň **efektivním řízením** účastníků projektu je umění vytřídění těch, se kterými je třeba úzce spolupracovat a jakým způsobem. Ne vždy se totiž stává, že všechny zainteresované osoby jsou podpůrci projektu. Pokud se vyskytují problémy s investorem či sponzorem, je zde vysoké riziko neúspěchu projektu, protože poskytují finanční zdroje. Aby došlo k vyhnutí se riziku, musí se umět efektivně řídit zainteresované strany. (viz Obr. č. 3)

Cílem je spokojenost všech zainteresovaných stran a snaha najít kompromis, který vyhovuje všem. Získáním spokojenosti stakeholderů se zvýší šance na úspěch projektu.

Obr. č. 3: Proces řízení zainteresovaných stran



Zdroj: J. Doležal, 2012

Existuje několik druhů **analýz zainteresovaných stran**. Analýzy usnadňují stanovení efektivního řízení komunikace. Liší se mezi sebou přesností rozdělení zainteresovaných stran, jinak jsou všechny na stejném logickém základu.

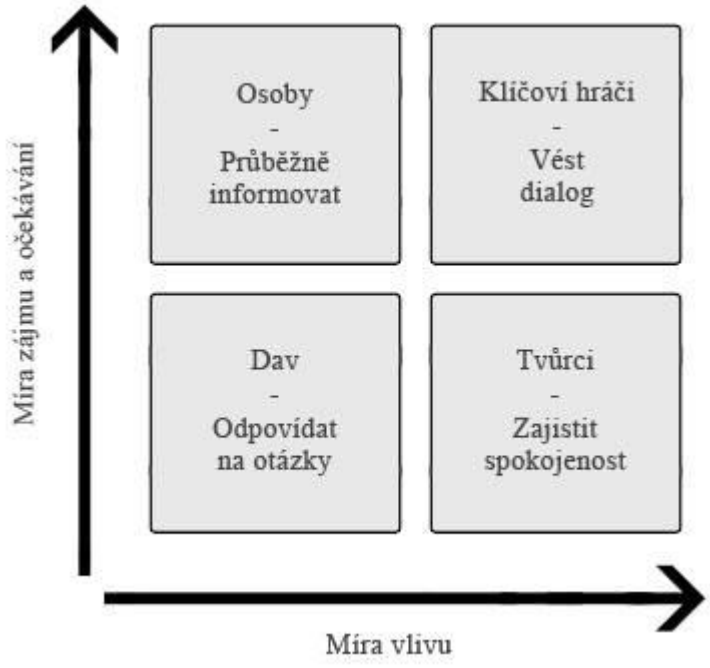
„Pro usnadnění zmapování jednotlivých zainteresovaných stran si můžeme klást tyto otázky:

1. Kdo chce, aby projekt uspěl? Kdo chce, aby projekt neuspěl?
2. Kdo sází na úspěch nebo neúspěch projektu?
3. Kdo bude ze změny těžit a koho naopak zničí?
4. S kým a bez koho tato změna nebude možná?
5. Kdo projekt podporuje (viditelný a neviditelný tým, sponzor atd.) a kdo je naopak významně proti?“ (Doležal, 2012, s. 52)

Například analýza matice vliv vs. zájem. Výsledkem je rozdělení stakeholderů do čtyř zájmových skupin dle míry vlivu a zájmu na projekt: (viz Obr. č. 4)

- Klíčoví hráči – mají největší vliv na projekt a velký zájem
- Osoby – mají malý vliv na projekt, ale vysoký zájem
- Dav – mají malý vliv na projekt i malý zájem
- Tvůrci – mají velký vliv, ale malý zájem

Obr. č. 4: Proces řízení zainteresovaných stran



Zdroj: J. Doležal,2012

Na základě této analýzy se stanoví komunikační strategie pro každou zájmovou skupinu. Je logické, že Klíčoví hráči jsou nejdůležitější, protože mají největší vliv a

největší zájem na úspěchu projektu, proto se volí strategie komunikace Těsné řízení, to znamená, že se podílejí na spolurozhodování. Pro zájmovou skupinu Osoby se volí komunikační strategie Udržování informovanosti, mají právo vznést připomínky, které musí být vypořádány. Pro Dav se volí Monitorování neboli odpovídání na otázky bez jakékoliv aktivní účasti. Pro Tvůrce se volí strategie Zajištění spokojenosti, mohou se aktivně zapojovat a účastnit se hledání řešení.

4.2 Reporting zainteresovaným osobám

Podávání zpráv se realizuje nejen v rámci projektového týmu, ale je zapotřebí poskytovat informace všem účastníkům projektu, včetně vyššího managementu (vrcholové vedení, projektová kancelář, aj.). (Doležal, 2012)

V tomto případě musí být podávání zpráv v souladu s **bezpečnostní politikou informací firmy**. Bezpečnostní politika informací pojednává o zachování důvěrnosti, integrity a dostupnosti informací. Tzn. důvěrnost je zajištění, že informace se dostanou jen těm osobám, kteří mají oprávnění. Integrita zabezpečuje přesnost, kompletnost informací a metod jejich zpracovávání. Dostupnost zajišťuje, že informace jsou přístupné v čase, kdy je uživatel potřebuje. Cílem této politiky je souhrn těchto charakteristik a slouží k ochraně proti neoprávněnému zneužití. (ČEZ, 2008)

V dnešní době existuje spousta **elektronických technologií**, které zprostředkovávají tok informací. V tomto případě je možné použít technologii Workflow. Systém Workflow slouží firmám jako úložiště dokumentů, které jsou sdílené pro několik uživatelů. PM tedy může naprogramovat, kdo a k jakým informacím bude mít přístup. Jednotliví členové PT mohou posílat dokončené činnosti PM ke kontrole či schválení. Po schválení přidělí Workflow systém tuto činnost dalšímu uživateli k provedení činnosti, která navazuje.

V rozsáhlejších projektech je také možné si pro tento typ komunikace zajistit specializovanou osobu, jako je například tiskový mluvčí. (Doležal, 2012)

Praktická část

5 Představení společnosti

Praktická část bakalářské práce je aplikovaná na společnosti ČEZ Prodej, s. r. o. (dále jen ČP), která vznikla dne 31. 3. 2005 zápisem do Obchodního rejstříku v Praze. Jedná se o jednu z mnoha společností, která patří pod Skupinu ČEZ.

Sídlo:	Duhová 1/425, Praha 4.
Předmět podnikání:	poskytování služeb elektronických komunikací,
	obchod se zemním plynem,
	obchod s elektřinou.
Základní kapitál:	5 501 755 000 Kč, splaceno 100 %.

ČP je partnerem pro všechny zákazníky Skupiny ČEZ. Zhruba 250 zaměstnanců zprostředkovává obchodní styk se zákazníky, zajišťují marketingové aktivity a poskytují podporu obchodním zástupcům.

V roce 2013 společnost dosáhla na čistý zisk ve výši 2 869 mil. Kč. Ve srovnání s rokem 2012 dosahoval čistý zisk na 3 383 mil. Kč, což znamená, že se jednalo o pokles hospodářských výsledků. To bylo zapříčiněno několika faktory:

1. trh s elektřinou a zemním plynem je plně liberalizován a ČP přichází o zákazníky, kteří odcházejí k alternativním dodavatelům.

2. tím, že se ČP snažili optimalizovat provozní náklady a stát se tak nákladově ještě efektivnějším, než to bylo v minulých letech. Na základě tohoto cíle vznikl v tomto roce nový projekt – zavedení virtuálního mobilního operátora s názvem Mobil od ČEZ.

V době zpracování práce nebyla k dispozici Výroční zpráva za rok 2014, proto jsou uvedeny informace z roku 2013.

Hlavní ukazatele Skupiny ČEZ za rok 2014:

- Výroba elektřiny: 63 124 GWh.
- Instalovaný výkon: 16 037 MW.
- Celková aktiva: 627,87 mld. Kč.

- Čistý zisk: 29,5 mld. Kč.
- Provozní výnosy: 200,657 mld. Kč.

5.1 Obchod s elektřinou

Do roku 2000 byla Skupina ČEZ na většině území České republiky (dále jen ČR) monopolním dodavatelem elektřiny, tudíž se dá říci, že měla své jisté zákazníky. Od téhož roku začala probíhat liberalizace trhu s elektřinou a v roce 2006 již byl trh plně otevřen a každý odběratel mohl uzavřít smlouvu s jakýmkoliv alternativním dodavatelem elektřiny. Pro Skupinu ČEZ to znamenalo, že může přijít o značný počet svých zákazníků a tím pádem dojde k poklesu tržeb.

