

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Komunikace v projektovém týmu

Communication within the project team

Karina Nováková

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2017/2018

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

Jméno a příjmení: **Karina NOVÁKOVÁ**
Osobní číslo: **K15B0124P**
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Název tématu: **Komunikace v projektovém týmu**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Zhodnoťte na základě relevantní odborné literatury teorii a hlavní přístupy ke komunikaci v projektovém řízení.
2. Charakterizujte organizaci obor podnikání, vnější a vnitřní prostředí organizace, ekonomické výsledky, cíle pro nejbližší období.
3. Představte současný stav projektového řízení ve vybrané firmě.
4. Zhodnoťte plánování komunikace a komunikační praxi v projektovém řízení firmy a v některém z projektových týmů.
5. Navrhněte opatření pro komunikační praxi v projektovém týmu a projektovém managementu, stanovte postup pro realizaci opatření.

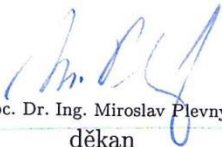
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

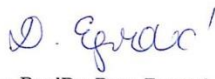
- **DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří.** *Management a moderní organizování firmy.* Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- **DOLEŽAL, Jan, LACKO, Branislav, MÁCHAL, Pavel aj.** *Projektový management podle IPMA.* Praha: Grada Publishing a. s., 2012. 526 s. ISBN 978-80-7043-3.
- **MIKULÁŠTÍK, Milan.** *Komunikační dovednosti v praxi.* 2. dopl. a přep. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 328 s. ISBN 80-247-0650-4.
- **HOLÁ, Jana.** *Interní komunikace ve firmě.* Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- **SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav.** *Projektový management a potřebné kompetence.* Plzeň: ZČU, 2011. 390 s. ISBN 978-80-7043-975-3.

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

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Komunikace v projektovém týmu“

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

V Plzni, dne 20. 4. 2018

.....

podpis

Poděkování

Tímto bych velmi ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu PhDr. Milanu Jermářovi, Ph. D. za odborné vedení, cenné rady a ochotu, kterou mi při zpracování této práce věnoval.

Zároveň děkuji manažerovi projektové kanceláře ČEZ Prodej, a.s. panu Rostislavovi Válkovi, MBA za konzultace a ochotu při poskytování potřebných informací.

Obsah

ÚVOD	8
1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ.....	9
1.1 PROJEKT.....	9
1.1.1 TROJIMPERATIV PROJEKTU	10
1.1.2 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU	11
1.1.3 ROZSAH PROJEKTU	11
1.1.4 ROZPOČET PROJEKTU	12
1.1.5 HARMONOGRAM PROJEKTU.....	12
1.1.6 RIZIKA PROJEKTU A JEJICH ŘÍZENÍ	12
1.1.7 LIDSKE ZDROJE	13
1.1.8 MANAŽER PROJEKTU	14
1.1.8.1 ROLE A POVINNOSTI PROJEKTOVEHO MANAŽERA	15
1.1.8.2 KOMUNIKACE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA.....	15
1.1.8.3 CERTIFIKACE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA	16
1.1.9 ZÁJMOVÉ SKUPINY PROJEKTU	17
1.1.10 PROJEKTOVÉ VS. LINIOVÉ ŘÍZENÍ.....	18
1.1.11 TÝM A TÝMOVÉ ROLE	19
1.2 SHRNUÍ	21
2 KOMUNIKACE V PROJEKTOVÉM MANAGEMENTU.....	22
2.1 CHARAKTERISTIKA SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE	22
2.1.1 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE	23
2.2 PROJEKTOVÁ KOMUNIKACE.....	23
2.3 DRUHY A FUNKCE KOMUNIKACE	24
2.3.1 DRUHY KOMUNIKACE	24
2.3.2 FUNKCE KOMUNIKACE.....	26
2.4 NÁSTROJE KOMUNIKACE	27
2.4.1 PROJEKTOVÉ PORADY	28
2.5 TYPY KOMUNIKACE V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ.....	29

2.5.1 PROJEKTOVÝ REPORTING	29
2.6 KOMUNIKAČNÍ CÍLE	30
2.7 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.....	31
2.8 KOMUNIKAČNÍ PLÁN	32
2.9 OVĚŘENÍ KVALITY KOMUNIKACE.....	34
2.10 NEJČASTĚJŠÍ CHYBY V KOMUNIKACI.....	34
2.11 SHRNUTÍ	35
3 SPOLEČNOSTI ČEZ, A.S.....	36
3.1 CHARAKTERISTIKA SKUPINY ČEZ.....	36
3.1.1 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ SKUPINY ČEZ	37
3.1.2 STRATEGIE SKUPINY ČEZ	37
3.1.3 CÍLE SKUPINY ČEZ PRO NEJBLIŽŠÍ OBDOBÍ.....	37
3.1.4 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ SKUPINY ČEZ	38
3.1.5 VNITŘNÍ ORGANIZACE SKUPINY ČEZ.....	39
3.2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ČEZ PRODEJ, A.S	40
3.2.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE SPOLEČ ČEZ Prodej, a.s.	41
3.2.2 ORGÁNY SPOLEČNOSTI.....	41
3.2.3 EKONOMICKÉ VÝSLEDKY ČEZ PRODEJ, A.S.	42
3.3 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI.....	42
3.3.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA PROJEKTOVEHO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI	42
3.3.2 TÝMOVÉ ROLE V PROJEKTU.....	43
3.3.3 ROZHODOVACÍ PLATFORMY	44
3.3.4 ROLE PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE	45
3.4 SHRNUTÍ	45
4 PROJEKT „REDESIGN ZC“	45
4.1 CÍLE PROJEKTU	46
4.2 PŘÍNOSY PROJEKTU.....	46
4.3 HARMONOGRAM PROJEKTU	47
4.4 RIZIKA PROJEKTU	48
4.5 PROJEKTOVÝ MANAŽER	49

4.6 PROJEKTOVÝ TÝM	49
4.7 ANALÝZA STAKEHOLDERŮ	50
4.8 PLÁNOVÁNÍ KOMUNIKACE.....	51
4.9 KOMUNIKACE V PROJEKTOVEM TÝMU.....	51
4.9.1. KOMUNIKACE PROJEKTOVEHO MANAŽERA.....	52
4.9.2 KOMUNIKACE PROJEKTOVEHO TÝMU	52
5 ANALÝZA KOMUNIKACE V RÁMCI PROJEKTOVEHO TÝMU.....	53
5.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ KOMUNIKACE V PROJEKTOVEM TÝMU.....	53
5.2 SHRnutí	56
5.3 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ	57
ZÁVĚR	59
SEZNAM TABULEK.....	60
SEZNAM OBRÁZKŮ	60
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	61
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	62
SEZNAM PŘÍLOH.....	64

Úvod

Tématem zpracované bakalářské práce je „Komunikace v projektovém týmu“. Základem každého sehraného týmu je totiž právě efektivní komunikace, která má vliv jak na celkové fungování každého týmu, tak i na úspěšné zakončení projektu.

Cílem práce je analyzovat komunikaci v projektovém řízení s důrazem na činnost konkrétního projektového týmu a následně nalézt opatření pro zlepšení komunikační praxe v projektovém řízení. Informace potřebné k analyzování komunikace uvnitř projektového týmu byly získány na základě dotazníkového šetření v rámci projektového týmu a strukturovaného rozhovoru s projektovým manažerem, který daný projekt vedl.

První část práce je zaměřena na teorii dané problematiky a je rozdělena do dvou kapitol. První kapitola definuje zásadní pojmy spojené s projektovým řízením. Dále se práce zabývá projektem a jeho charakteristikami se zaměřením na manažera projektu, projektový tým a zájmové skupiny. Druhá kapitola definuje komunikaci, její typy, funkce a nástroje. Konec kapitoly je věnován komunikačnímu plánu, jednotlivým komunikačním strategiím a nejčastějším chybám v rámci komunikace.

Druhá část práce je věnována praxi. V první kapitole je charakterizována nadnárodní společnost ČEZ a.s., její strategie, vnější prostředí a vnitřní organizace. Dále je práce zaměřena přímo na společnost ČEZ Prodej, a.s., její charakteristiku, orgány a projektové řízení. Druhá kapitola je pak zaměřena na charakteristiku konkrétního projektu „Redesign zákaznických center“, který je realizován společností ČEZ Prodej, a.s. Při zpracovávání této části bakalářské práce projekt ještě nebyl ukončen, uvedené informace byly aktuální pro přelom března a dubna 2018, kdy byla tato část zpracovávána.

V závěrečné kapitole jsou na základě zhodnocení dotazníkového šetření a poznatků získaných strukturovaným rozhovorem navržena jistá doporučení.

1 Projektové řízení

Projektový management jako produkt lidské činnosti představuje subsystém systémového inženýrství. Slouží jak k plánování, tak i k realizaci především jednorázových složitých akcí. Tyto akce mají dosáhnout stanovených cílů tak, aby dodržely termíny a zároveň nepřesáhly plánované náklady. [12]

Svozilová uvádí dvě základní definice projektového managementu. Autorem první definice je přední světový teoretik projektového managementu Kerzner:

„Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“ [12, s. 6]

Druhá definice vychází z teorií sdružení projektových managerů PMI:

„Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.“ [12, s. 6]

Přestože se od sebe definice vzájemně odlišují, jejich podstata je stejná. Základem je sofistikovaná krátkodobá činnost založená na organizované dělbě práce. Ta využívá různých prostředků, nástrojů a pomůcek k dosažení stanovených cílů s minimálními odchylkami. Vše se však nemůže řešit pokaždé jiným způsobem. Prostředky, nástroje a pomůcky tedy volíme tak, abychom činnost co nejvíce přiblížili struktuře činnosti již vyřešené. Pokud bychom chtěli pokaždé dosahovat cílů originálními způsoby, bylo by to velice riskantní.[12]

1.1 Projekt

Nejdůležitějším prvkem projektového řízení je projekt. Představuje řízený proces, který má svůj začátek i konec. Mimo to má i přesná pravidla řízení a regulace. Aby mohl být sled úkolů nazýván projektem, je potřeba tato pravidla aplikovat. [16]

Svozilová uvádí definici dle Kerznera:

„Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- *Dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn.*
- *Definováno datum začátku a konce uskutečnění.*
- *Stanoven rámeček pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“* [17, s. 22]

Tato definice obsahuje tři hlavní charakteristiky, které definují prostor, ve kterém vzniká produkt projektu:

- **Čas**, který ovlivňuje sled jednotlivých aktivit projektu.
- **Dostupnost zdrojů**, které jsou projektu nejprve přiděleny a následně čerpány.
- **Náklady**, které vyjadřují využívání zdrojů v čase. [17]

Abychom úspěšně dokončili projekt, musejí být všechny tyto charakteristiky, jež jsou považovány za základny projektového managementu, v rovnováze. K tomuto účelu slouží plán projektu, na jehož základě je koordinován sled prací. [17]

Druhá definice vychází z pramenů **PMP**:

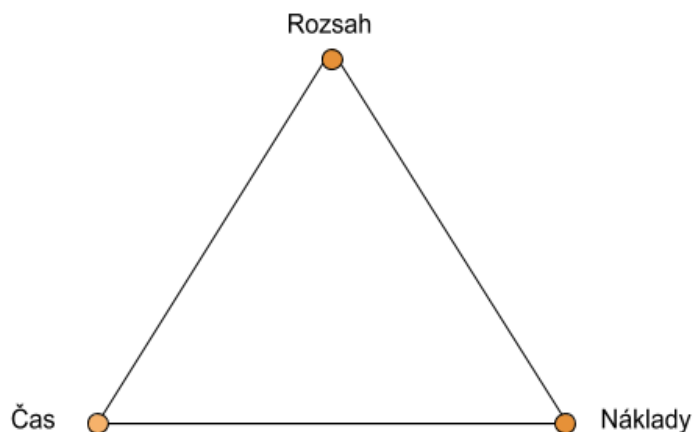
„Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.“ [17, s. 22]

1.1.1 Trojimperativ projektu

Projektový trojúhelník, tzv. trojimperativ projektu, se skládá ze tří dimenzí a jejich vzájemných vazeb. Dimenze zahrnují **rozsah** projektu, **čas** a **náklady**. [15]

Rozsah, čas i náklady znázorňují vrcholy trojúhelníka. Dojde-li ke změně jediné dimenze, vždy to znamená změnu alespoň jedné další dimenze. Snahou každého dobrého projektu je pak tento trojúhelník vyvážit. Je tedy nezbytné, aby projektový manažer dbal na fakt, že je nutné všechny dimenze posuzovat současně jako celek. Důležité je, aby byly dimenze stanoveny hned na začátku práce na projektu, a to za účasti všech účastníků projektu- zákazníka, investora a dodavatele. [15]

Obr. č. 1: Trojimperativ projektu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

1.1.2 Životní cyklus projektu

Životním cyklem projektu jsou označovány souhrnně veškeré fáze, kterými projekt v době své existence prochází. Počet i pojmenování jednotlivých životních fází projektu závisí na typu, rozsahu a potřebách řízení projektu. To je patrné mimo jiné i z definice dle **PMBOK**:

„Životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována.“

[17, s. 38]

Pokud je na projekt aplikována teorie systémů dle Clelanda a Kinga, pak Svozilová cyklus rozděluje na následující fáze:

1. Konceptuální návrh

2. Definice projektu

3. Produkce

4. Operační období

5. Vyřazení projektu [16]

První fáze má za úkol formulovat základní záměry, zhodnotit přínosy a dopady realizace projektu, odhadnout náklady i čas potřebný k dané realizaci a předběžně analyzovat rizika. Druhá životní fáze projektu by měla výstupy předchozí fáze zpřesnit. Následuje fáze produkce, během které probíhá vlastní realizace projektu. K vlastnímu užívání předmětu projektu pak dochází ve fázi zvané operační období. Poslední fází je vyřazení projektu. Dochází zde k převádění předmětu projektu do stádia podpory, převádění zdrojů na jiné projekty a k následnému zpracování veškerých ponaučení a zkušeností získaných na daném projektu. [16]

1.1.3 Rozsah projektu

Pomocí rozsahu projektu je možné vymezit, co do projektu patří a co už ne. Je zapotřebí hranice projektu jasně definovat, a to ze tří úhlů pohledu- **věcného**, **časového** a **finančního**. Všechny jsou navzájem provázány. Časový a finanční rámeček umožňuje průběžně kontrolovat průběh projektu vč. plnění dílčích cílů. V závislosti na kontextu daného projektu je nutné vzít v úvahu i další parametry při konstruování hranic. Těmi mohou být např. soulad s ekologickými limity, podmínkami, standardy apod.

V podstatě je tak projekt ohraničen a zároveň jsou popsány jeho hranice i vazby s okolím. [2]

1.1.4 Rozpočet projektu

Jednou z nejdůležitějších charakteristik projektu je právě jeho rozpočet, který je využíván pro koordinaci činností, koordinaci dílčích dodávek a kontrolu postupu projektu. Rozpočet projektu udává, jaký je plán při čerpání zdrojů během realizace projektu v jeho **celkovém souhrnu**, v rozpisu do **detailních položek** podle jednotlivých nákladových druhů projektu a v **časovém fázování** podle předpokladu postupného čerpání těchto zdrojů. [16]

Svozilová definuje rozpočet projektu takto:

„Rozpočet projektu je časově fázovaný plán obvykle reprezentovaný peněžními nebo pracovními jednotkami.“ [17, s. 159]

Rozpočet je sestavován ve dvou fázích:

1. **Konceptuální** fáze projektu- jedná se o předběžný rozpočet projektu, který je využíván jako podklad pro cenová jednání a uzavírání kontraktu.
2. **Plánovací** fáze projektu- představuje přesný a závazný rozpočet. Tvoří z části plán projektu. [16]

1.1.5 Harmonogram projektu

Součástí plánu projektu je mimo jiné i časový harmonogram. Harmonogram projektu obsahuje **seznam dílčích činností** projektu a **rozvrh**, v jakých termínech a časových sledech budou právě tyto dílčí činnosti probíhat. Jednotlivým činnostem jsou přiřazeny realizační zdroje. Tyto zdroje mají za úkol realizovat úkoly dílčích úseků, jsou odpovědné za řádné plnění těchto úkolů a následné výstupy jednotlivých úseků. [16]

Harmonogram bývá zpracován většinou ve formě Ganttova diagramu. Měl by udávat začátek a konec dílčích činností. Dále nese informace o tom, jaké činnosti na sebe navazují a jaké činnosti se navzájem překrývají. [15]

1.1.6 Rizika projektu a jejich řízení

Riziko je možné chápat jako událost, která se může vyskytnout s určitou pravděpodobností a určitým způsobem **ovlivní projekt**. Vliv rizika na projekt může být jak pozitivní, tak negativní. [15]

Řízení rizik se pak snaží důsledky negativních událostí eliminovat a naopak výsledky pozitivních událostí maximalizovat. Střední a malé projekty k řízení rizik pověřují konkrétního člena projektového týmu nebo projektového vedoucího. Velké projekty pak pověřují konkrétního pracovníka či skupinu pracovníků projektového týmu. Výstupem řízení rizik je plán řízení rizik. [15]

Řízení rizik zahrnuje čtyři hlavní procesy:

- 1. Identifikace rizika-** obecnou množinu rizikových faktorů tvoří rizikové faktory uvnitř projektu a rizikové faktory vně projektu. Pomocí technik, jako je např. brainstorming, kontrolní seznam nebo Delphi metoda, jsou identifikovány rizikové faktory, které se v rámci projektu mohou vyskytnout. Následně jsou zaneseny do seznamu relevantní rizikové faktory pro projekt.
- 2. Hodnocení rizika-** relevantní rizikové faktory, které byly určeny při identifikaci rizik, je potřeba ohodnotit. Hodnocení nám umožní porovnávat rizika dle významnosti pro projekt a následně zvolit vhodnou reakci na dané faktory. Význam rizika závisí na velikosti jeho dopadu na projekt a pravděpodobnosti jeho výskytu. Je ovšem důležité hodnotit rizika pravidelně v průběhu celého projektu. Existují dva typy hodnocení- **kvalitativní** hodnocení a **kvantitativní** hodnocení.
- 3. Plánování reakce na riziko-** v rámci tohoto procesu je plánováno, jak se bude postupovat při redukci rizika či využívání příležitostí. K tomu slouží několik strategií: nevšímat si rizik, monitorovat rizika, vyhýbat se rizikům, přenášet rizika, zmírnit rizika a akceptovat rizika. Důležité je správně zvolit tu nejefektivnější strategii pro každý relevantní rizikový faktor, vypracovat akční plán a následně strategii zavést.
- 4. Monitorování rizik během projektu-** monitorují se pouze rizika se středním vlivem a ta s velmi malou pravděpodobností výskytu. [15]

1.1.7 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou zastoupeny pracovníky, pomocí nichž jsou realizovány projektové činnosti. Tito pracovníci tvoří projektový tým, který je veden projektovým vedoucím. Jednotliví pracovníci mohou být buďto stálými členy týmu, členy týmu na částečný pracovní úvazek, nebo mohou být členy týmu pouze po dobu, během níž jsou v týmu potřební. [15]

Plánování a přidělování lidských zdrojů pro realizaci projektu patří mezi komplikované, avšak velmi důležité činnosti. Těmito činnostmi se zabývá projektový manažer, který musí být schopný vyjednávat s jednotlivými liniovými manažery. Projektový manažer by se měl mimo jiné vyznačovat vysokou mírou flexibility a kreativity. Kromě obsazování rolí má manažer projektu za úkol zajistit potřebné specializace a zároveň optimalizovat náklady. Samotný výběr lidských zdrojů ovlivňuje celkovou délku realizace projektu, výši nákladů a množství rizik. [16]

Mezi hlavní procesy plánování zdrojů patří:

- 1. Identifikace potřeby zdrojů**- určení, jaké zdroje budou potřeba k provedení jednotlivých činností v plánovaném čase s plánovaným výsledkem.
- 2. Zjištění omezení**- prozkoumání zdrojů, které jsou k dispozici včetně jejich omezení dostupnosti či kapacity.
- 3. Porovnání**- srovnání již identifikovaných potřeb se zjištěnými omezeními a následné zjištění konfliktů zdrojů.
- 4. Vyrovnání zdrojů, vyřešení konfliktů**- snaha vyřešit konflikty. [2]

Svozilová uvádí jako klíčové faktory při obsazování jednotlivých rolí:

- **Odbornost** a úroveň **kvalifikace** vzhledem k požadovanému výkonu
- **Dostupnost** v čase vzhledem k harmonogramu
- **Náklady** na výkon činnosti podle popisu vzhledem k rozpočtu [16]

V případě, že manažer projektu nemá osobní zkušenosti s potencionálními pracovníky a nemá o nich zároveň ani dostačující informace, spoléhá se na doporučení jednotlivých liniových manažerů. Efektivní obsazování rolí umožňuje firemní složka obsahující úplné reference jednotlivců, jež zahrnují popis konkrétních rolí a zároveň i hodnocení výsledků v předchozích projektech. [16]

1.1.8 Manažer projektu

Manažer projektu je klíčovou osobou projektového managementu, jež je odpovědná za splnění cílů projektu při dodržení všech stanovených charakteristik projektu. Mezi jeho kompetence patří např. **tvorba projektového plánu, plánování a přidělování lidských zdrojů, koordinace úkolů, finalizace a předání dokončeného projektu zákazníkovi, administrativní uzavření projektu.** [16]

Úspěšnost manažera projektu bude hodnocena úspěšným a efektivním dokončením projektu v požadovaném termínu, při nepřekročení daného rozpočtu, naplněním všech projektových cílů a využitím schopností a dovedností členů týmu. [9]

1.1.8.1 Role a povinnosti projektového manažera

Je známa celá řada rolí, jež jsou důležité pro projektové manažery. Mezi ty nejdůležitější patří:

- **Manažer orientovaný na výsledek**- usiluje o plnění požadavků vedoucích k cíli.
- **Moderátor a kouč**- pomáhá zvládat složité situace.
- **Manažer konfliktů**- předchází konfliktům, případně již vzniklé konflikty zvládá a řeší.
- **Koordinátor**- zajišťuje dobrou spolupráci uvnitř i vně týmu.
- **Manažer rozvoje týmu**- rozvíjí svůj tým a dělá ho tak schopnějším.
- **Manažer motivace**- motivuje svůj tým.
- **Manažer vnějších vztahů**- reprezentuje tým navenek. [15]

Mezi povinnosti projektového manažera jsou řazeny:

- **Kontrola** včasné realizace **úkolů a činností**
- **Identifikace** možnosti vzniku **problému** a následné **přijetí opatření**
- **Monitorizování stavu** projektu
- Včasné **reagování na odchylky** od plánu projektu
- **Plánování požadavků** na zdroje
- **Přiřazování priorit** jednotlivým činnostem
- **Řešení vztahů** uvnitř projektu
- **Aplikace zásad** projektového řízení
- **Komunikace** oblasti organizování a řízení projektu
- **Řízení přenosu informací** [15]

1.1.8.2 Komunikace projektového manažera

Úspěšnost dobrého manažera se odvíjí od jeho schopnosti komunikovat. Správná komunikace manažera hraje ve výsledku obrovskou roli. Zajišťuje totiž **správné**

rozhodování, stimulování, organizování a kontrolování. Mimo jiné je důležitá i ve všech manažerských činnostech, mezi které patří:

- **Rozhodování**
- **Implementace cílů a stimulace pracovníků**
- **Organizování**
- **Kontrola** [5]

Komunikační schopnosti a dovednosti manažerů jsou podstatné pro všechny firemní procesy. Hlavně pak pro odstranění komunikačních bariér mezi spolupracovníky. [5]

1.1.8.3 Certifikace projektového manažera

Standardy v oblasti projektového řízení představují soupis nejlepších zkušeností mnoha významných manažerů. Existují nejedny standardy, avšak základní filozofie je převážně podobná. Mohou se lišit jak základními podklady, místem vzniku, tak i stylem zpracování. Mezi známé světové standardy řadíme např.: **PMI, IPMA, PRINCE2**. Uvedené standardy umožňují certifikace projektových manažerů. [2]

PMI certifikace:

PMI standard nabízí šest rozdílných certifikátů. Řadíme mezi ně:

- **CAPM** (Certified Associate in Project Management)
- **PMI-SP** (PMI Scheduling Professional)
- **PMI-RMP** (PMI Risk Management Professional)
- **PMP** (Project Management Professional)
- **PgMP** (Program Management Professional)
- **PMI-ACP** (PMI Agile Certified Practitioner) [2]

PMI zkouška probíhá v angličtině a to po celém světě. Výhodou je, že je certifikát uznáván na mezinárodní úrovni. U všech certifikátů, vyjma PgMP, je nutné splnit vstupní předpoklady. Kromě toho je potřebné úspěšně složit certifikační zkoušku, která probíhá formou tzv. zaškrťovacího písemného testu. U PgMP je nutné kromě absolvování testu ještě uspět u pohovoru. [2]

IPMA Certifikace:

V tomto případě se nejedná o posouzení znalostí, ale hodnotí se zde kompetence jednotlivých uchazečů. Hodnocení probíhá pomocí několika forem prověření, mimo to musí uchazeč podstoupit i certifikační pohovor.