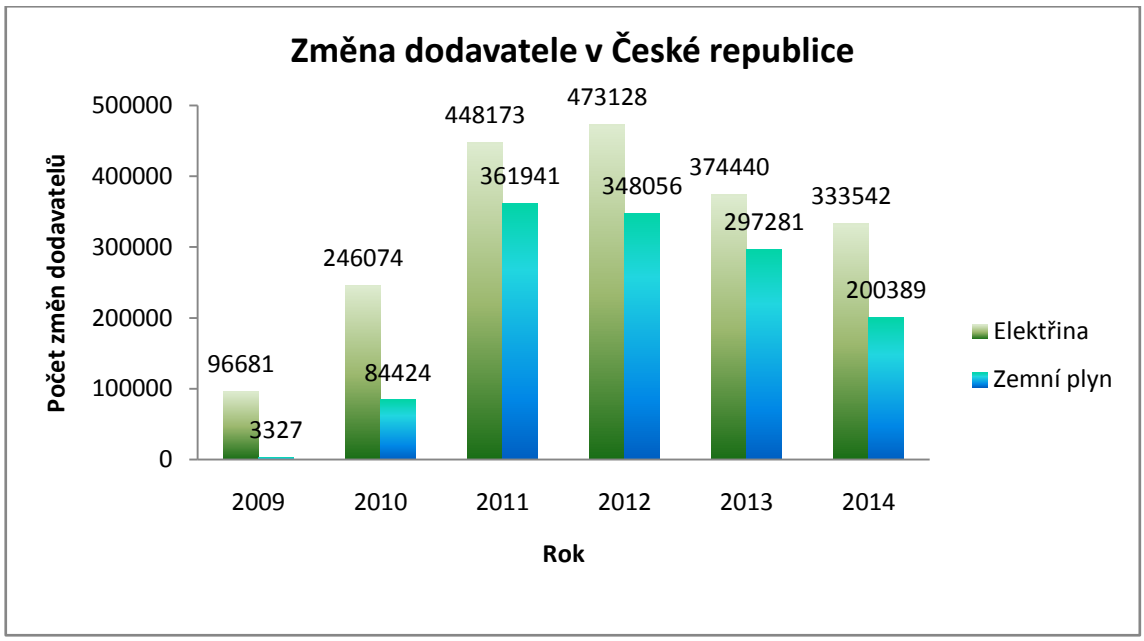
Dle statistiky Energetického regulačního úřadu (dále jen ERÚ) zobrazené na Obr. č. 5 nastal v roce 2012 tzv. vrchol změny dodavatele. Respektive od tohoto roku začal počet změn dodavatele klesat a na základě tohoto faktu došlo k nasycení trhu. Dle výroční zprávy k roku 2013 si ČP i přes velký konkurenční boj drží dominantní postavení na trhu. Před ztrátou zákazníků se společnost ochránila rozšířením nabídky o produktovou řadu ČEZ FIX, která nabízela nižší cenu za silovou elektřinu s podmínkou sepsání smlouvy na dobu určitou do konce roku 2015. Tuto nabídku využilo více než 450 tisíc odběratelů. Celkem bylo dodáno a prodáno 20,1 TWh. (Výroční zpráva ČEZ 2013, 2015)

5.2 Obchod se zemním plynem

Naopak v obchodování se zemním plynem se ČP řadí mezi alternativní dodavatele. Do roku 2005 byl na většině území ČR monopolním dodavatelem společnost RWE Energie, s. r. o. Podobně jako u elektřiny se od roku 2005 začal postupně trh otevírat a v roce 2007 si taktéž každý odběratel zemního plynu mohl vybrat jakéhokoliv alternativního dodavatele. U této komodity byl přelomový rok 2009, kdy veřejnost postupně dostávala informace o možnosti dodavatele z médií, a rozšiřoval se počet dodavatelů, proběhlo 10 tisíc změn. O rok později došlo k hromadným přechodům z toho důvodu, že alternativní dodavatelé byli schopni zákazníkům nabídnout razantně nižší cenu, neboť plyn nakupovali ze zahraničí. V roce 2011 došlo k nasycení trhu a změny dodavatele se dostaly na tzv. vrchol, viz Obr. č. 5. K roku 2012 ERÚ eviduje 59 alternativních dodavatelů zemního plynu.

ČP díky své zajímavé cenové nabídce zemního plynu získali v roce 2013 77 tisíc nových odběratelů a tím si obhájili pozici největšího alternativního dodavatele zemního plynu v ČR. Celkově za tento rok dodali svým zákazníkům 4,8 TWh. (Výroční zpráva ČEZ 2013, 2015)

Obr. č. 5: Změna dodavatele v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

6 Představení projektu

Jak již bylo výše zmíněno, ČP investovala značnou část financí do rozšíření portfolia služeb a zavedla nový projekt MVNO 2013.

Pro společnost:	ČEZ Prodej, s. r. o.
Dodavatel projektu:	ČEZ ICT Services, a. s.
Název projektu:	MVNO 2013
Projektový manažer:	Dalibor Žlutý a Lenka Marková

MVNO využívá infrastrukturu již existujícího mobilního operátora k zajištění hlasových a datových služeb. Sám si zajišťuje kontakt se zákazníkem, tedy uzavírání smluv svým jménem, má kontrolu nad podobou nabízených služeb, tyto služby fakturuje, vybírá za něj platby a případně vymáhá dluhy.

V oblasti telekomunikací není ČEZ úplným nováčkem, vlastní páteřní telekomunikační optickou síť. Telefónica již dodávala telekomunikační služby a obsluhovala síť čítající asi 120 tisíc SIM karet. Z toho je karet zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků kolem 52 tisíc, zbytek tvoří především karty technologické, které jsou součástí dálkově ovládaných prvků v elektrické síti, včetně inteligentních elektroměrů.

Co se týče přístupu projektového v projektovém řízení MVNO 2013, jedná se o vodopádový přístup. Tento případ je zcela výjimečný, ČP pro projekty využívá agilní přístup.

6.1 Cíle projektu

Výstupem projektu je nabídka „post-paid“ telekomunikačních produktů koncovým zákazníkům s cílem získat 60 – 90 tisíc zákazníků ročně. „Post-paid“ znamená, že zákazník platí za služby až po jejich využití formou měsíčního vyúčtování, na rozdíl od předplacených karet, kde zákazník platí předem. Komodita telefonie má podmínky informačního systému a procesy pro obsluhu zákazníka s IT podporou, analogické jako komodita plyn. Skupina ČEZ se chce i v této komoditě profilovat jako spolehlivý dodavatel.

6.2 Rozsah projektu

V rozsahu projektu je především podpora obchodních procesů akvizic nových zákazníků pro Mobil od ČEZ v segmentu domácností i podnikatelé na území ČR. Akvizice budou probíhat jednak prostřednictvím agentur, tak přímým kontaktem s potenciálním zákazníkem prostřednictvím zákaznických center a zákaznické linky.

Cílem projektu je tedy vytvořit novou sadu interaktivních akvizičních formulářů, které budou zpřístupněny prostřednictvím ČEZ ON-LINE (dále jen ČOL), jak pro partnery tak interní zaměstnance. Všechny formuláře budou provádět kontroly, které sníží provozní riziko chyby při manuálním zavádění dat, zjednoduší proces akvizice pro koncového uživatele i zákazníka se zapojením okamžitých kontrol vstupních údajů.

Zároveň díky jednotnému přístupu k akvizicím půjde rozšiřovat seznam spolupracujících externích agentur a partnerů využívaných pro akvizici zákazníků ČOL.

Veškeré formuláře budou mít datové zázemí v programu SAP R4, především v modulech Zákaznické služby (Customer Service), Fakturace (Billing) a Finance a smluvní účty (Financials and Contract Accounts).

ČOL je aplikace, která je přístupná z webových stránek společnosti. Funguje podobně jako internetové bankovnictví, kam se zákazník přihlašuje pomocí přihlašovacího jména a hesla. V aplikaci vidí kompletní přehled o všech svých odběrných místech na elektřinu i zemní plyn. Součástí projektu je zavedení profilu mobilních služeb do aplikace. (viz Příloha A)

6.3 Harmonogram

Tab. č. 1: Harmonogram projektu MVNO 2013

Fáze PPM	**Fáze projektu**	**Od**	**Do**
Plánování projektu	Příprava projektu	1. 5. 2013	13. 5. 2013
Schválení projektu			
Definice projektu	Definice projektu	13. 5. 2013	3. 6. 2013
Podrobný návrh	Cílový koncept f. I.	21. 6. 2013	20. 8. 2013
	Cílový koncept f. II.	4. 9. 2013	30. 9. 2013
	Cílový koncept f. III.	1. 11. 2013	15. 11. 2013
Implementace	Implementace - f. I.	8. 7. 2013	5. 9. 2013
	Implementace - f. II.	30. 9. 2013	28. 10. 2013
	Implementace - f. III.	18. 1. 2013	15. 12. 2013

Testování	Předání vývoje k UAT - fáze I.	3. 9. 2013	3. 10. 2013
	Předání vývoje k UAT - fáze II.	29. 10. 2013	20. 11. 2013
	Předání vývoje k UAT - fáze III.	16. 12. 2013	15. 1. 2014
Vydání do ostrého provozu	Příprava produktivního provozu - f.I.	24. 10. 2013	10. 10. 2013
	Příprava produktivního provozu - f.II.	24. 10. 2013	21. 11. 2013
	Příprava produktivního provozu - f.III.	13. 1. 2014	16. 1. 2014

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

UAT je anglická zkratka slova User Acceptance test, v českém jazyce zkratka znamená akceptační testování produktu přímo zákazníkem. Odchylky v aplikaci od specifikace jsou reportovány zpět vývojovému týmu. V tomto případě je taktéž velmi důležité stanovit si způsob reportování chyb od zákazníka a způsob zabezpečení odstranění těchto chyb v co nejkratší době. Vzhledem k tomu, že velké prodlevy v dohledání a odstranění chyb může způsobit prodloužení termínu ukončení projektu. (Wikipedia, 2015)

6.4 Představení nového produktu

Skupina ČEZ se poprvé v rámci nabízených produktů dostává za hranice energetického trhu a stává se také mobilním operátorem. Rozšiřování produktové nabídky je součástí dlouhodobé strategie Skupiny ČEZ zaměřené na zákazníka a jeho spokojenost. Mobil od ČEZ přináší jednoduché, férové a transparentní služby. Společnost vstoupila na trh mobilní telefonie ihned z několika důvodu:

- Neomezené tarify mobilních operátorů neoslovily 70 % jejich zákazníků.
- Mobilní služby jsou pro zákazníky důležité, utratí za ně přibližně 20 % všech výdajů za služby.
- Na rozdíl od ostatních virtuálních operátorů umí poskytnout vysokou úroveň péče o zákazníka. Disponuje širokou sítí prodejních a obslužných míst na vysoké úrovni, oceněné několika mezinárodními cenami a zákaznická linka je k dispozici 24 hodin denně.

Průzkumem trhu bylo zjištěno, že 76 % obyvatel ČR provolá méně než 200 minut za měsíc, proto ČEZ zacílil svůj nový produkt na tuto skupinu, kteří nevyužívají neomezené volání. Po roce startu využití těchto služeb kvůli zájmu zákazníků ČEZ svoji nabídku rozšířil o další tzv. balíčky na volání, SMS i data a taktéž začal prodávat i neomezené volání.