IPMA se vyznačuje čtyřstupňovým certifikačním systémem, přičemž každý stupeň má odlišné zaměření:

- **IPMA level A-** *certifikovaný ředitel projektu*- certifikace zaměřená na schopnost jednotlivce řídit program či portfolio pomocí odpovídajících metod a nástrojů.
- **IPMA level B-** *certifikovaný projektový senior manažer*- certifikace prověřující schopnost řídit komplexní projekt vč. jeho podprojektů.
- **IPMA level C-** *certifikovaný projektový manažer*- certifikace zaměřená na schopnost řídit projekt, jehož složitost je omezená.
- **IPMA level D-** *certifikovaný projektový praktikant*- certifikace jednotlivých členů týmu, případně studentů a jejich teoretických znalostí. [2]

Pro získání certifikátu je nutné splnit vstupní předpoklady, vyplnit dokumentaci a následně uspět u samotné zkoušky. Zkouška pro stupeň A, B a C zahrnuje tři části, mezi které patří test, zpráva a pohovor. Naproti tomu zkouška pro stupeň D má pouze jedinou část, kterou je test. Oproti PMI certifikaci neobsahují pouze tzv. "zaškrtačací písemné testy" - dle obtížnosti zahrnují otevřené otázky, uzavřené otázky či příklady. Testovou část hodnotí dva lidé. K úspěšnému splnění této části je nutné dosáhnout minimálně 60% úspěšnosti ve všech třech dílčích částech písemného testu. [2]

1.1.9 Zájmové skupiny projektu

Zájmové skupiny projektu tvoří osoby, které mají jistý zájem na projektu. Může se v tomto případě jednat jak o interní účastníky projektu, tak i o jednotlivce či skupiny z externího prostředí. Všechny tyto lidi se zájmem o projekt rozlišujeme dle úrovně jejich odpovědnosti a rozhodovací autority. [16]

Zájmové skupiny projektu mohou ovlivnit průběh i úspěšné zakončení projektu, proto je nutné všechny tyto účastníky identifikovat již v rané fázi přípravy projektu. Mimo jiné je zároveň žádoucí porozumět rozsahu jejich autority a odpovědnosti, zjistit jejich požadavky a očekávání, odhalit rizika, která by mohly jejich individuální cíle přinést a v závislosti s tím chránit projekt před negativními vlivy. [16]

Svozilová definuje zájmové skupiny takto:

„Zájmové skupiny projektu jsou jednotlivci a organizace, které jsou aktivně zapojeny do realizace projektu nebo jejichž zájmy mohou být pozitivně či negativně ovlivněny průběhem nebo výsledkem projektu.“ [17, s. 26]

Jako hlavní zájmové skupiny jsou vnímány:

- Představitelé **zákazníka projektu**
- Představitelé **dodavatele projektu**
- Jiné **skupiny s vlivem na projekt**
- **Veřejnost a sdělovací prostředky** [16]

Pod představitelem zákazníka si můžeme představit sponzora projektu, osobu, která si samotnou realizaci projektu objednala, budoucí uživatele produktu vycházejícího z projektu či zaměstnance zákazníka projektu. Představiteli dodavatele pak nazýváme veškeré manažery podílející se na projektu, členy projektového týmu, subdodavatele a subkontraktory. [16]

1.1.10 Projektové vs. liniové řízení

Kerzner podle Svozilové definuje projektové řízení takto:

„Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“ [17, s. 19]

Project Management Institute **PMI**, přední světové sdružení profesí projektového řízení, vykládá význam projektového řízení následovně:

„Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.“ [17, s. 19]

Tyto definice popisují projektové řízení jako úsilí, které je vynakládáno pouze v krátkém období za účelem dosažení požadovaných cílů. K tomu je pak využíváno mimo jiné mnoha různých znalostí a metod. [1]

Management je dělen zpravidla do tří úrovní. **Liniové řízení** představuje nejnižší management a zároveň i nejstarší strukturu, která je využívána v menších organizacích, ve kterých má manažer na starosti celé řízení. V rámci této struktury jsou příkazy předávány ve směru shora dolů, to znamená, že příkazy plynou od vrcholového manažera směrem k podřízeným pracovníkům. [1]

Rozdíl mezi projektovým a liniovým řízením tkví především v **dočasnosti** projektového managementu a **přidělování zdrojů** dle potřeb jednotlivých projektů. S dosaženými cíli projekt **končí**, avšak liniové řízení se již po dosažení stávajících cílů zaměřuje na cíle nové a ve své práci oproti projektovému řízení nadále **pokračuje**. [16]

1.1.11 Tým a týmové role

Projektový tým zahrnuje všechny osoby, které se více či méně podílejí na projektu samotném. Aby byl tým dobrý, měli by do něho být vybíráni členi, kteří budou přínosem díky svým dovednostem, znalostem a postojům, jejichž funkce se týká více oddělení nebo úrovní a také ti, kteří jsou schopni investovat potřebný čas a energii. Nesmírně důležité však je, aby v týmu vládla dobrá atmosféra, na základě které pak lépe funguje i komunikace v rámci týmu. [2]

Charakteristickými znaky týmu jsou:

- **Společný cíl**
- **Potřeba vedení**
- **Vzájemná odpovědnost**
- **Společná akceschopnost**
- **Konstruktivní konflikty**
- **Vzájemná důvěra**
- **Společná sebedůvěra**
- **Vzájemná otevřenost**
- **Vzájemná informovanost**
- **Společně sebeuvědomění** [2]

Velmi důležité je, aby tým dosáhl svého předem vytyčeného cíle. Rozdělení rolí je v daném týmu až druhotnou záležitostí. [2]

V Anglii v Henley Management College proběhla tzv. studie úspěšných a neúspěšných týmů. Manažeři byli rozdělováni do jednotlivých týmů na základě výsledků psychometrických testů. Postupně bylo analyzováno chování jednotlivých členů týmu, na základě čehož bylo po jisté době analyzováno devět týmových rolí. Meredith Belbin na základě svých rozsáhlých pozorování chování lidí začal tvrdit, že se role nakonec

vyčlení po jisté době v jakékoliv uzavřené skupině lidí, nejen uprostřed projektového týmu. [17]

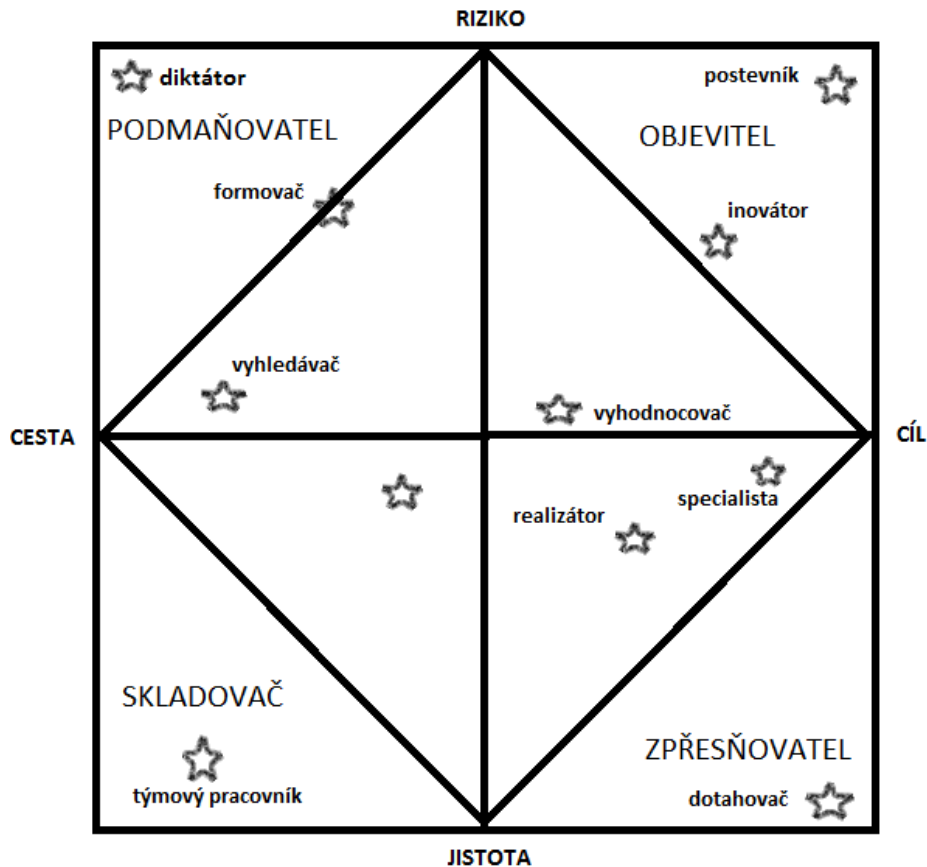
Týmová role dle **Dr. Belbina**:

„... je tendence chovat se, přispívat a vzájemně reagovat na druhé lidi konkrétním způsobem.“ [17]

Belbin uvedl existenci těchto 9+2 rolí:

- **Režisér**- jeho úkolem je rozdělovat (popř. delegovat) jednotlivé činnosti.
- **Vyhledávač**- usilovně vyhledává zdroje informací. Komunikátor a kontaktér, jenž přináší novinky z okolního světa. Vždy ví, na koho se může obrátit, koho v dané chvíli kontaktovat.
- **Koordinátor**- dohlíží na to, aby nebylo nikomu odepřeno vyjádřit svůj názor. Má ustavičně na paměti, co je cílem týmu. Rozpozná talent jednotlivých členů, umí tak dobře delegovat práci.
- **Týmový pracovník**- snaží se udržet uvnitř týmu pokud možno pohodovou atmosféru a harmonii.
- **Inovátor**- je člověk často přicházející s novými nápady a myšlenkami. Některé nápady se rozvinou, jiné jsou však zapomenuty. Infikuje tým svým nadšením.
- **Vyhodnocovač**- je nedůvěřivým článkem týmu, jenž za vším vidí hrozbu. Provádí analýzu všech nápadů. Posuzuje veškeré myšlenky a dostupné informace.
- **Specialista**- vysoce odborná osoba ve svém oboru. Poskytuje důležité informace. Kvalita těchto informací je pro specialistu mimořádně důležitá. Rád se dále vzdělává.
- **Realizátor**- ustavičně pracující člen týmu, jenž zbytek týmu táhne. Organizátor práce mající blízko k akci. Plánuje, jak akce vůbec realizovat.
- **Dotahovač**- dotáhne vše do konce, finišuje. Zabývá se kvalitou odvedené práce, má smysl pro detail.
- *„Diktátor“*
- *„Poustevník“ [2]*

Obr. č. 2: Týmové role



Zdroj: [1, s. 316]

Prvních devět týmových rolí můžeme chápat jako devět druhů činností, jež na sebe vzájemně navazují a zároveň se vzájemně doplňují. Poslední dvě výše zmíněné role se prakticky do týmových rolí nepočítají, jsou charakterizovány jako nežádoucí. Neměly by se tedy v týmu vyskytovat. [2]

1.2 Shrnutí

Projektové řízení je nedílnou součástí projektu a zároveň tak patří mezi nejdůležitější činnost projektového manažera. Jedná se o proces, který má za úkol koordinovat jednotlivé činnosti při samotné realizaci projektu tak, aby byl dodržen rozsah, rozpočet a harmonogram projektu. Jeho cílem je co nejefektivněji dosáhnout požadovaného cíle, který byl v práci projektu stanoven.