Mobil od ČEZ je první operátor s tarifem bez časových a finančních závazků na českém trhu. To znamená, že smlouvy na paušály poskytují na dobu neurčitou, z toho důvodu si zákazník daný paušál může vyzkoušet, zda mu vyhovuje, pokud ne, není problém smlouvu ukončit bez výpovědní lhůty a bez poplatku. U velkých operátorů je to právě naopak, nabízí pouze smlouvy na dobu určitou. Nabídka paušálů u ČP je flexibilní a zákazník platí jen za služby, které využije. Základní tarif lze jednoduše rozšiřovat o hlasové, datové či SMS balíčky, které lze bezplatně každý měsíc měnit podle potřeby.

Navíc každý zákazník, který u ČEZ využívá elektřinu či zemní plyn může získat až 5 SIM karet do rodiny a volat si i SMSkovat mezi sebou zdarma a se všemi dalšími, kdo využívá Mobil od ČEZ.

Další výhodou je, že neprovolané minuty z balíčků jsou převedeny do dalšího období s tím, že v první řadě se spotřebovávají převedené minuty, poté až minuty nové. V porovnání s ostatními operátory je to tak, že nejdříve se spotřebují nové minuty a následně až ty převedené a pokud nejsou spotřebovány, do dalšího období se již nepřevádí a propadají.

Během pouhého jednoho roku po zavedení produktu se podařilo získat více než 80 tisíc zákazníků.

Obr. č. 6: Cenová nabídka Mobil od ČEZ

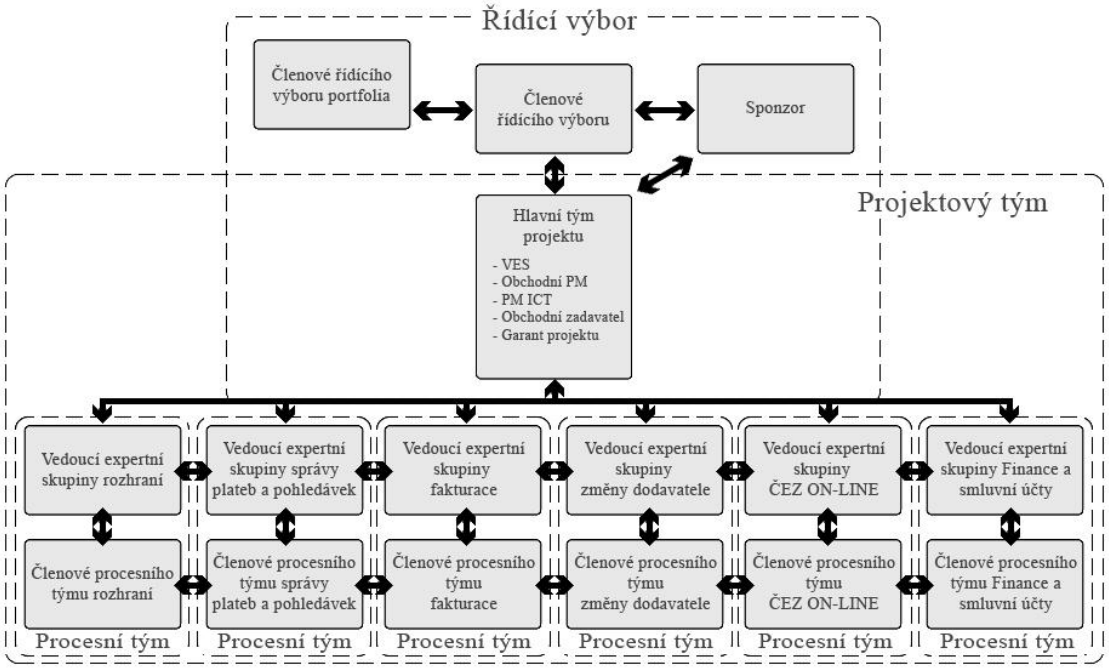
Zdroj: www.cez.cz, 2015

7 Organizační struktura projektu

Organizační struktura PT zahrnují: (viz Obr. č. 7)

- Řídící výbor kompetenčního centra (dále jen ŘVS, viz Tab. č. 2)
- Řídící výbor portfolia projektu (dále jen ŘVP, viz Tab. č. 3)
- Hlavní tým projektu (dále jen HTP, viz Tab. č. 4)
- Projektové týmy v čele s vedoucími týmů (dále jen VES, viz Tab. č. 5)

Obr. č. 7: Organizační struktura projektu MVNO 2013



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

7.1 Řídící výbor kompetenčního centra

ŘVS je složen z vrcholového managementu, který je zpravidla složen z představitelů zúčastněných osob – zákazník, investor a organizace provádějící projekt. „Definuje strategický cíl projektu a sleduje změny během životního cyklu projektu.“ (Skalický, 2010, s. 74) ŘVS je nadřazen nad PM.

ŘVS se skládá z 16 členů. V definičním dokumentu jsou navíc uvedeny ke každé osobě kontaktní telefon, e-mailová adresa a jméno společnosti.

Tab. č. 2: Řídící výbor kompetenčního centra

#	Role	Jméno a příjmení
1	Sponzor	Alan Černý
2	Tajemník / Moderátor	Bořek Zelený
3	Členové	Cyril Červený
4		Daniela Žlutá
5		Eva Bílá
6		František Oranžový
7		Gabriela Zlatá
8		Hana Fialová
9		Ivo Stříbrný
10		Jan Hnědý
11		Karolína Růžová
12		Libor Okrový
13		Milan Modrý
14	Stálí hosté	Nikola Rudá
15		Ondřej Tmavý
16		Pavel Světlý

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Sponzor projektu je ten, kdo do projektu investuje finance a je součástí ŘVS a také HTP.

Tajemník, jinak řečeno moderátor ŘVS provádí řídící výbor, pořádá schůzky, je zodpovědný za pozvánky na jednání ŘVS, zápis z jednání, rekapitulaci probraných témat na jednání.

Členové mají právo hlasovat. **Stálí hosté** nemají právo hlasovat, pokud jim možnost hlasování nepřidělí někdo z členů. Nemají právo o ničem rozhodovat. Stálí hosté jsou zástupci dodavatele – jedná se o PM za dodavatele, jednatele za dodavatele a specialistu přes strategii dodavatele. Aktivně spolupracuje s dalšími členy týmu a konzultuje s nimi navržená řešení. Hlídá případné změny legislativy a promítá je do navržených postupů. Účastní se schůzek, které organizuje VES.

7.2 Řídící výbor portfolia projektu

ŘVP je správní výbor, který řídí více projektů v rámci organizace. Rozhoduje o projektové politice v podniku – stanovuje priority projektů, jaké bude složení projektového týmu z pohledu profese, jak sestavit projektové týmy. Dále řeší koordinaci projektových a podnikatelských aktivit, průběžně kontroluje náklady na projekt a přesměrovává informace mezi managementem projektu a podnikovým managementem.

ŘVP se skládá ze 17 členů a v definičním dokumentu jsou uvedeny taktéž další kontaktní údaje.

Tab. č. 3: Řídící výbor portfolia

#	Role	Jméno a příjmení
1	Garant	Richard Plzeňský
2	Moderátor	Simon Karlovarský
	Zástupce zákazníka	Taťána Pražská
3	Zástupce zákazníka	Václav Berounský
4	Zástupce zákazníka	Zuzana Příbramská
5	Zástupce zákazníka	Andrea Přerovská
6	Zástupce zákazníka	Bohuslav Ústecký
7	Zástupce zákazníka	Cecílie Liberecká
8	Zástupce zákazníka	Daniel Jablůnkovský
9	Zástupce zákazníka	Eva Krnovská
10	Stálí hosté	Filip Karlštejnský
11	Provoz aplikací	Gustav Křivoklátský
12	Vývoj aplikací	Helena Kladenská
13	Obchodní analytik	Ilona Kolínská
14	Architekt řešení	Jaromír Mělník
15	Portfolio Manažer	Karel Rakovník
16	Člen	Ludmila Holýšovská
17	Manažer úrovně služeb	Milena Týnská

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Garant ŘVP je manažer zdrojů ICT. **Zástupce zákazníka** je zástupce sponzora a každý z nich má na starosti určitou oblast projektu jako je například fakturování, správa pohledávek, uživatelské rozhraní apod.

Business analytik je expert přes techniku ICT, konzultuje technickou náročnost požadavků pro realizaci projektu.

Architekt řešení řeší technický návrh tzv. vysokého nadhledu (High level) jak by IT architektura mohla vypadat.

Manažer úrovně služeb (Service Level Manager) má na starosti řešení stížností, výpadky systému a spokojenost zákazníka, tedy garanta projektu. Úzce komunikuje s Obchodním analytikem.

Zástupce zákazníka verifikuje procesně navržený správný návrh z pohledu Skupiny ČEZ. Hlídá vazbu na své obchodní zadání s dopadem do provozu. Je pravidelně informován od vedoucích modulových týmů/ obchodního projektového manažera o procesních rozhodnutích, která byla provedena. Má možnost, v případech kdy je rozhodnutí v rozporu s cíli projektu, rozhodnutí napadnout a vrátit zpět k projednání.

7.3 Hlavní tým projektu

Vedoucí expertní skupiny (dále jen VES) schvalují podnikatelský záměr a případné změnové požadavky. Podílí se na technickém hodnocení nabídek, zajišťuje vypracování, připomínkování a schvalování cílového konceptu. Dále zajišťuje poskytování informační podpory dodavateli v průběhu vývoje. Je informován o předávce vývoje, o zahájení testů a průběhu testování, o vytvoření uživatelských příruček. Zajišťuje koordinaci ve vztahu k dalším oblastem při vytváření metodik a je také informován o školení. Podílí se na řízení tvorby definičního dokumentu projektu a následně jej schvaluje.

Obchodní PM (PM Business) a PM ICT řídí zdroje projektu, spolupracuje s dodavatelem, koordinuje práce na projektu, sleduje milníky a termíny, plánuje a provádí kontrolu projektu, řídí registr rizik a v případě zpoždění projektu se podílí na tvorbě náhradního plánu.

Tab. č. 4: Hlavní projektový tým

#	Role	Jméno a příjmení
1	VES - Tým Rozhraní	Andrea Nerudová
2	VES - Tým Správa plateb a pohledávky	Barbora Raisová
3	VES - Tým Fakturace	Čeněk Erben
4	VES – Tým Smlouvy	Dita Němcová
5	VES - Tým Změny dodavatele	Eva Máchová
6	Obchodní projektový manažer	Gabriel Puškin
7	PM ICT	Havel Stránský
8	Garant projektu	Alan Černý
9	Obchodní zadavatel	Radek Studený
10	Obchodní zadavatel	Richard Pavel

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

7.4 Projektový tým

Tab. č. 5: Projektový tým

#	Role	Jméno a příjmení
1	Finance a smluvní účty - metodik	Alena Růžičková
2	Finance a smluvní účty - metodik	Kristýna Fialková
3	Finance a smluvní účty - tester	Markéta Lípová
4	Finance a smluvní účty - tester	Lenka Břízová
5	Finance a smluvní účty - tester	Lucie Smrková
6	Finance a smluvní účty - tester	Veronika Modřínová
7	Zákaznické služby - metodik	Josef Tis
8	Zákaznické služby - metodik	Nikola Jedlová
9	Zákaznické služby - metodik	Vojtěch Smrk
10	Zákaznické služby - metodik	Jiří Hruška
11	Zákaznické služby - metodik	Jitka Smrčková
12	Zákaznické služby - metodik	Jiří Jabloň
13	Zákaznické služby - metodik	PetraHrušková
14	Zákaznické služby - metodik	Hana Kovářová

15	Zákaznické služby - tester	Radka Sedláková
16	Zákaznické služby - tester	Lucie Ševcová
17	Zákaznické služby - tester	Blanka Krejčová
18	Zákaznické služby - tester	Magdaléna Petrů
19	Zákaznické služby - tester	Zuzana Jirková
20	Zákaznické služby - tester	Daniel Slon
21	Zákaznické služby - tester	Monika Marková
22	Fakturace - metodik	Jana Vítková
23	Fakturace - metodik	Antonín Jezevec
24	Fakturace - tester	Taťána Václavová
25	Fakturace - metodik	Jiří Roman
26	Fakturace - tester	Marie Ondrová
27	Fakturace - tester	Petra Janská
28	Fakturace - tester	Gabriela Danielová
29	Fakturace - klíčový uživatel	Jiřina Michalová
30	SAP klíčový uživatel	Hana Adamová
31	Zákaznické služby - metodik	Jana Vildová
32	Genesys - metodik	Roman Uhlíř
33	Genesys - metodik	Martin Lada
34	Obchodní zástupce ČEZ Prodej s.r.o.	Radek Lukáš
35	Obchodní zástupce ČEZ Prodej s.r.o.	Alžběta Janů
36	SAP klíčový uživatel	Michaela Gabrielová
37	BW - metodik	Eva Adamovská
38	ČOL - metodik	Monika Tomášová
39	ČOL - metodik	Pavel Petr

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Zákaznické služby - metodik, Fakturace - metodik, Finance a smluvní účty - metodik, ČOL - metodik řeší přizpůsobení nového modulu do systému SAP pro tento nový projekt.

Genesys metodik má na starosti přizpůsobení Interactive Voice Response (dále jen IVR). IVR je interaktivní hlasová odezva, která slouží k bližší specifikaci požadavku. V praxi funguje na téměř všech informačních linkách, kde si zákazník vybírá kategorie, kam spadá jeho požadavek. Dle této kategorie se spojí s operátorem, který je k dané problematice proškolen a je schopný požadavek vyřešit bez přepojování na dalšího operátora. Genesys se používá dle názvu programu, který je využíván pro telefonování na zákaznické lince.

Business warehouse metodik (dále jen BW metodik) má na starosti skladování dat, generuje reporty o stavu projektu. Název Business warehouse je odvozen z názvu platformy programu SAP.

Klíčový uživatel je vazbou mezi procesními a systémovými činnostmi, které zabezpečuje na své liniové pracovní pozici. Jeho partnery jsou metodik procesu a metodik modulu, kterými je řízen. Uplatňuje požadavky z linie do projektu a přenáší informace zpět do linie a k testerům. Podílí se na návrhu procesu z pohledu uživatele systému.

Tester je klíčovým zdrojem pro otestování funkcionality v daném rozsahu. Je koordinován společně s vedoucím týmu dané oblasti a klíčovým uživatelem. Účastní se schůzek s dodavatelem, kde získává informace, jak bude funkcionalita zrealizována. Hlásí a kontroluje chyby, provádí přetestování a chyby vrací.

7.5 Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti přehledně ukazuje, jaký lidský zdroj se podílí na různých činnostech projektu. Matice přiřazuje čtyři role: R – vykonávající činnost, A – odpovědnost za činnost, C – konzultace, člověk, kterého musí R vyhledat, I – člověk, který musí být o činnosti informován. Musí být splněny dvě pravidla, aby matice byla správně definována. Pro každou činnost musí být právě jeden lidský zdroj A (odpovědná osoba) a alespoň jeden lidský zdroj R (vykonávající osoba).

Tab. č. 6: Matice odpovědnosti

Činnost	Role						
	PM	Dodavatel	VES	Tester	Testovací manažer	Klíčový uživatel	Člen týmu
Řízení zdrojů	R, A		C				I
Řízení rizik	R, A						
Plán kontrol	R, A						
Kapacitní plán	R, A		C				I
Analýzy a workshopy	I	R, A					
Alokace nákladů	R, A						
Sledování termínů	R, A						
Krizový scénář - tvorba	R, A						
Efektivní správa dokumentů	R, A						
Organizace schůzek	I		R, A	I	I	I	I
Cílový koncept	I	R, A				I	
Implementace do SAP	I	R, A				I	
Dokumentace provedení	I	R, A					
Požadavky na testování	I			C	R, A		
Harmonogram testování	I				R, A		
Testovací scénáře	I					R, A	
Pokyn k testování	I		R				
Testování funkcionality	I			R	A		
Evidence výsledků testování	I		A				R
Kontrola chyb	I			R, A	C		
Návrh řešení	I		R, A				C
Odstranění chyb	I	R, A			I		
Přetestování	I			R	A		
Reporty testování	I		C	R	A		
Podpora při vytváření uživatelské dokumentace	I	R, A				C	
Školení pro administrátory a klíčové uživatele	I	R, A				C	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

8 Zainteresované strany

Mimo osoby, které tvoří organizační strukturu projektu, je důležité se zaměřit i na ostatní zainteresované osoby, kterých se projekt týká.

Poskytovatel mobilních služeb – Telefónica – poskytuje mobilní síť, tedy signál.

Český telekomunikační úřad (dále jen ČTÚ) – přiděluje předčíslí telefonních čísel, v případě MVNO 2013 se jedná o předčíslí 705 XXX XXX.

Prodejní zaměstnanci produktu – prodejním zaměstnancům se nemusí líbit, že budou muset prodávat další produkt, mimo prodeje zemního plynu, pro zvýšení jejich motivace k prodeji budou čerpat provize z prodanývh SIM. V den zahájení prodeje každý, kdo byl na pracovišti, dostal snídani a kávu. Po dosažení prvního tisíce zákazníků každý dostal pizzu k obědu.

Konečný spotřebitel – ten, kdo bude produkt ve finální podobě kupovat a využívat.

Vedoucí linie – Vedoucí konkrétního oddělení, který poskytuje lidské zdroje. Pracovníci na projektu jsou vybráni z organizační struktury podniku. Vedoucím linie se nemusí líbit, že jejich podřízený současně pracuje na jiné práci, což způsobuje nepřítomnost na pracovišti, pracovník se plně nesoustředí na svoji standardní práci, apod. Taktéž je to s řediteli linie.

Konkurenční dodavatelé

Dodavatelé ICT

Dodavatelé systému SAP

V následující Tab. č. 7 je znázorněno zařazení zainteresovaných osob do matice dle metodiky řízení zainteresovaných stran, která již byla zmíněna v kapitole 4.1 Komunikační strategie zainteresovaných stran.

Tab. č. 7: Kategorizace zainteresovaných stran

Vliv	**Zájem**	
	Nízký	**Vysoký**
Vysoký	ČTÚ	Sponzor VES PM Členové PT Telefónica Dodavatelé ICT Dodavatelé SAP
Nízký	Konkurenční dodavatelé Prodejní zaměstnanci Konečný spotřebitel	Vedoucí linie Ředitelé linie

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

9 Řízení komunikace

Komunikace se rozděluje na různé typy, v této práci je praktická část komunikace rozdělena na komunikaci povinnou, informační a marketingovou.

9.1 Povinná komunikace

Povinná komunikace je ukotvena v Logickém rámci, v naší společnosti se tento dokument nazývá Definiční dokument projektu.

9.1.1 Schůze Hlavního projektového týmu (HTP)

Jednání bude probíhat dle potřeby. Z každého jednání bude vypracován zápis.

Pro rozhodování platí následující pravidla:

- Rozhodnutí jsou přijímána dohodou.
- V případě nedohody mezi členy týmu má vedoucí týmu právo finálního rozhodnutí.
- V případě neshody mezi členy týmu za stranu Skupiny ČEZ a dodavatele bude problém eskalován k rozhodnutí: U zákaznických projektů na ŘVP a následně na ŘVS.
- V případě možného prodlení, lze použít k rozhodnutí proceduru „per rollam“.

Per rollam znamená proces rozhodování na základě korespondence, aniž by se musela svolávat schůze.

Cíle:

- Projednání statusu projektu.
- Stanovit nové akce a následná opatření.
- Podávat zprávy o postupu, problémech a nevyřešených bodech.

Doporučená struktura jednání:

- Stanovení zapisovatele (ze strany zákazníka).
- Schválení zápisu z předešlého jednání.
- Aktualizace nevyřízených problémů od konání minulého jednání.
- Projednání statusu projektu.
- Projednání (předběžné) výsledků všech úkolů.
- Přednesení otevřených problémů.