Projektový manažer by měl řídit projekt tak, aby byla jeho realizace co možná nejefektivnější. Využívá k tomu různých znalostí, schopností, nástrojů a technologií. Mezi nástroje jsou řazeny např. **PMI**, **IPMA** a **PRINCE2**. Předpokladem pro efektivní

řízení je však dobrá komunikace a spolupráce projektového týmu.

2 Komunikace v projektovém managementu

Komunikace má velký vliv na celkovou úspěšnost projektu, proto je nutné jí věnovat dostatečnou pozornost.

2.1 Charakteristika sociální komunikace

Slovo komunikace pochází z latiny a jakožto pojem má velmi široké využití. Může být chápán jako dopravní síť, nebo jako přemísťování lidí, materiálu, ale i myšlenek, informací, postojů a pocitů od jednoho člověka k druhému. Může probíhat v mysli jednoho člověka nebo mezi dvěma a více lidmi. Podstatou je zde **zdroj**, který sdělení či informaci vysílá, a **příjemce**, který pak následně dané sdělení či informaci přijímá. [14] [10]

V psychologii však komunikace není chápána pouze jako přenos informací mezi sdělujícím a příjemcem, jde zároveň i o sebe prezentaci, která je založená na vyjádření postojů k předmětu, ke komuniké či samotnému příjemci sdělení. [14] [10]

Proces, během kterého se jistá informace či sdělení dostane od zdroje k příjemci, zahrnuje dle Schrammova modelu z roku 1955 osm dílčích prvků:

- **Zdroj komunikace**- zdrojem komunikace může být jedna osoba, skupina osob či organizace. Aby byla komunikace účinná, je zapotřebí zajistit důvěryhodnost a zároveň odbornou způsobilost zdroje.
- **Zakódování**- zakódování představuje převod informací do takové podoby, která bude pro příjemce přijatelná. Může se jednat o slova, obrázky, hudbu atd.
- **Sdělení**- sdělení je jakýsi soubor všech informací, které mají být sděleny konečnému příjemci.
- **Přenos**- k samotnému přenosu informace či sdělení dochází prostřednictvím komunikačních prostředků, mezi které patří např. jazyk, pošta, telefon, počítač, rozhlas, televize, autobusy, vlaky a letadla.
- **Dekódování**- součástí dekodování je proces pochopení a zároveň i porozumění sdělení konečným příjemcem.
- **Příjemce**- příjemcem by měl být ten, kterému byla informace původně určena.
- **Zpětná vazba**- pomocí zpětné vazby lze poznat, zda byl význam pochopen. Případně

poukazuje na slabé stránky komunikačního procesu, které by bylo v budoucnu dobré vylepšit.

- **Komunikační šumy**- existují různé faktory, jež deformují obsah sdělení. [14]

V závislosti na rychlém technologickém vývoji vznikají i nová komunikační média. Kromě klasické původní komunikace pak existuje i komunikace digitální, elektronická, mobilní, virální apod. [14]

2.1.1 Efektivní komunikace

Za úspěšnou komunikaci je považována taková komunikace, která stojí firmu málo peněz, ale zároveň dosahuje vysokého účinku. Efektivní komunikace probíhá pouze v atmosféře důvěry, které však v dnešní době není lehké dosáhnout. [4]

Efektivní atmosféra je založena na:

- **Důvěryhodnosti** partnerů účastnících se komunikace
- Volbě vhodného **času** a **prostředí** pro průběh komunikace
- **Pochopitelnosti** a **významnosti** obsahu sdělení jak komunikátorem, tak i příjemcem
- **Jasnosti** sdělení
- **Soustavnosti** komunikace
- **Využívání osvědčených kanálů**, jež příjemce rád využívá.
- **Znalosti příjemce** vč. jeho komunikačních schopností [4]

2.2 Projektová komunikace

Pro úspěšnost projektu je základem efektivní komunikace založená na dobré komunikační dovednosti členů týmu. Komunikace musí být jasná, užitečná a správně načasovaná. Význam komunikace v rámci projektu je dán potřebou ovlivňovat výkonnost projektového týmu, potřebou informovat všechny zainteresované strany o projektu a potřebou vytvořit vhodné sociální klima pro práci týmu. Jedná se o efektivní výměnu informací vč. jejich porozumění. [6]

Projektová komunikace je řízena komunikačním plánem, který zahrnuje informace o tom, kdo má kdy obdržet jaké informace. Je však důležité zvážit důvěrnost informací, kam patří různá průmyslová tajemství, marketingové informace a duševní vlastnictví. Komunikační plán je tvořen managementem projektu. [6]

Komunikace využívá různých médií jako elektronické prostředky či papír a má celou řadu forem, např. ústní, písemnou, textovou, grafickou, formální, neformální, dobrovolnou nebo komunikaci na vyžádání. Projektová komunikace probíhá pomocí rozhovorů, schůzí, porad, workshopů, reportů, zápisů či schůzí. Průběh schůze je následující. Nejprve management schůzi připraví, poté dojde k samotné schůzi, jejímž výstupem je report ze schůze. [6]

2.3 Druhy a funkce komunikace

Tato kapitola je následně rozdělena do dvou podkapitol, které jsou věnovány představení jednotlivých druhů a funkcí komunikace.

2.3.1 Druhy komunikace

Komunikaci je možné dělit dle různých kritérií. Jednotlivé druhy komunikace se nevyklučují. V rámci jednoho projevu se jich většinou objevuje více, nemusí tomu tak však být úmyslně. Mikuláščík rozděluje komunikaci na následující druhy:

- **Záměrná** komunikace- komunikátor má prezentaci pod kontrolou, naplňuje tak svůj záměr.
- **Nezáměrná** komunikace- komunikátor se odchýlil od původního záměru, jeho prezentace je ovlivňována trémou či jinými emocemi.
- **Vědomá** komunikace- komunikátor si je plně vědom toho, co a jak říká, nemusí však zároveň splňovat svůj záměr- tím se liší vědomá komunikace od komunikace záměrné.
- **Nevědomá** komunikace- komunikující nemá buďto celou prezentaci nebo pouze její části pod kontrolou- částečně se tak překrývá s nezáměrnou komunikací.
- **Kognitivní** komunikace- v rámci kognitivní komunikace je kladen důraz na logické argumenty a racionalitu.
- **Afektivní** komunikace- jedná se o komunikaci prostřednictvím emočních projevů.
- **Pozitivní** komunikace- pozitivní prezentace signalizující např. souhlas, přijetí, obdiv a nadšení.
- **Negativní** komunikace- vyvolává negativní reakci příjemce, zahrnuje např. odmítnutí, odpor, útočení, pokárání, kritiku, předstírání, skrývání a zatajování.
- **Shodná** komunikace- informace, které jsou mezi komunikujícími sdělovány,

se obsahově i formálně shodují.

- **Neshodná** komunikace- zde jsou sdělované informace komunikujících v rozporu.
- **Asertivní** komunikace- komunikátor prosazuje sebe, ale stejně tak i respektuje totéž u jiných.
- **Agresivní** komunikace- komunikace je útočná a bezohledná.
- **Manipulativní** komunikace- jedná se o neférovou formu komunikace.
- **Pasivní** komunikace- komunikace je ústupná, úniková a bojácná.
- **Intropersonální** komunikace- jedná se o vnitřní monolog či dialog.
- **Interpersonální** komunikace- komunikace mezi dvěma lidmi je realizována např. prostřednictvím dialogu, interview či vyjednávání. Může být přítomno i více lidí.
- **Skupinová** komunikace- obsahuje více komunikátorů, kteří chtějí něco sdělit. Je tedy náročnější než interpersonální komunikace.
- **Masová** komunikace- mluvčí předává informace více lidem najednou pomocí prostředků, kterými jsou např. časopisy, knihy, rádio, televize, internet a billboardy.
- **Interkulturní** komunikace- komunikace mezi lidmi různých kultur.
- **Dyadická** intimní komunikace- jedná se o komunikaci mezi dvěma k sobě otevřenými lidmi.
- **Dyadická, jednostranně řízená** komunikace- komunikace mezi dvěma lidmi, kde jeden člověk je podřízený druhému.
- **Jednosměrná** komunikace- role mluvčího a poslouchajícího je pevně dána a nemění se.
- **Dvousměrná** komunikace- komunikace, během které se role mluvčího a poslouchajícího střídají.
- **Komplementární** komunikace- komunikace doplňujících se rolí jako je například lékař- pacient.
- **Tváří v tvář**- účastníci komunikace během ní sedí nebo stojí přímo naproti sobě.
- **Postranní** komunikace- pokud se vnímající něco dozví od jiných lidí, ne tváří v tvář.
- **Zprostředkovaná** komunikace- komuniké je přenášeno prostřednictvím média.

- **Psaná** komunikace- komunikace prostřednictvím výročních zpráv, zápisů z porad, novin apod.
- **Verbální** komunikace- komunikace pomocí slov.
- **Neverbální** komunikace- slouží buďto jako plnohodnotná komunikace nebo jako doplnění komunikace verbální.
- **Komunikace činem**- vyjádření postoje, názoru atd. pomocí činu.
- **Paralingvistická** komunikace- jedná se o svrchní tón řeči.
- **Agování**- oslovený odpovídá neadekvátním způsobem, zcestně, na jinou otázku apod.
- **Metakomunikace**- je komunikace o komunikaci, resp. popisování komunikace pozorovatelem. [10]

2.3.2 Funkce komunikace

Komunikace má několik funkcí, které se mohou vzájemně překrývat, lépe však umožňují pochopit význam komunikace. Mukuláščík uvádí funkce následující:

- **Informativní** funkce- jedná se o předávání informací, faktů a dat mezi lidmi.
- **Instruktivní** funkce- informativní funkce obohacená o vysvětlení, jak něčeho dosáhnout.
- **Přesvědčovací** funkce- působení na jiného člověka s cílem ho přesvědčit.
- **Posilovací a motivující** funkce- jde o posilování určitých pocitů a vztahů.
- **Zábavná** funkce- cílem komunikace je navodit stav pohody a spokojenosti.
- **Vzdělávací a výchovná** funkce- převážně uplatňována prostřednictvím institucí, cílem je informovat, instruovat apod.
- **Socializační a společensky integrující** funkce- jedná se o snahu navodit kontakt, sblížit se.
- **Souvztažnost**- informace dávány do souvislostí, aby byly lépe chápány.
- **Funkce osobní identity**- jedná se o komunikaci na úrovni vlastní osobnosti.
- **Poznávací** funkce- umožňuje komunikantovi sdělovat pomocí zkušeností jiných lidí informace ve zkrácené podobě tak, jak by to člověk pomocí vlastních zkušeností nebyl schopen prožít.