- Přidělování otevřených problémů členům projektového týmu.
- Schválení výsledků jednání pro zápis.

9.1.2 Plán porad

Tab. č. 8: Plán porad

Skupina	Jak často	Pravidelný termín	Organizuje	Účastníci
Řídící výbor kompetenčního centra (ŘVS)	1x měsíčně	Bude stanoven na první schůzi ŘVS	Tajemník, ŘVS	Členové ŘVS
ŘVP	1x za 14 dní	Bude stanoven na první schůzi ŘVP	Tajemník, ŘVP	Členové ŘVP
Hlavní projektový tým (HTP)	Každé úterý	Bude stanoven na první schůzi HTP	Projektový manažer	Členové týmu HTP
Projektové týmy	Dle potřeby	Bude stanoven na první schůzi PT	Projektový manažer	Členové projektového týmu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

9.1.3 Stav projektu

PM připravuje tuto zprávu pravidelně jako podklad pro jednání ŘVP. Obsahuje informace potřebné pro ŘVP v následujících oblastech:

- Dosažený stav projektu se stručným výhledem aktivit do produktivního startu systému.
- Aktuální časový plán projektu.
- Otevřené problémy.
- Změny rozsahu.
- Správa změn.
- Rozpočet (stav a vývoj čerpání).
- Zdroje (vývoj čerpání lidských zdrojů).
- Hlavní aktivity pro další měsíc.
- Rizika.

9.1.4 Plán práce

VES připravuje plán práce spolu s aplikačním konzultantem vždy na začátku nové fáze projektu. Tento plán práce slouží jako podklad pro plánování kapacit harmonogramu schůzek a harmonogramu projektu. Plán práce stanoví pro jednotlivé týdny příslušné fáze projektu:

- Seznam projednaných témat.
- Termíny schůzek týmu.
- Termíny integračních schůzek.

9.1.5 Standardní reakční doby

Dle obecných zvyklostí se standardní reakční dobou rozumí níže uvedená pravidla, pokud není stanoveno jinak:

- Příprava podkladů pro jednání: 1 pracovní den před konáním jednání.
- Příprava zápisu z jednání: nejpozději 2 pracovní dny po konání jednání.
- Připomínky k zápisu z jednání: nejpozději 2 pracovní dny po obdržení zápisu z jednání.

9.1.6 Reporting

Jedná se o plán specifických reportů.

Tab. č. 9: Reporting

Report	**Kdo**	**Komu**	**Kdy**	**Forma**
Status report projektu pro ŘPV	Manažer projektu	ŘPV	Na pravidelné ŘPV	Prezentuje osobně PM, Portfolio manažer
Status report pro projektovou kanc. ČEZ ICTS	Manažer projektu	Projektová kanc. ČEZ ICTS	Týdně	Aktualizace dat v PPM
Status report projektového týmu	Vedoucí projektového týmu	Členům projektového týmu	Na pravidelné poradě základního projektového týmu	Prezentuje osobně
Plán práce	Manažer projektu	Vedoucím projektových týmů	1. týden příslušné fáze projektu	Prezentuje spolu s aplikačním konzultantem
Stav vývoje	Dodavatel	Vedoucím	1. týdně v rámci fáze	PPT se stavem

		projektových týmů, manažer projektu	realizace	vývoje od dodavatele

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

9.2 Informační komunikace

Informační komunikace, jak již bylo výše sděleno, je archivace podkladů k určitému projektu. V případě projektu MVNO 2013 se k archivaci používá úložiště Sharepoint, které je propojeno s Enterprise Content Management (dále jen ECM) s vazbou na aplikaci Project Portfolio Management (dále jen PPM).

Sharepoint je produkt Microsoft Office, který slouží k bezpečnému ukládání, uspořádání a sdílení informací s možností připojení z libovolného zařízení.

„ECM je technologie pro vytváření, sběr, správu, zabezpečení, ukládání, likvidaci, publikování, distribuci, prohledávání, prezentaci, prohlížení apod. veškerého digitálního obsahu. Koncept ECM je založen na široké množině nástrojů pro podporu správ dokumentů a obsahu, řízení pracovních postupů a procesů a řízení a podporu spolupráce.“ (Wikipedia, 2015)

„PPM je správa procesů, metod a technologií, které využívají projektoví manažeři a kanceláře pro řízení projektů. Cílem PPM je určit optimální mix zdrojů na dodávku a naplánovat aktivity tak, aby bylo dosaženo na provozní a finanční cíle v organizaci.“ (Wikipedia, 2015)

Sdílené úložiště je vždy dáno pro daný projekt a dokumenty se zde uchovávají po dobu 5 let.

9.3 Marketingová komunikace

Co se týče marketingové komunikace z pohledu způsobu nabídky a prodeje produktu, je několik komunikačních cest, jak se zákazník k produktu může dostat:

- Zákaznická centra Skupiny ČEZ,
- Smluvní partneři Skupiny ČEZ,
- vybrané prodejny s mobilními telefony,
- Zákaznická linka Skupiny ČEZ 840 840 840,

- webové stránky www.cez.cz.
- aplikace ČOL

Jako nejdůležitější marketingovou komunikaci pro Mobil od ČEZ ČP považuje:

1. **Pasivní prodej** - jedná se o prodej na Zákaznických centrech a u Smluvních partnerů, kam přicházejí zákazníci pro vyřešení požadavků ohledně smlouvy na elektřinu a zemní plyn. Velkou výhodou je rozsáhlá síť kontaktních míst Skupiny ČEZ. Na území ČR se jich nachází celkem 72, kde je možné sjednat smlouvu na Mobil od ČEZ a rovnou si odnést SIM kartu.
2. **Pasivní telemarketing** na Zákaznické lince. Na Zákaznické lince je to podobné, jako na kontaktních místech, zákazník sám volá pro vyřešení požadavku. Po vyřešení požadavku je mu nabídnuta úspora za volání. Velkými výhodami jsou kvalitně proškolení operátoři a linka je k dispozici nonstop.

Zaměstnanci, kteří jsou v pozici přímého prodeje zákazníkům, podstoupili řadu komunikačních školení. Vztah k zákazníkům je na prvním místě a od toho se odvíjí i úspěšnost prodeje. ČP se nezaměřuje na prodej produktu, ale na prodej užitků z produktu. Velkou snahou zaměstnanců bylo také přimět zákazníky, aby si o novém výhodném volání řekli sami mezi sebou a doporučili své rodině a známým Mobil od ČEZ. Reference a dobré zkušenosti od stávajících zákazníků je totiž nejúčinnější způsob reklamy. Takových zákazníků bylo skutečně mnoho.

Trénink prodeje měli zaměstnanci zajištěný formou koučování. Jednalo se o pravidelné individuální sezení s vedoucím prodejního týmu a zaměřovali se na nedostatky při prodeji konkrétního prodejce a jejich eliminaci. Koučování bylo vždy jednou měsíčně na hodinu.

Na základě požadavků zákazníků ČP v průběhu dodatečně rozšířil nabídku o další datové, hlasové a SMS balíčky.

Ke dni 1. 4. 2015 pasivní telemarketing i pasivní prodej končí, neboť cíl projektu již byl naplněn. Neznamená to však, že tato služba již nebude zákazníkům k dispozici. ČP se strategicky opět zaměřuje primárně na prodej elektřiny a zemního plynu.

Další důležitou marketingovou komunikací je nabídka produktu přes kancelář ČOL. Jedná se o mobilní aplikaci, či kancelář přístupná z webových stránek www.cez.cz, kde zákazník vidí veškeré informace ke smlouvám, faktury za elektřinu a zemní plyn. Jsou

zde také informace o plánovaných odstávkách a je možné přes ČOL komunikovat s ČP prostřednictvím zadávání požadavků, tzv. kontaktů. Sám si také zákazník může měnit některé údaje smlouvy, například kontaktní údaje, adresu, výši zálohových plateb za dodané energie atd. Po zavedení produktu Mobil od ČEZ na trh, do ČOL byla přidána záložka s názvem Mobil od ČEZ, kde se zákazník mohl dozvědět důležité informace, proč by produkt měl využívat. Pokud produkt využívat začal, měl v ČOL k dispozici i informace ke smlouvě na mobilní služby jako jsou provolané minuty, kompletní výpis hovorů, faktury apod.

Mimo pasivní prodej a pasivní telemarketing je produkt podpořen i jinou formou marketingové komunikace v rámci podniku: hromadné rozesílání korespondence s nabídkou stálým zákazníkům elektřiny, informace o novém produktu ve fakturách za odebranou elektřinu a zemní plyn, nově polepené firemní automobily (automobily výjezdové poruchové linky jsou často vidět v ulicích), reklamní letáčky na kontaktních místech, reklamní nálepky na dveřích apod.

Webové stránky jsou kvalitně zpracované. Je možné zde najít spoustu užitečných informací pro nové zákazníky, hlavně důvody, proč je produkt lepší než u konkurence. Jsou zde pravidelně nabízeny akční nabídky. Aktuálně již několik měsíců je akce pro nové a stávající zákazníky 25% sleva na hlasový balíček po dobu 5 měsíců. Nyní běží akce na 5% slevu, pokud si objednáte přes internet SIM kartu. V prosinci 2014 kvůli přání zákazníků ČP nabízel dokonce i mobilní telefony za akční ceny pro nové zákazníky Mobil od ČEZ. (viz Příloha B)

Do marketingové kampaně mimo podnik ČP investoval až půl roku po zavedení produktu na trh. Jednalo se o formy reklamy: bannery na internetu a v denním tisku, adwords například na portálu youtube.com, billboardy.

Na reklamách je vždy uvedeno logo produktu a slogan, který upoutá pozornost potenciálního zákazníka, například „Konečně platím za mobil rozumné peníze.“, „Platíte za to, co skutečně provoláte.“, „Mobil od ČEZ – Nejprůhlednější volání.“ (viz Obr. č. 7)

Obr. č. 8: Logo Mobil od ČEZ

Zdroj: www.cez.cz

10 Hodnocení typů a frekvence komunikace

V definičním dokumentu byly definovány pouze schůze HTP, harmonogram porad a reportingu. Co se týče detailního komunikačního plánu, který by jasně znázorňoval rozdělení typu komunikace, kdo odpovídá za předání, komu je informace určena a jakým komunikačním kanálem je předána, termín doručení a frekvence, v definičním dokumentu chyběl. Předpokládá se, že na základě tohoto nedostatku se během realizace projektu objevil nejeden problém s předáváním informací. Někteří PM se domnívají, že bude stačit rozesílání informací o projektu pomocí stávajících komunikačních kanálů. Je třeba si uvědomit, že každý má jiné komunikační nároky a požadavky. Definiční dokument by mohl být pro další projekty o tuto kapitolu doplněn.

Pro sestavení komunikačního plánu stačí odpovědět na několik otázek:

1. Jaké typy informací budou distribuovány?
2. Kdo odpovídá za vytvoření komunikačního výstupu?
3. Komu je komunikační výstup určen?
4. Termín doručení a opakovací frekvence?
5. Komunikační kanál (způsob) doručení?
6. Případně je možné doplnit informaci ohledně typu komunikace. (Skalický, 2010)

„Dostat informace o projektu ke správným lidem ve správný čas a ve smysluplném formátu je stejně důležité, jako tyto informace vůbec vytvořit.“ (Schwalbe, 2007, s. 428)

Jelikož firma ČP využívá intranet (viz Příloha C) a Share point, zde je možné uchovávat a vhodně uspořádat veškeré dokumenty projektu jako jsou například zápisy z porad, zprávy o stavu projektu, požadavky na změnu, přehled rizik apod. V okamžiku zveřejnění zprávy je možné zaslat příjemci či příjemcům například e-mail s odkazem na uložený dokument. To, že pracovník vytvoří a odevzdá práci, za kterou je zodpovědný a předpokládá, že si ji přečte každý, kdo informace potřebuje, nestačí.

Nejlepší způsob distribuce mezi ostatní účastníky projektu je na základě neformální techniky, jako je například neformální rozhovor. Tato skutečnost navazuje na důležitost tvorby neformálních vztahů s kolegy i sponzory, dodavateli projektu. Ti většinou netráví moc času dohledáváním informací a čtením rozsáhlých reportů či jiných zpráv, ale raději komunikují s dotyčným, který zprávy vytvářel, například jednou týdně u kávy.

Tento způsob komunikace je mnohem efektivnější než rozsáhlá elektronická komunikace.

Projekty v IT vyžadují velkou míru koordinace, proto se doporučuje pořádat krátké, ale časté schůzky či porady. Dle zjištění, v IT projektech se projektový tým může setkávat téměř denně cca na 10 – 15 minut, takže si stačí sdělit pouze důležité informace.

Konzultační společnost v oblasti komunikací Practical Communications , Inc. doporučuje vhodnost různých typů komunikačních médií. (viz Tab. č. 10)

Tab. č. 10: Výběr komunikačních médií

Klíč: 1 = výborné, 2 = dostatečné, 3 = nevhodné						
Jak vhodné je toto médium pro:	**Tištěný materiál**	**Telefonický hovor**	**Hlasová pošta**	**E-mail**	**Osobní schůzka**	**Webové stránky**
Hodnocení odhodlání	3	2	3	3	1	3
Dosažení konsensu	3	2	3	3	1	3
Zprostředkování řešení konfliktu	3	2	3	3	1	3
Napravení chybného pochopení	3	1	3	3	2	3
Řešení negativního chování	3	2	3	2	1	3
Vyjádření podpory a ocenění	1	2	2	1	2	3
Povzbuzení tvořivého myšlení	2	3	3	1	3	3
Vyslovení ironického soudu	3	2	2	3	1	3
Přenos referenčního dokumentu	1	3	3	3	3	2
Posílení autority jednotlivce	1	2	3	3	1	1
Poskytnutí trvalého záznamu	1	3	3	1	3	3
Udržení důvěrnosti	2	1	2	3	1	3
Přenos jednoduché informace	3	1	1	1	2	3
Položen informativního dotazu	3	1	1	1	3	3
Podání jednoduchého požadavku	3	1	1	1	3	3
Předání složitých instrukcí	3	3	2	2	1	2
Oslovení většího počtu osob	2	1	2	2	3	1

Zdroj: Schwalbe, 2007, s. 432

Vzhledem k tomu, že se v dnešní době denně používá elektronická pošta, je třeba, aby byla efektivně využívána. Ne vždy je elektronická pošta vhodným médiem. Je velmi praktické v e-mailovém programu třídit e-maily do složek, to usnadňuje a urychluje zpětné dohledání starších zpráv. PM by se měl ujistit, zda všichni pracovníci umí s programem pracovat a případně jim připravit školení. ČP využívá e-mailový program Microsoft Outlook, který má více funkcí, například sjednání porady apod. K těmto funkcím vyšel Infobalík, který všem uživatelům byl k dispozici.

PM by se měl pozastavit při sestavování komunikačního plánu na počet lidí v projektovém řízení, s počtem lidí výrazně narůstá počet komunikačních kanálů. Čím více lidí je do projektu zapojeno, tím složitější bude komunikace. (Schwalbe, 2007)

Pro kapitolu zhodnocení typů a frekvenci komunikace bylo zvoleno dotazníkové šetření v rámci projektového týmu projektu MVNO 2013 a s veřejností, která využívá konečný produkt. Bylo osloveno 60 respondentů různého věku a pohlaví. 49 z nich je součástí HTP a PT. Zbylých 11 tvoří veřejnost, která využívá konečný produkt Mobil od ČEZ. Otázky jsou uvedeny v příloze D.

Dotazník byl distribuován prostřednictvím firemního e-mailu všem členům projektového týmu. Veřejnost byla oslovena náhodně formou osobního rozhovoru.

Výsledky první části dotazníku, který se týká HTP a PT, ukazují, že více než polovina respondentů je spokojena s komunikací v projektu. Slabé místo z pohledu PT je v efektivnosti porad. Proto je zapotřebí se zaměřit na tuto část, aby porady nebyly pouze ztráta času, který je v případě projektového řízení drahý. V předchozích kapitolách je blíže uvedeno, jak efektivně vést poradu.

Z výsledků druhé části dotazníku je jasně zřejmé, že koneční spotřebitelé produktu Mobil od ČEZ jsou spokojeni s komunikací s dodavatelem a téměř polovina dotazovaných hodnotí zákaznický servis známkou 1. Hodnocení těchto otázek pravděpodobně ovlivňuje dostupnost Zákaznické linky po dobu 24 hodin 7 dnů v týdnu. Většina ostatních mobilních operátorů tuto možnost nenabízí. Nejvíce respondentů využívá produkt z důvodu nižších cen oproti ostatním. Výsledky hodnocení dotazníku jsou k dispozici v příloze E.

Závěr

Nad obecně známým příslovím *„Nelze nekomunikovat“* by se měl každý zamyslet. V dnešní složité době je komunikace základ úspěchu, ať už se jedná o úspěchy v rámci soukromého rodinného života, jsme úspěšní v tom, co nás baví a také nedílnou součástí je úspěch v profesním životě. Komunikujeme každou sekundou v našem životě, aniž bychom při tom museli říct jediné slovo, proto si myslím, že umět dobře komunikovat je velkou výhodou.

V posledních 10 letech se technologie rozrostly natolik, že můžeme dokonce být ve spojení s osobou, která je na druhé straně zeměkoule. Technologie se snaží nás lidi přiblížit k sobě a my se této příležitosti snažíme v maximální míře využít. Je třeba se zamyslet také nad tím, zda naopak tyto příležitosti v nás nebudí i negativní emoce.

Komunikace na podnikatelské půdě je stejně důležitá jako v osobních životech samotných zaměstnanců. Ať se jedná o komunikaci vně podniku, tak i komunikace s okolím. V silně konkurenčním prostředí je zapotřebí se chytit každé příležitosti, kterou trh nabízí a pomůže firmě dostat se na vrchol úspěchu.

Společnost ČEZ, a. s. si tuto strategii moc dobře uvědomuje a z mého pohledu uvnitř firmy i z pohledu zvenku si vede moc dobře. Produkt získal přes 80 000 spokojených zákazníků během 1,5 roku, což naplnilo jejich očekávání.

Cílem bakalářské práce bylo nastínit na základě odborné literatury teoretický základ problematiky projektového řízení a konkrétně se zaměřit na teorii projektu a jeho životního cyklu. Následně jsem se zaměřila na projektový tým, jeho složení a fáze.

V praktické části jsem čerpala z interních podkladů k projektu – Definičního dokumentu, webových stránek společnosti, intranetu, informací českého energetického úřadu a osobního rozhovoru s portfolio projektovou manažerkou.

Na základě podkladů jsem zpracovala stručné představení společnosti. Poté jsem pokračovala k cíli, rozsahu a harmonogramu projektu. Ze seznamu zainteresovaných stran jsem graficky znázornila organizační strukturu projektu, matici odpovědností a matici zainteresovaných stran.V závěru praktické části jsem provedla doporučení a dotazníkové šetření, které jsem zaměřila na téma hodnocení a frekvence typů komunikace.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Harmonogram projektu MVNO 2013 36

Tab. č. 2: Řídící výbor kompetenčního centra 40

Tab. č. 3: Řídící výbor portfolia 41

Tab. č. 4: Hlavní projektový tým 43

Tab. č. 5: Projektový tým 43

Tab. č. 6: Matice odpovědnosti 46

Tab. č. 7: Kategorizace zainteresovaných stran 48

Tab. č. 8: Plán porad 50

Tab. č. 9: Reporting 51

Tab. č. 10: Výběr komunikačních médií 57

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Proces projektového managementu 9

Obr. č. 2: Trojimperativ 10

Obr. č. 3: Proces řízení zainteresovaných stran 29

Obr. č. 4: Proces řízení zainteresovaných stran 30

Obr. č. 5: Změna dodavatele v ČR 34

Obr. č. 6: Cenová nabídka Mobil od ČEZ 38

Obr. č. 7: Organizační struktura projektu MVNO 2013 39

Obr. č. 8: Logo Mobil od ČEZ 55

Seznam použitých zkratek

BW	Businesswarehouse
ČOL	ČEZ ON-LINE
ČP	ČEZ Prodej, s. r. o.
ČR	Česká republika
ECM	Enterprise Content Management
ERÚ	Energetický regulační úřad
GWh	Gigawatthodina
HTP	Hlavní tým projektu
ICT	Informační a komunikační technologie
IT	Informační technologie
IVR	Interactive Voice Response
LR	Logický rámec
MVNO	Mobilní virtuální operátor
MW	Megawatt
PM	Projektový manažer
PPM	Project Portfolio Management
PR	Public Relation
PT	Projektový tým
ŘVP	Řídící výbor portfolia
ŘVS	Řídící výbor
TWh	Terrawatthodina
UAT	User Acceptance test
VES	Vedoucí expertní skupiny

Bibliografie

Odborná literatura:

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. atualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. Business books. ISBN 978-80-247-3348-7.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-716-9988-8.