- **Svěřovací funkce**- jedná se o sdělování osobních záležitostí, těžkostí apod. za účelem získání jisté útěchy a pomoci.
- **Úniková funkce**- je využívána tehdy, pokud se dotyčný potřebuje odreagovat. [10]

2.4 Nástroje komunikace

Přestože nových komunikačních nástrojů stále přibývá, osobní rozhovor zůstává stále nejučinnějším způsobem komunikace. Přesto platí, že nové elektronické přístroje dělají komunikaci rychlejší, interaktivnější a podstatně konkrétnější. [4]

Jednotlivé nástroje musejí být vybírány s ohledem na konkrétní segment trhu, na který se firma zaměřuje. Přičemž každý nástroj má své specifické znaky a náklady, na které je nutno brát zřetel při vytváření marketingové komunikace. [3]

Mezi nástroje komunikace patří:

- **Osobní rozhovor**- kromě verbální komunikace pak osobní rozhovor nabízí řadu neverbálních a vizuálních stránek. Při osobním rozhovoru posluchač nevnímá jen tok informací jako takový, jež plyne od mluvčího. Má možnost využít i několik smyslových orgánů zároveň, které umožní vnímat např. gestiku, mimiku, držení těla, pohyby apod. Osobní rozhovor však má i své nevýhody. Těmi je např. fakt, že se partneři musejí setkat ve stejný čas na stejném místě.
- **Telefonování**- za alternativu osobního rozhovoru je považováno právě telefonování. Jeho výhodou je možnost komunikovat odkudkoli a téměř kdykoli. Naopak má i telefonování své nevýhody, mezi které se řadí např. absence vizuálních a jiných vjemů. Dnešní doba mobilních telefonů již umožňuje i vizuální doplnění.
- **Dopisy**- v dnešní době jsou dopisy vzhledem k vysokým finančním i časovým nákladům jako komunikační nástroj využívány minimálně.
- **E-mail/SMS**- vynikají svou rychlostí a finanční nenáročností. V tomto případě si však člověk nemůže být stoprocentně jist, kam jeho pošta skutečně odchází a zda vůbec odchází. Může také docházet ke komunikačnímu šumu.
- **Schůze, zasedání, mítinky**- omezující je zde čas potřebný jak k přípravě osobního setkání (tvorba harmonogramu,...), tak i čas strávený na samotné schůzi, zasedání, mítinku. Výhoda této komunikace tkví v tom, že účast více lidí v tentýž čas na jednom místě může přinést nové návrhy, nápady apod.

- **Telekonference-** výhodou telekonference je, že umožňuje osobám komunikovat z jakéhokoliv místa- ze služební cesty, z domova, z dovolené,... Zároveň překonává i časové bariéry.
- **Videotelekonference-** liší se od telekonference pouze tím, že ke komunikaci využívá kromě mikrofону i monitory a kamery. [4]

2.4.1 Projektové porady

Právě projektové porady jsou považovány za jeden z nejvýznamnějších komunikačních kanálů. V dnešní době moderních technologií má existence osobního kontaktu v rámci projektových porad stále své opodstatnění. [10]

Mikuláščík klade na porady velký důraz, zároveň je rozděluje na několik typů:

- **Velká porada-** jedná se o poradu, které se účastní maximálně 15 členů, doporučený počet lidí je však 10.
- **Malá porada-** porada, které se účastní pouze dva až pět členů.
- **Operativní porada-** jedná se o každodenní maximálně půlhodinovou poradu, případně se může konat každý druhý den.
- **Periodická porada-** program je znám předem, pravidelně se opakuje.
- **Informativní porada-** jedná se o krátkou poradu, které se může účastnit větší počet lidí než u předešlých porad.
- **Strategická porada-** jedná se o poradu na úrovni top managementu ohledně dlouhodobých výhledů.
- **Taktická porada-** je určena pro střední úroveň řízení.
- **Řešitelská, brainstormingová porada-** může se svolávat dle potřeb za účelem vyřešit nějaký problém, který právě nastal. [10]

Projektové porady slouží k:

- **Osobnímu setkání** členů týmu
- **Udržení projektu** v chodu
- **Odhalení problémů**
- **Sdílení informací**

- **Delegování úkolů**
- **Kontroly hotových úkolů**
- **Kontroly plnění logického rámce** [13]

Porady jsou svolávány projektovým manažerem. Jejich intenzita závisí na různých faktorech, především na momentální fázi projektu a jeho důležitosti. Minimálně by však porady měly probíhat jednou za týden. Z každé porady je potřeba vytvořit zápis. Projektový manažer se na porady důkladně připravuje, v rámci přípravy pak zasílá materiály všem členům porady. Svolává porady v předstihu. [13]

Součástí porady je:

- **Kontrola** dodržení **harmonogramu** projektu
- **Kontrola** splnění **úkolů** plynoucích z předchozí porady
- Prostor pro **brainstorming**
- **Zadání nových úkolů** vč. harmonogramu jejich plnění
- **Shrnutí** porady [13]

2.5 Typy komunikace v projektovém řízení

Komunikace na projektu je většinou dělena na tři typy:

1. **Povinná** komunikace- tento typ komunikace požaduje buďto investor, zákon či organizace provádějící projekt. Jedná se o informace, jež jsou posílány příjemcům. Např.: monitorovací zprávy, zprávy o tom, jak je na tom projekt,...
2. **Nepovinná** komunikace- nutné informace pro pracovníky k tomu, aby mohli vykonávat práci správně. Většinou jsou dostupné pouze pro čtení, vyžaduje se určitý zájem pracovníků o tento typ informací. Např.: konzultace určené k podání informací o projektu pracovníkům, informace o jistém projektu na internetu.
3. **Marketingová** komunikace- snaha o vyvolání zájmu o jistý projekt na základě vytvoření dobrého jména, značky a loga projektu. Např. se může jednat o různé soutěže, jež mají za úkol zvýšit zájem o projekt, informační dopisy o projektu (newsletters) apod. [15]

2.5.1 Projektový reporting

Projektový reporting je součástí výše zmíněné nepovinné komunikace. Jedná se

o zprávy a hlášení kontrolních procesů, jež jsou navíc často ústně komentovány samotným projektovým manažerem. Mezi obvyklé typy hlášení patří:

- **Interní pravidelná hlášení**
- **Interní nepravidelná hlášení**
- **Externí pravidelná hlášení**
- **Externí nepravidelná hlášení [16]**

Interní pravidelná hlášení jsou směřována buďto nadřízenému managementu organizace nebo liniovým manažerům za účelem podat managementu informace pro obecné řízení společnosti a podat liniovým manažerům informace pro vyjednávání o změnách. Stejně tak jsou managementu i liniovým manažerům určena i interní nepravidelná hlášení, která jsou jim podávána až v momentě, kdy chtějí jednat o změně či v období, kdy je projekt v ohrožení. Externí pravidelná hlášení jsou směřována ke sponzorovi projektu, aby ho průběžně informovala o stavu a vývoji projektu. Externí nepravidelná hlášení jsou taktéž určena pro sponzora projektu, podávají se v momentě, kdy by chtěli začít jednat o změně nebo tehdy, je-li projekt v ohrožení. [16]

2.6 Komunikační cíle

Interní komunikace představuje komunikační propojení ve firmě. Nemusí se nutně jednat o předávání informací, řadí se sem také chování všech pracovníků vč. managementu, utváření a následné vyjasňování nějakých nástrojů či postojů. [5]

Holá definuje cíle interní komunikace jako:

- *„Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.*
- *Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).*
- *Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.*
- *Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe- neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.“ [5, s. 21]*

Cíle mohou být definovány samotnou firmou, mohou se lišit v různých obdobích, pak je

potřebné je podrobněji rozpracovat v rámci komunikačního plánu. [5]

2.7 Komunikační strategie

Projektová komunikace je považována za úspěšnou, pokud je zajištěna průběžná informovanost a podpora projektu ze strany stakeholderů. Aby byly všechny tyto požadavky splněny, je výhodné vytvořit koordinovanou komunikační strategii. [2]

Měla by být vytvořena již na samém začátku projektu a schválit by ji mělo vedení firmy a projektu. Vedení firmy by mělo být zároveň průběžně informováno i o tom, zda je komunikační strategie plněna. [2]

Strategie by měla zahrnovat popis daného projektu, cíle komunikace, všechny zainteresované strany, klíčová sdělení, komunikační nástroje, rozpočet, harmonogram, rizika spojená s komunikací a vyhodnocení. [2]

Tvorba komunikační strategie si v první řadě žádá analýzu všech stakeholderů, dále je žádoucí určit si cíl komunikace, zvolit způsob komunikace a komunikační nástroje, které bude vhodné využívat. [2]

Obr. č. 3: Potřeba komunikace



Zdroj: [2, s. 54]

Z obrázku č. 3 je patrné, že je strategie volena na základě toho, jakého cíle má projekt dosáhnout. Pokud je cílem projektu např. „získání“, pak stačí udržovat spokojenost s projektem za pomoci různých informačních e-mailů, schůzek, konferencí apod. Pokud je však cílem „vlastnictví“, vyžaduje to vynaložit v rámci komunikace větší úsilí a zároveň komunikaci podrobně řídit. [2]

2.8 Komunikační plán

Komunikační plán je obsažen v plánu projektu. Jedná se o dokument, který může být jak formální, tak neformální povahy. Dle potřeb projektu se dá pak dále dělit na velmi podrobný a rámcový plán. Měl by být přijatelný pro celý tým, tudíž by měl být nejlépe i tvořen celým týmem. Vychází především z komunikační strategie a komunikačního plánu dané firmy. [6]

Pojednává o tom:

- „jaké informace budou sdíleny- název a účel dokumentu nebo jiné položky komunikačního plánu,
- jaká je periodičita jednotlivých položek a jaké jsou časové limity pro distribuci a odezvy,
- kdo je za tvorbu a distribuci jednotlivých položek odpovědný,
- kdo musí nebo má danou informaci obdržet, případně kdo se k dané informaci vyjadřuje,

- *jakou formou budou předávány ostatním členům projektového týmu a případně mimo projekt.*“ [17, s. 172]

Tab. č. 1: Příklad plánu komunikace

Adresáti	Účel	Četnost	Způsob oslovení	Informující
Výkonný tým	Získání závazného příslibu	1 za 2 týdny	Přímý kontakt	Výkonný sponzor
	Odstranění překážek			
	Informace o postupu			
	Prevence překvapení			
Management	Uvědomit	1 za 2 týdny	e-mail	Specialista/ Vedoucí projektu
	Vysvětlení konceptů		porady vedení	
	Informace o postupu		sdělení	
	Získání závazného příslibu			
Všichni zaměstnanci	Uvědomit	měsíčně	e-mail	Vedoucí projektu
	Představení konceptů		firemní časopis	
	Vyloučení nekonceptčnosti		firemní shromáždění	
	Informace o postupu			
Projektový tým	Sledování postupu	týdně	schůzky týmu	Specialista
	Přiřazování úkolů		sdělení stavu	
	Kontrola očekávání			

Zdroj: [6]

2.9 Ověření kvality komunikace

Pro ověření kvality je využívána zpětná vazba. Pomáhá odhalit úspěšnost strategie komunikace a fakt, zda jednotlivé aktivity splňují či nespĺňují své vytyčené cíle.

Zpětná vazba vychází z názorů jednotlivých zaměstnanců, které jsou často získávány pomocí anket. V rámci ankety zaměstnanci odpovídají jak na přímé dotazy, které jsou jim kladeny na poradách či v rámci manažerských pochůzek, tak mohou své názory sdílet i pomocí anonymních schránek či prostor na intranetu. K hlubšímu ověřování kvality jsou pak využívány různé **dotazníky**, **oběžníky** či **sociologické průzkumy**. [5]

2.10 Nejčastější chyby v komunikaci

Docílení úspěšné komunikace komplikuje celá řada možných chyb, kterých se účastník

komunikace může dopustit:

- **Zkreslení informace**- ke zkreslení informace dochází nejčastěji tehdy, pokud informace tzv. protéká kanálem přes celou řadu subjektů.
- **Komunikační zahlcení**- nastává v případě zahlcení příjemce takovým množstvím informací, které již není schopen vnímat.
- **Nevhodně zvolený kanál**- příkladem nevhodně zvoleného kanálu je případ, kdy jsou posluchačům informace předčítány, přestože by je lépe pochopili v písemné formě.
- **Nevhodně zvolené místo a čas**
- **Neschopnost vnímat druhé**- častou chybou je právě neochota naslouchat druhým.
- **Neochota zabývat se problémem**- spolu s tím souvisí i neochota o daném problému jednat.
- **Podcenění neverbální stránky komunikace**- uvádí se, že původ pouhé desetiny sdělení plyne ze slovního obsahu, tudíž je absence neverbální komunikace podstatným nedostatkem. [4]

2.11 Shrnutí

Kapitola se zabývá významem projektové komunikace, protože dobré komunikační dovednosti jednotlivých členů týmu jsou základem úspěšného projektu. Projektová komunikace má za úkol vytvořit vhodné sociální klima pro práci týmu a zároveň průběžně informovat o projektu všechny zainteresované strany.