DOLANSKÝ, Václav., MĚKOTA, Vladimír., NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1996, 376 s., ISBN 80-7169-287-5.

DOLEŽAL, Jan., MÁCHAL, Pavel., LACKO, Branislav. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 528 s., ISBN 978-80-247-4275-5.

MIKULÁŠTÍK, Milan, Pavel MÁCHAL a Bratislav LACKO. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 720 s. Kompletní průvodce (Computer Press). ISBN 978-80-251-1526-8.

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

Elektronické zdroje:

ČEZ. *Bezpečnostní politika informací společnosti ČEZ Energetické služby, s. r. o.* [online]. [cit. 13. 1. 2015]. Dostupné z: http://www.cez.cz/edee/content/file-other/cezes/o-spolecnosti/bezpecnostni_politika_informaci.pdf

ČEZ. *O společnosti* [online]. [cit. 13. 2. 2015]. Dostupné z: http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez.html

ČEZ. *Výroční zpráva 2013* [online]. [cit. 13. 2. 2015]. Dostupné z: http://www.cez.cz/edee/content/file/o-spolecnosti/vz-cez-prodej-2013.pdf

ČEZ. *Čísla a statistiky* [online]. [cit. 30. 3. 2015]. Dostupné z: http://www.cez.cz/cs/pro-media/cisla-a-statistiky/skupina-cez.html

Energetický regulační úřad. *Proces liberalizace trhu s plynem* [online]. [cit. 13. 2. 2015]. Dostupné na: http://www.eru.cz/-/proces-liberalizace-trhu-s-plynem

Microsoft Office. *Co je SharePoint?* [online]. [cit. 1. 4. 2015]. Dostupné z: https://support.office.com/cs-cz/article/Co-je-SharePoint-97b915e6-651b-43b2-827d-fb25777f446f

Peníze. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 13. 2. 2015]. Dostupné z: http://rejstrik.penize.cz/27232433-cez-prodej-s-r-o

Testování softwaru. *Fáze a úrovně provádění testů* [online]. [cit. 19. 3. 2015]. Dostupné z: http://testovanisoftwaru.cz/tag/uat/#acceptance

Wikipedia. *Enterprise Content Management* [online]. [cit. 19. 3. 2015]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Enterprise_Content_Management

Wikipedia. *Project Portfolio Management* [online]. [cit. 19. 3. 2015]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Project_portfolio_management

Seznam příloh

Příloha A: Ukázka aplikace ČEZ ON-LINE

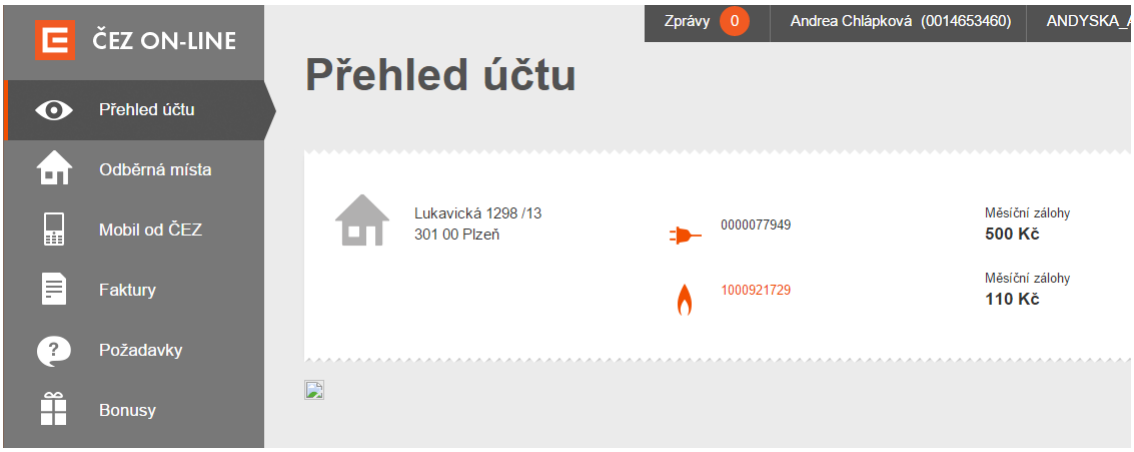
Příloha B: Ukázka webových stránek ČP

Příloha C: Ukázka intranetu společnosti ČEZ, a. s.

Příloha D: Dotazníkové šetření zabývající se hodnocení typů a frekvence komunikace

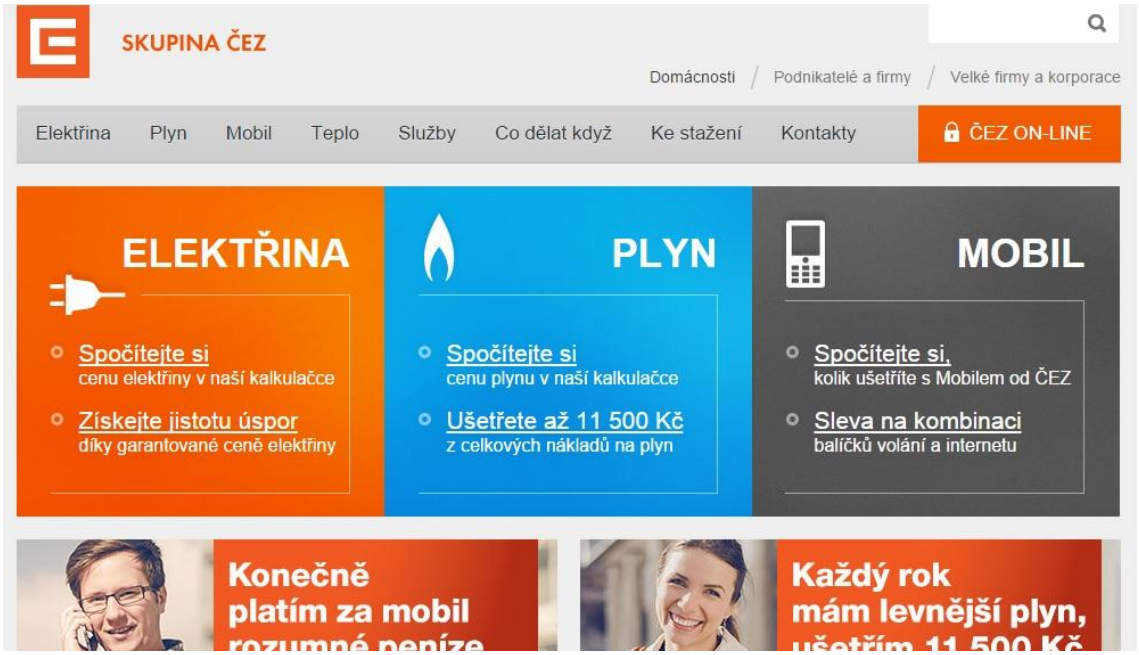
Příloha E: Výsledky dotazníkového šetření

Příloha A: Ukázka aplikace ČEZ ON-LINE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Příloha B: Ukázka webových stránek ČEZ, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Příloha C: Ukázka intranetu společnosti ČEZ, a. s.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Příloha D: Dotazníkové šetření zabývající se hodnocení typů a frekvence komunikace

Otázky pro členy projektového týmu:

1. Jste spokojen/a s komunikací v projektu?
    a. Spíše ano
    b. Určitě ano
    c. Spíše ne
    d. Určitě ne
2. Jakými komunikačními médii jste nejčastěji komunikovali v rámci procesního týmu? Seřaďte do pořadí podle nejčastějšího využití.
    a. Komunikátor
    b. E-mail
    c. Telefon
    d. Porady
    e. Reporty
    f. Intranet

    g. Osobní komunikace
3. Vyhovovala Vám četnost porad?
    a. Ano b. Ne
4. Pokud se neúčastníte na poradě, je pro Vás dostačující záznam z porady?
    a. Ano b. Ne
5. Využíváte pro inspiraci ke své práci přístupu do SharePointu?
    a. Ano b. Ne
6. Pokud ano, jsou informace snadno dohledatelné a přehledné?
    a. Ano b. Ne
7. Byla dodržena struktura schůze dle definičního dokumentu?
    a. Spíše ano
    b. Určitě ano
    c. Spíše ne
    d. Určitě ne
8. Byla porada efektivní?
    a. Spíše ano
    b. Určitě ano
    c. Spíše ne
    d. Určitě ne
9. Účastnil/a jste se team building?
    a. Ano b. Ne
10. Pokud ano, myslíte, že byla splněna myšlenka team buildingu o upevnění vztahů mezi členy týmu?
    a. Spíše ano
    b. Určitě ano
    c. Spíše ne
    d. Určitě ne

Otázky pro uživatele konečného produktu:

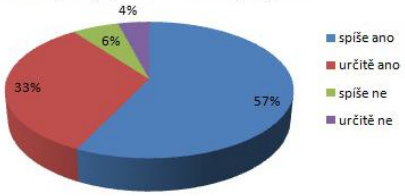
1. Jak jste se o novém produktu Mobil od ČEZ dozvěděli?
    a. Média
    b. Zákaznické centrum
    c. Zákaznická linka

    d. Od známých
    e. Jiný způsob
2. Jak jste spokojen/a s komunikací s dodavatelem produktu Mobil od ČEZ?
    a. Spíše Ano
    b. Určitě ano
    c. Spíše ne
    d. Určitě ne
3. Jakou známku byste dal/a v porovnání s ostatními operátory, co se týče zákaznického servisu?
4. Doporučil/a byste produkt svým přátelům?
    a. Spíše ano
    b. Určitě ano
    c. Spíše ne
    d. Určitě ne
5. Důvěřujete společnosti, která Vám produkt prodává?
    a. Spíše ano
    b. Určitě ano
    c. Spíše ne
    d. Určitě ne
6. Z jakého důvodu využíváte Mobil od ČEZ?
    a. Cena
    b. Postavení firmy
    c. Zákaznický servis
    d. Rodina jej využívá také

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Příloha E: Výsledky dotazníkového šetření

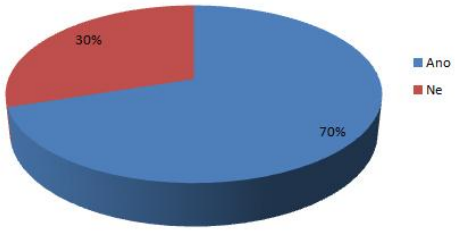
1. Jste spokojen/a s komunikací v projektu?



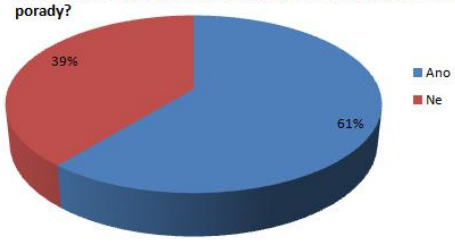
2. Jakými komunikačními médii jste nejčastěji komunikovali v rámci procesního týmu? Seřaďte.

1.	Osobní komunikace
2.	Telefon
3.	E-mail
4.	Komunikátor
5.	Porady
6.	Intranet
7.	Reporting

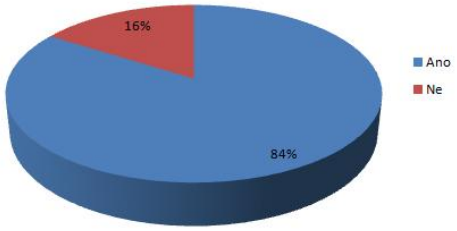
3. Vyhovovala Vám četnost porad?



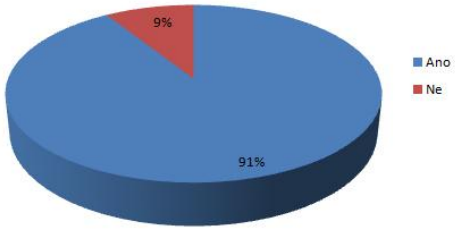
4. Pokud se neúčastníte na poradě, je pro Vás postačující záznam z porady?



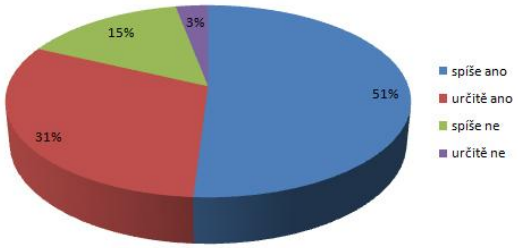
5. Využíváte pro inspiraci ke své práci přístupu do SharePointu?



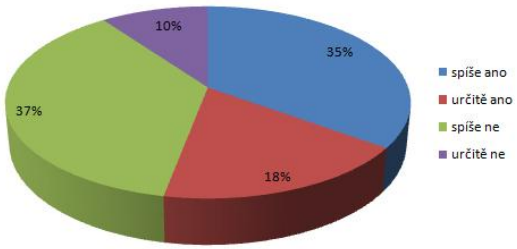
6. Pokud ano, jsou informace snadno dohledatelné a přehledné?



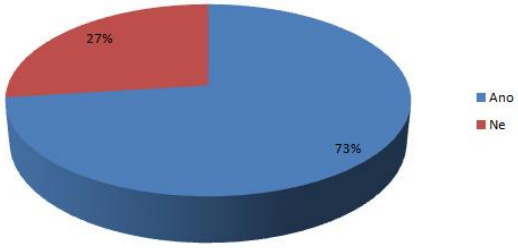
7. Byla dodržena struktura schůze dle definičního dokumentu?



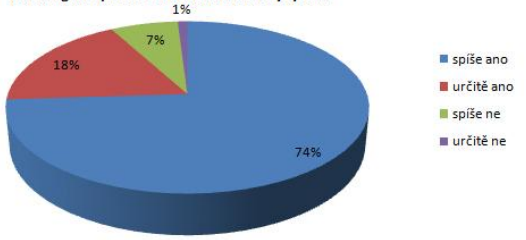
8. Byla porada efektivní?



9. Účastnil/a jste se team buildingu?

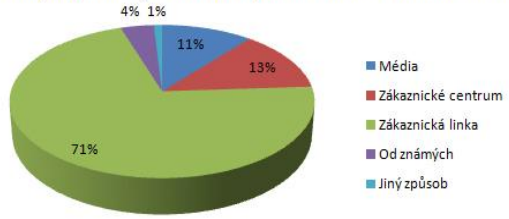


10. Pokud ano, myslíte si, že byla splněna myšlenka team buildingu o upevnění vztahů mezi členy týmu?

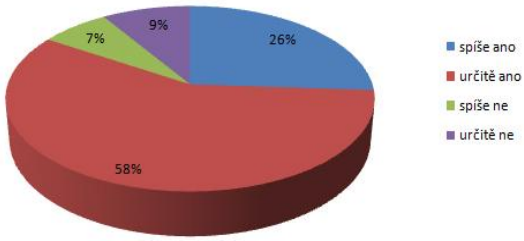


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

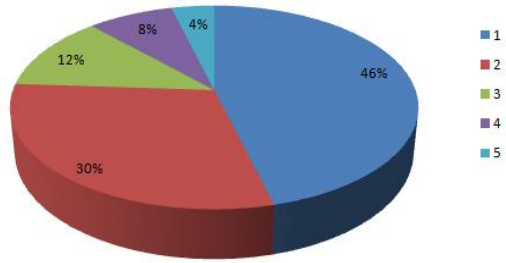
1. Jakým způsobem jste se o novém produktu Mobil od ČEZ dozvěděli?



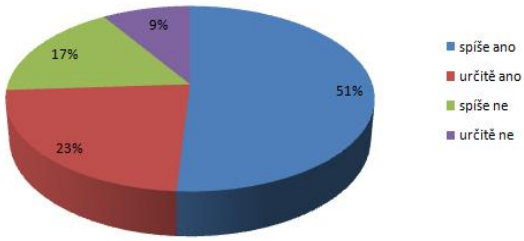
2. Jste spokojen/a s komunikací s dodavatelem produktu Mobil od ČEZ?



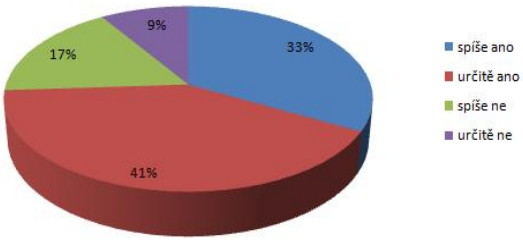
3. Jakou známku byste dal/a v porovnání s ostatními operátory, co se týče zákaznického servisu?



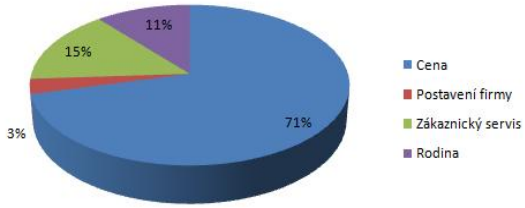
4. Doporučil/a byste produkt svým přátelům?



5. Důvěřujete společnosti, která Vám produkt dodává?



6. Z jakého důvodu využíváte Mobil od ČEZ?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Abstrakt

CHLÁPKOVÁ, A. *Řízení projektové komunikace.* Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 64 s., 2015.

Klíčová slova: projektový management, projekt, projektový tým, organizační struktura projektu, komunikace.

Předložená práce je zaměřená na projekt a jeho komunikační strategie. První část bakalářské práce se zabývá teoretickým základem dané problematiky. Stručně je vysvětlena oblast projektového managementu a následně se práce zaměřuje na základní charakteristiku projektu, projektového týmu a dalších zúčastněných osob. Teorie komunikace popisuje základní pojmy a následně je rozdělena na externí a interní komunikaci podniku.

V druhé části práce je teoretický základ aplikován do praxe, konkrétně na projekt Mobilní virtuální operátor společnosti ČEZ, a. s. V praktické části je stručně představena společnost a projekt. Následně se práce zabývá organizační strukturou projektu, dalších zúčastněných osob a komunikačním plánem. V závěru práce je přiloženo dotazníkové šetření na téma hodnocení typů a frekvence komunikace.

Abstract

CHLÁPKOVÁ, A. *Management of project communication.* Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 64 p., 2015.

Key words: project management, project, project team, organizational structure of project, communication

The presented bachelor thesis is focused on a project and its communication strategy. The first part of the thesis is focused on a theoretical basis of this issue. It briefly explains the field of a project management and afterwards it focuses on a fundamental characteristic of a project, project team and other people involved. The theory of a communication describes fundamental terms, and then it is divided to an external and internal communication in a company. In the second part of the thesis, the theoretical base is applied to practice, specifically to a project of a Mobile virtual operator of ČEZ, a.s. company. The practical part contains a brief presentation of the company and the project. Afterwards the thesis deals with an organizational structure of the project, other people involved and the communication plan. A questionnaire survey on the topic of an evaluation of the types and frequency of the communication is attached to the last part of the thesis.