Základem každé správné komunikace je komunikační plán, který určuje, jaké informace a jak často budou sdíleny, kdo bude za jejich tvorbu a následnou distribuci odpovědný, pro koho budou informace určeny a jakou formou budou informace následně předávány zbylým členům projektového týmu.

Za nejúčinnější způsob komunikace je pak považován osobní rozhovor. Jeho výhoda tkví v možnosti doplňovat verbální komunikaci řadou neverbálních a vizuálních stránek. Stejně tak je důraz kladen i na projektové porady, jejichž základem je program porad, který má za úkol informovat účastníky o projednávané problematice.

3 Společnosti ČEZ, a.s.

V následujících kapitolách bude stručně charakterizována Skupina ČEZ. Následně bude pozornost věnována již konkrétní společnosti ČEZ Prodej, v rámci které byla realizována praktická část.

3.1 Charakteristika Skupiny ČEZ

„Společnost ČEZ je jádrem rozsáhlé skupiny firem – Skupiny ČEZ, jejíž aktivity zahrnují pestré spektrum činností od těžby surovin, přes výrobu, distribuci a obchod až po oblast telekomunikací, informatiky, jaderného výzkumu, projektování, výstavby a údržby energetických zařízení nebo zpracování vedlejších energetických produktů.“
[11]

Skupina ČEZ byla založena v roce 2003, dnes už však patří k deseti největším energetickým uskupením v Evropě- jak z hlediska výkonu, tak z hlediska počtu zákazníků. Zároveň je v rámci Evropy nejvíce ziskovým a nejméně zadluženým energetickým uskupením. To vše má pozitivní dopad na ceny akcií ČEZ, a. s. Za více než 15 let existence odvedla energetická společnost ČEZ českému státu formou daně z příjmů a na dividendách více než 106 miliard korun, z toho 66 miliard korun na daních z příjmů. [6]

Skupina ČEZ představuje integrované energetické seskupení, které působí jak v zemích střední a jihovýchodní Evropy, tak i v Turecku. Centrála se nachází v České Republice.

Skupina ČEZ se zaměřuje na:

- Principy trvale udržitelného rozvoje
- Podporu nových technologií
- Odpovědné zacházení se zdroji
- Bezpečnost zaměstnanců a provozovaných zařízení [11]

Kromě výše zmíněných se Skupina věnuje celé řadě dalších činností, jež souvisejí s výrobou elektřiny. V České republice patří mezi nejvýznamnější ekonomické subjekty. Řídí se etickými standardy vč. odpovědného chování k okolí, společnosti a životnímu prostředí. Spolupracuje a pečuje o své zaměstnance. Jakožto regionální lídr v rozvoji chytrých sítí a elektromobilů je Skupina ČEZ otevřená vědě i různým inovacím. [6]

„Posláním Skupiny ČEZ je zajišťovat bezpečnou, spolehlivou a pozitivní energii zákazníkům i celé společnosti, jejím cílem je přinášet inovace pro řešení energetických potřeb a přispívat k vyšší kvalitě života.“ [11]

„Vizí Skupiny ČEZ je přinášet inovace pro řešení energetických potřeb a přispívat k vyšší kvalitě života.“ [11]

3.1.1 Předmět podnikání Skupiny ČEZ

V rámci Skupiny ČEZ jsou rozlišovány tři elementární druhy podnikatelské činnosti. [6]

Za **primární** podnikatelskou činností je považována výroba, nákup, distribuce a prodej elektřiny.

Mezi **sekundární** podnikatelskou činností je řazena výroba a prodej tepla, poskytování produktů a služeb pro zákazníky v oblasti energetiky i příbuzných odvětvích, těžba uhlí, zpracování vedlejších energetických produktů a prodej plynu.

Terciální podnikatelská činnost má pak za úkol efektivně podporovat jak primární, tak i sekundární podnikatelské činnosti. [11]

3.1.2 Strategie Skupiny ČEZ

Strategie Skupiny ČEZ je založena na třech prioritách:

- 1. Patřit k nejlepším v provozu tradiční energetiky a aktivně reagovat na výzvy 21. století**
- 2. Nabízet zákazníkům širokou paletu produktů a služeb zaměřených na jejich energetické potřeby**
- 3. Posílit pozici v Evropě [6]**

3.1.3 Cíle Skupiny ČEZ pro nejbližší období

Mezi cíle, jichž by mělo být v nejbližší době dosaženo, patří:

- dokončit implementaci zákaznického informačního systému a zajistit provozní stabilizaci společnosti ve všech procesech,
- zajistit prodej komoditních (elektřina, plyn) a nekomoditních (mobilní operátor, pojišťovací produkty, finanční produkty, tepelná čerpadla,...) produktů dle schválených business plánů,
- soustředit se na rozvoj nekomoditních produktů, ze kterých se očekává sanace maržo-

- vých výpadků vzniklých v komoditách,
- dokončit redesign sítě kontaktních center,
 - zajistit výrazný rozvoj online kanálů a online služeb,
 - snížit provozní náklady,
 - implementovat nařízení EU o ochraně osobních údajů. [6]

3.1.4 Vnější prostředí Skupiny ČEZ

Skupina ČEZ je integrovaným seskupením, které působí v celé řadě zemí západní, střední a jihovýchodní Evropy a v Turecku. V zahraničí se Skupina ČEZ v první řadě zaměřuje na oblast distribuce, výroby, obchodu a prodeje elektřiny. Mimo jiné vlastní nebo spoluvlastní výrobní a distribuční aktiva nebo projekty v Rumunsku, Německu, Polsku, Bulharsku, Turecku a Francii. V Nizozemsku jsou pak součástí Skupiny ČEZ společnosti zprostředkovávající vlastnictví a zajišťující její financování. [6]

Skupina ČEZ obchoduje v mnoha zemích Evropy s elektřinou a dalšími komoditami na velkoobchodních trzích. Prodává koncovým zákazníkům elektřinu i zemní plyn v České republice, ale také v Turecku, Rumunsku, Polsku, Bulharsku, Maďarsku, a na Slovensku. [6]

Trhy České republiky a Německa jsou silně propojeny, což je příčinou odvíjení se velkoobchodních cen elektřiny v České republice od cen německých. Faktory, jež ovlivňují ceny elektřiny, jsou především tyto:

- **Ceny komodit**, které určují výši variabilních nákladů výroby- zejména ceny uhlí, zemního plynu a emisních povolenek.
- **Makroekonomický vývoj**- ovlivňuje výši poptávky po elektřině.
- **Vývoj objemu a struktury výrobních kapacit** v Evropě- jedná se obzvláště o obnovitelné zdroje. [6]

V I. pololetí 2017 se ceny elektřiny pohybovaly bez výraznějšího trendu kolem hodnoty 30 EUR/MWh. Mírný růst cen uhlí a následně i elektřiny na konci období byl způsoben především zvýšenou poptávkou po uhlí v Číně v souvislosti s povodněmi, které si vyžádaly dočasné uzavření některých hydroelektrárenských kapacit a zvýšené využití uhelných elektráren. [6]

Vyšší ceny elektřiny v jihovýchodní Evropě ovlivnily ceny v České republice, a tak

ve druhé polovině roku 2016 stejně jako v prvním pololetí 2017 byla cena elektřiny v České republice nepatrně vyšší než v Německu. V předchozích letech tomu bylo však naopak. [6]

3.1.5 Vnitřní organizace Skupiny ČEZ

Skupina ČEZ je integrovaným energetickým seskupením s centrálou v České republice, které zaměstnává více než 27 tisíc lidí. Výroba, distribuce, obchod a prodej v oblasti elektřiny a tepla, obchod a prodej v oblasti zemního plynu a těžba uhlí představují hlavní předmět podnikání. [6]

Hlavní předmět podnikání v České republice zahrnuje těžbu a prodávání uhlí, vyrábění a distribuci elektřiny a tepla, obchodování s elektřinou, zemním plynem a dalšími komoditami. Skupina ČEZ v České republice nabízí také zařízení pro výrobu a skladování elektřiny a poskytuje komplexní energetické služby a řešení. [6]

V čele společnosti je generální ředitel, který má na starosti jednotlivé úseky. Mezi tyto úseky patří:

- Úsek **Komoditní produkty a strategie**- nese odpovědnost za strategii společnosti a řízení cen a portfolia komoditních produktů, kam se řadí elektřina a plyn.
- Úsek **Segmenty a marketing**- úsek odpovědný za řízení segmentů zákazníků, marketing, online, budování značky, customer experience apod.
- Úsek **Nekomoditní služby**- je odpovědný za design, rozvoj a řízení nekomoditních produktů.
- Úsek **Provozní a procesní podpora**- nese odpovědnost zejména za ICT podporu, znalostní podporu a metodickou podporu společnosti.
- Úsek **Prodej a obsluha**- zajišťuje provoz face2face kanálů, jimiž jsou zákaznická centra a smluvní partneři, dále zajišťuje funkci call center, to zahrnuje obsluhu i prodej produktů, retenční aktivity a aktivní prodej.
- Úsek **Finance a správa**- tento úsek má za úkol řízení společnosti, finance, rizika, projektovou kancelář, řízení kapacit, controlling, řízení cashflow apod. [6]

3.2 Charakteristika společnosti ČEZ Prodej, a.s

Obr. č. 4: Logo skupiny ČEZ



Zdroj: [11]

Společnost ČEZ Prodej, a.s. vznikla v rámci Skupiny ČEZ. Od roku 2005 má na starosti i obchodní části regionálních energetických společností vč. zákazníků, smluv a závazků. Roku 2017 se sloučily dvě společnosti, ČEZ Prodej, s. r. o. a ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. do společnosti ČEZ Prodej, a.s. V zájmu naplnění celoevropských pravidel liberalizace trhu s elektřinou se Skupina ČEZ stala první energetikou v České republice, která plně oddělila obsluhu klientů prodeje a klientů distribuce. [6]

ČEZ Prodej, a.s. zahrnuje:

- **Prodej elektřiny a plynu-** v rámci prodeje elektřiny a plynu nabízí v České republice Skupina ČEZ koncovým zákazníkům elektřinu, zemní plyn a tepelnou energii. Zároveň nabízí i poskytování distribuce elektřiny licencovaným subjektem, jímž je ČEZ Distribuce.
- **Prodej služeb a energetická řešení v oblasti decentralizované energetiky-** společnost ČEZ ESCO je členem Skupiny ČEZ. Úkolem společnosti je sdružování odborné a obchodní kapacity Skupiny v oblasti energetických úspor, decentralizovaných zdrojů, osvětlení a dalších energetických produktů. Zaměřuje se na tvorbu integrovaných nabídek pro firemní klientelu, malé a střední podniky a veřejný sektor.
- **Prodej telekomunikačních, pojišťovacích a dalších služeb-** ČEZ Prodej je plnohodnotným virtuálním mobilním operátorem. Disponuje vlastní produktovou nabídkou „MOBIL OD ČEZ“. Svým rozsahem se řadí do kategorie tzv. středních virtuálních operátorů, s více než 75 tisíci aktivními SIM kartami však patří ČEZ Prodej mezi největší virtuální mobilní operátory v České republice. [6]

3.2.1 Základní údaje společnosti ČEZ Prodej, a.s.

Tab. č. 2: Základní údaje o společnosti

Obchodní název	ČEZ Prodej, a.s.
Sídlo	Duhová 1/425 Praha 4 140 53
IČO	27232433
DIČ	CZ27232433
Zápis u OR	v obchodním rejstříku vedeném u Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 22581, datum zápisu 31. března 2005
Rok založení	2005
Základní kapitál	5 501 755 000,- Kč
ID datové schránky	mcechkwr

Zdroj: [11]

3.2.2 Orgány společnosti

ČEZ Prodej, a.s. rozlišuje tři orgány společnosti. Nejvyšším orgánem společnosti je **valná hromada**. [6]

Dalším orgánem je **představenstvo společnosti**, které je statutárním orgánem, který řídí činnost společnosti a zastupuje společnost způsobem upraveným stanovami. Představenstvo má pět členů, volí si předsedu a místopředsedu. Členy představenstva pak volí a odvolává valná hromada, funkční období člena představenstva je pět let. Zasedání představenstva je řízeno potřebou společnosti, svoláváno je předsedou představenstva. Na zasedáních je akceptována i účast s využitím technických prostředků formou videokonference, internetových komunikačních prostředků jako je email, skype apod. a služeb telekomunikačních operátů pomocí sms, mms atd. Za normálních okolností se zasedání koná pod vedením předsedy v sídle společnosti a jeho výstupem je vždy zápis. [6]

Posledním orgánem je pak **dozorčí rada společnosti**, která je zároveň i kontrolním orgánem společnosti. Je tvořena třemi členy, kteří jsou voleni na pět let. Dozorčí rada zasedá dle potřeby na základě svolání předsedou. Stejně tak jako tomu bylo u představenstva, i dozorčí rada společnosti umožňuje účast pomocí technických

prostředků. Zasedá v sídle a je řízena svým předsedou. [6]

3.2.3 Ekonomické výsledky ČEZ Prodej, a.s.

Ekonomické hodnocení společnosti ČEZ Prodej, a.s. vycházejí z výroční zprávy z let 2016 a 2017. Z následujících údajů je patrné, že v roce 2017 byl zaznamenán nižší EBITDA o 0,5 mld. Kč. K poklesu došlo v České republice z důvodu vyšších stálých nákladů hlavně v souvislosti s oddělením obsluhy zákazníků ČEZ Distribuce a ČEZ Prodej. Na druhé straně však došlo v roce 2017 k nárůstu průměrného počtu zaměstnanců. [6]

Tab. č. 3: Ukazatel ČEZ Prodej, a.s. k 30. 6. 2016 a 30. 6. 2017 v mil. Kč

	I. pololetí 2016	I. pololetí 2017
Provozní výnosy kromě výnosů mezi segmenty	53,729	53,066
Provozní výnosy mezi segmenty	2,732	2,356
Provozní výnosy celkem	56,461	55,422
EBITDA	3,207	2,732
EBIT	3,21	2,692
Daň z příjmů	-561	-511
Čistý zisk	2,742	2,067
CAPEX	15	39
Fyzický počet zaměstnanců k 30. 6.	1,84	2,302

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

3.3 Projektové řízení ve společnosti

Projektové řízení ve společnosti bude dále charakterizováno s důrazem na činnost projektové kanceláře.

3.3.1 Základní charakteristika projektového řízení společnosti

V rámci společnosti ČEZ Prodej nese hlavní odpovědnost projektová kancelář. Odbor projektové kanceláře je řízen jejím manažerem. Kancelář je tvořena jedním vedoucím, jedním manažerem portfolia projektu, třemi senior projektovými manažery a dvěma projektovými manažery. [6]

Na základě výpovědi samotného manažera projektové kanceláře je možné tvrdit, že se průběžně řeší okolo 15-20 projektů souběžně, zároveň jsou však projektovou kanceláří ČEZ Prodej řešeny i desítky menších změn. [6]

Projektovou dokumentaci, kterou se kancelář řídí, tvoří zakládací listiny jednotlivých projektů z portfolia projektů, přičemž každá zakládací listina obsahuje následující informace:

- **Cíl** projektu
- **Efekty** projektu
- Projektová **struktura**
- **Plán** projektu
- **Milníky** projektu
- Vyhodnocení **efektů** podniku
- **Náklady**
- **Harmonogram**
- Projektový **tým** a **kapacitní plán** [6]

Z výpovědi je patrné, že ve společnosti není aplikována žádná metodika typu IPMA, PRINCE2 apod., ale existuje vlastní skupinová metodika, která zahrnuje vlastní pravidla a postupy pro ČEZ Prodej. [6]

3.3.2 Týmové role v projektu

V projektech jsou obvykle zastoupeny následující role:

- **Projektový manažer**
- **Garant/sponzor**
- **Vedoucí projektového týmu**
- **Člen projektového týmu**
- **Manažer rizik**
- **Quality assurance**
- **Administrátor projektu**
- **Vlastník zdroje** [6]

Projektový manažer zastává v týmu jasnou roli, je hlavou týmu, která řídí celý projekt. Je odpovědný jak za plnění, rozpočet, harmonogram, tak i za výsledný produkt projek-

tu. Jeho úkolem je hlídat plnění efektů, které jsou od projektu očekávány a které vedly k tomu, že projekt vůbec vznikl. [6]

Garant, neboli sponzor projektu, je většinou zástupce top nebo středního managementu. Tento seniorní manažer definuje projekt vč. jeho efektů a cílů. Úkolem garantu/sponzora je dávat aktivní podporu projektu na úrovni celé společnosti. [6]

Vedoucí projektového týmu neboli tzv. „team leader“ pochází většinou ze středního nebo nižšího managementu a ze specialistů. Řídí skupinu zpravidla do 10 lidí. Má za úkol jistou dílčí oblast a s ní spojené úkoly vč. harmonogramu. [6]

Člen projektového týmu je prakticky kdokoliv, kdo je potřebný k dosažení cíle. Členem projektového týmu se však nestává někdo, koho projekt potřebuje na drobné či časově krátké úkoly, tento člověk řeší úkoly stále na své liniové pozici. Členem týmu však může být i člověk, který je liniově na vyšší pozici než je vedoucí týmu. V tom případě se pak může stát, že např. specialista bude mít ve svém projektovém týmu ředitele. [6]

Manažer rizik zastává speciální roli, která se aplikuje jen zřídka. Je odpovědný za identifikaci, předcházení a plány ohledně řízení rizik. [6]

Quality assurance je představitelem kontrolní role. Jedná se o nestranný dohled nad způsobem řízení projektu i nad tím, zda projekt naplňuje očekávané cíle a efekty. [6]

Administrátor projektu se stará o podporu projektu, např. o zápisy, přístupy, pozvánky, rezervace prostředků- místnosti apod. Administrátor projektu tak snižuje administrativní zatížení projektového manažera. [6]

Vlastník zdroje je liniovým nadřízeným člověka, který je součástí projektu. Jeho úkolem je na základě požadavků projektového manažera definovat disponibilní zdroje a následně je poskytnout. Dležitě je, aby zohledňoval požadované znalosti a dovednosti. [6]

3.3.3 Rozhodovací platformy

Kromě rolí v projektu jsou rozlišovány dvě rozhodovací platformy:

- 1. Řídící výbor projektu**
- 2. Hlavní tým projektu [6]**

Řídící výbor projektu představuje nejvyšší rozhodovací platformu. Mezi kompetence

výboru patří schvalování vzniku projektu a rozhodování o jeho definici, cíli, struktuře, týmu, motivačních nástrojích a harmonogramu. Výbor zasedá zpravidla jednou měsíčně. Mezi členy výboru patří nejvyšší vedení společnosti, projektový manažer, Quality assurance. Úkolem projektového manažera je příprava podkladů. [6]

Hlavní tým projektu zastává operativní úroveň rozhodování v projektu. Mezi členy operativního týmu patří projektový manažer, vedoucí projektových týmů a další jako např. specialista controllingu, komunikace apod. Jednání probíhá zpravidla jednou týdně. [6]

3.3.4 Role projektové kanceláře

Projektová kancelář ČEZ Prodej zodpovídá za centrální řízení neprojektových změn ve společnosti, za řízení portfolia projektů vč. řešení vzájemných vazeb projektů a programů, za metodiku řízení projektových změn vč. metodické a znalostní podpory pro stakeholdery, za role v rámci projektové kanceláře společnosti, za spolupráci na prioritizaci centrálně řízených změn, za přípravu a udržování centralizovaného harmonogramu změn, za aktivní řízení projektů a programů, za dohled a podporu běžících projektů, za administraci a agendu Akčního plánu ČEZ Prodej, za přípravu a administraci nástrojů pro kapacitní řízení změn ve Společnosti, za vydávání řídicích dokumentů Společnosti, za řízení projektových rizik, za podporu a realizaci komunikace centrálně řízených změn a za realizaci procesně optimalizačních projektů. [6]

3.4 Shrnutí

Dokončení fúze společností ČEZ Prodej, s.r.o. a ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. vedlo ke vzniku společnosti ČEZ Prodej, a.s. Jedná se o vznik nadnárodní společnosti, která kromě elektřiny, zemního plynu a tepelné energie nabízí také telekomunikační služby, pojišťovací služby a služby vč. energetického řešení v oblasti decentralizované energetiky.

Projektovou kancelář ČEZ Prodej, a.s. vede manažer projektové kanceláře. Dále ji tvoří vedoucí, manažer portfolia projektu, dva projektoví manažeři a tři senior projektoví manažeři. V rámci společnosti ČEZ Prodej je využívána vlastní skupinová metodika vč. vlastních pravidel a postupů pro tuto společnost. Projektová kancelář většinou řídí současně 15-20 projektů.

4 Projekt „Redesign ZC“

Projekt nese název „Redesign zákaznických center“, dále jen „Redesign ZC“. Je

součástí společnosti ČEZ Prodej, a.s. K jeho odstartování došlo v srpnu roku 2015. Doposud byl realizován redesign pouze pěti zákaznických center, redesign zbývajících center je zatím v přípravě s konečným termínem 30. 6. 2019. [6]

Projekt vznikl v první řadě za účelem zmodernizovat zákaznickou síť a zároveň ji připravit i na prodej nekomoditních produktů. Dalším důvodem k jeho vzniku byla snaha zlepšit vnímání zákazníka a hodnocení customer experience. [6]

Projekt má svého zadavatele, projektového manažera, garanta, spolupracujícího projektového manažera a devítičlenný řídicí výbor, který se schází za účelem jednání jednou za dva měsíce. [6]

4.1 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je designově sjednotit zákaznická centra a celou síť přizpůsobit zákazníkovi s akcentem na customer experience. [6]

Skupina ČEZ si stanovila jednotlivé cíle, které by měly být v rámci projektu splněny. Na druhé straně analyzovala cíle, které naopak již rámec projektu překračují, tedy ty, kterými by se projekt neměl zabývat. [6]

Cíle v rámci projektu:

- **Redesign zákaznických center**
- **Řešení vyvolávacích systémů**
- **Řešení prodloužené otevírací doby**
- **Řešení otevírací doby v sobotu**

Cíle mimo rámec projektu:

- Liniové vedení zákaznických center
- Opravy na zákaznických centrech
- Personální obsazení
- Spotřební materiál
- Provoz po redesignu [6]

4.2 Přínosy projektu

Za očekávané přínosy plynoucí z projektu jsou považovány tyto efekty:

1. Design odpovídající vnímání značky jako významného obchodníka
2. Přirozeně dostupné zákaznické centrum
3. Moderní prostor vhodný pro jednání o dalších nekomoditních službách
4. Zvýšení spokojenosti zákazníků
5. Nový design, který vytváří přirozené prostředí pro komunikaci mezi zákazníkem a obsluhou
6. Propojení vyvolávacího systému s dalšími kanály
7. Přizpůsobení otevírací doby místním podmínkám [6]

4.3 Harmonogram projektu

Harmonogram projektu byl vytvořen v srpnu 2015. Odsouhlasil ho řídicí výbor a stal se součástí zakládací listiny projektu. Měnící se situace na trhu s elektřinou a plynem si však vyžádala v lednu roku 2018 jeho úpravu. [6]

Obr. č. 5: Harmonogram projektu 2017/2018

	Termín	Typ objektu	Stav
2017	ZC DĚČÍN - spuštěno	1.3.2016 ZC Husovo nám.	Dokončeno
	ZC CHOMUTOV	1.2.2017 OC Chomutovka	Dokončeno
	ZC KLADNO	1.3.2017 Suchardova	Dokončeno
	ZC CHEB	10.7.2017 Stávající	Stěhování do provizorních prostor 7. 4., příprava na stavební práce
	ZC ČESKÁ LÍPA	1.8.2017 Moskevská ul.	Tvorba projektové dokumentace
	ZC TEPLICE	1.9.2017 Krupská ul.	Tvorba projektové dokumentace, jednání s Hygienou a Hasiči
	ZC FRÝDEK MÍSTEK	4Q 2017 OC Frýda	Předběžné stanovisko Hygieny k osvětlení, hledání nových prostor
	ZC ÚSTÍ NAD LABEM	4Q 2017 Stávající	Rozhodnutí o lokalitě (pokud bude v 3/2017)
	ZC PARDUBICE	4Q 2017 Stávající	Rozhodnutí o lokalitě (pokud bude v 3/2017)
2018	ZC ŠUMPERK	2018 Stávající	Zatím neřešeno
	ZC NOVÝ JIČÍN	2018 Stávající	Zatím neřešeno
	ZC ČESKÁ TŘEBOVÁ	2018 Nový	Zahájeno hledání lokality
	ZC MLADÁ BOLESLAV	2018 Nový	Zahájeno hledání lokality
	ZC OPAVA	2018 Nový	Zatím neřešeno
	ZC KARVINÁ	2018 Stávající	Zatím neřešeno
	ZC Trutnov	2018 Stávající	Zatím neřešeno

Zdroj [6]

Obr. č. 6: Harmonogram projektu 2019

	Termín	Typ objektu	Stav	
2019	2019	Nový		
	ZC PRAHA	2019	Nový	
	ZC OSTRAVA 1	2019	Stávající	
	ZC OSTRAVA 2	2019	Nový	
	ZC PLZEŇ 1	2019	Stávající	Zákres stávajících prostor
	ZC PLZEŇ 2	2019	Nový	Zákres stávajících prostor
	ZC KARLOVY VARY	2019	Stávající	
	ZC OLOMOUC	2019	Nový	
	ZC LIBEREC	2019	Stávající	
	ZC HRADEC KRÁLOVÉ	2019	Stávající	
	ZC KOLÍN	2019	Stávající	Součástí revitalizace budovy

Zdroj [6]

4.4 Rizika projektu

Jako rizika projektu jsou označovány události, které v případě výskytu ovlivní projekt.

V rámci projektu Redesign byla významná rizika, která by měla největší dopad na trojimperativ projektu, definována již na samém začátku. Následně je již s riziky pracováno ad-hoc, což se v tomto projektu osvědčilo jako dostatečné. V projektu Redesign ZC však nejsou rizika řízena speciálními nástroji nebo technikami. Je aplikována interní technika upravená pro potřeby Skupiny ČEZ, která vychází z mixu standardů PMI, IPMA a ITIL. [6]

Mezi hlavní rizika, která jsou průběžně posuzována, patří:

- **Nedostatečnost kapacit projektového týmu** jak na straně ČEZ Prodej, tak na straně ostatních společností ve Skupině ČEZ
- **Nedostupnost volných lokalit** v místech, kde se nachází zákaznická centra, která je nutno přestěhovat z důvodu končící smlouvy, nedostatečné kapacity prostor apod.
- **Dlouhé stavební řízení** a získání stavebního povolení
- **Vícenáklady stavebních částí**
- **Nedostatek kapacit externích dodavatelů**, kam patří projektanti, stavební firmy, elektrikáři, truhláři, designéři apod.
- **Změna cen externích dodávek**
- **Změna zadání** na design interiérů a vybavení

- **Konektivita nových lokalit [6]**

4.5 Projektový manažer

Výběr projektového manažera pro projekt Redesign ZC proběhl dle dostupnosti a potřebných znalostí a zkušeností. Zvolena byla projektová manažerka, která je interní zaměstnankyní ČEZ Prodej z odboru projektové kanceláře. Standardně je zaměstnána na pozici programového manažera. Vzděláním kombinuje právo (JUDr.) a ekonomiku (Ing.), což má v rámci projektů veliké uplatnění. Zároveň disponuje několikaletými bohatými zkušenostmi s řízením projektů a programů. Mimo to je certifikovanou manažerkou optimalizačních projektů. [6]

Mezi její kompetence a povinnosti kromě samotného řízení a koordinace hlavního projektového týmu patří zapojení stakeholderů vč. komunikace s nimi, komunikace s projektovým týmem, dodání harmonogramu, reporting projektu vedení, pravidelné status reporty, aktualizace základní dokumentace projektu, reporting a sledování stavu projektu, standardizované výstupy z projektu a jejich předávání, kontrola plnění cílů a efektů, dodržování rozpočtu, dodržování harmonogramu, prioritizace dílčích cílů, koordinace ICT části projektu, dodržování legislativy, řízení lidských kapacit projektu, balancování zdrojů, motivace projektového týmu, testování, školení změn, tvorba komunikačního plánu, release management a řízení rizik. [6]

4.6 Projektový tým

Projektový tým byl sestaven projektovou manažerkou, která nyní stojí v jeho čele. Celkem tým tvoří deset lidí, konkrétně sedm mužů a tři ženy. Byl vytvořen tak, aby zahrnul všechny dotčené strany, které se na projektu musí bezpodmínečně podílet. [6]

Každý člen týmu má svoji roli spojenou s určitými povinnostmi a odpovědnostmi. Role, které projektový tým obsahuje, jsou následující:

- **Zástupce vedení zákaznických center**
- **Controlling ČEZ Zákaznické služby**
- **Office manager**
- **Právník**
- **Technický koordinátor ČEZ Korporátní služby**

- **Controlling ČEZ Prodej**
- **Marketing**
- **Zástupce ICT**
- **Nákup**
- **Člen hlavního projektového týmu [6]**

Schůzky projektového týmu se konají pravidelně jednou týdně po jedné hodině. [6]

4.7 Analýza stakeholderů

Postoje stakeholderů, tedy zájmových skupin projektu, jsou různé. V rámci projektu je nutné zjistit, kteří z nich budou kritiky, oponenty, protivníky a přívrženci. Skeptici zkoumají a kritizují, nadšenci stimulují a podporují a nestranní pak následují nebo odmítají. Stakeholder analýza je pak nástrojem, který identifikuje, kdo je pro projekt důležitý a pomáhá tak získat dostatečnou podporu pro celkový úspěch. Navíc pak pomáhá určit, kdo ze stakeholderů je příznivcem projektu a kdo není. [6]

Postup stakeholder analýzy v rámci projektu byl následující:

1. Mapování **pozice** stakeholderů
2. Matice **vlivu** stakeholderů
3. Mapování **provázanosti** stakeholder [6]

Nejprve byly tedy sepsány do tabulky všechny osoby, kterých se měl projekt dotýkat. Postupně určili, jaký vliv mají jednotlivé osoby na projekt na škále od 1 do 9, kde 1= nízký vliv. Následovala osobní schůzka, během které byl projekt představen a hned poté byl ohodnocen postoj osob k projektu od „zcela proti“ až k „velmi podporuji“. Na závěr byla určena pozice, na kterou by bylo ideální stakeholdera tzv. posunout- kde by byl potřebný. [6]

Dle typu stakeholderů je volen způsob komunikace s nimi. Výstupem analýzy stakeholderů by tedy měl být komunikační plán. Avšak v tomto případě tomu tak není, což může být považováno za podstatnou chybu celého projektu. [6]

Obr. č. 7: Analýza stakeholderů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

4.8 Plánování komunikace

Dle výpovědi projektové manažerky v rámci projektu „Redesign ZC“ neexistuje žádný komunikační plán. Ten by však měl být obsahem každého projektového plánu, což vychází mimo jiné již z kapitoly 2.8. Komunikační plán by měl definovat, jaké dokumenty budou sdíleny, jak často a jakou formou budou sdíleny, kdo je za jejich tvorbu a distribuci odpovědný a kdo přesně má dokumenty obdržet.

V rámci projektu však existuje pouze plán porad. Tento plán zahrnuje informace o tom, jak často se bude která porada konat a co bude její náplní. Dle plánu porad by měl probíhat 4 x ročně Performance meeting za účelem projednat souhrnné informace o projektu a zodpovědět případné dotazy. Porada projektového týmu by měla být svolávána projektovým manažerem dle plánu pravidelně jednou týdně, kde by měly být řešeny operativní úkoly. [6]

Po otevření každého zákaznického centra by pak měly být na intranetu vyvěšeny veškeré informace vč. fotodokumentace. Zároveň by výstupem každé porady měl být report, který bude členům týmu volně přístupný. [6]

4.9 Komunikace v projektovém týmu

Komunikace v projektovém týmu vychází z obecných zvyklostí Skupiny ČEZ, přizpůsobuje se však věcem typickým pro konkrétní projekt.

Skupina ČEZ využívá většinou osobní komunikace, kterou realizuje buďto prostřednictvím interních porad či jednání se stakeholdery majícími zájem na projekt. Komunikace se zainteresovanými stranami probíhá na formální úrovni, stejně tak tomu je i mezi nadřízenými a podřízenými. Naopak neformální komunikaci využívají zaměstnanci na stejných pozicích, což je dáno mimo jiné také tím, že společně často spolupracují.

V rámci projektového týmu je podstatou komunikace efektivní předávání informací a zajištění jednotných informací za účelem, aby se předešlo komunikačním šumům a zároveň se zajistilo i dodržování harmonogramu.

Mezi komunikační kanály, jež jsou projektovými týmy využívány, patří následující:

- **Jednání týmu**
- **E-mail**
- **Telekonference**
- **Osobní rozhovor**
- **Telefonát**
- **Chat a sociální sítě**

V rámci konkrétního projektu „Redesign ZC“ byla vytvořena komunikační strategie a to již na samotném začátku projektu. V průběhu samotné realizace projektu se však vyměnili vedoucí zákaznických center a manažeři, které bylo nutné hromadně informovat o jejich rolích, pravomocech a odpovědnostech. Na základě toho byla komunikační strategie během realizace projektu aktualizována.

4.9.1. Komunikace projektového manažera

Projektový manažer využívá v rámci projektu efektivní komunikace za účelem dodržet harmonogram, zajistit koordinaci projektových prací, dodržet rozpočet a zajistit koordinaci všech útvarů na projektu. [6]

Jeho úkolem je tedy pravidelně komunikovat výstupy z týmu Řídícímu výboru a následně závěry přinášet do týmu. Dále zajišťuje komunikaci o projektu na hlavní stakeholdery. [6]

4.9.2 Komunikace projektového týmu

Hlavním úkolem projektového týmu je účast na týmových poradách a spolupráce

s projektovou manažerkou. Dále jsou členové projektového týmu povinni předávat získané informace do svého týmu, v případě potřeby se doptávat na dodatečné informace o projektu a liniově řídit konzultanty na zákaznických centrech. [6]

Mimo jiné mají za úkol komunikovat výstup z projektu konzultantům, zodpovídat dotazy konzultantů k projektu, předávat přesné a nezkreslené informace o projektu, aktivně se podílet a zároveň zodpovídat za plnění cílů projektu a schvalovat lokalitu a dispozici. [6]

5 Analýza komunikace v rámci projektového týmu

Komunikace v projektovém týmu byla analyzována především na základě dotazníkového šetření, k následnému doplnění informací pak bylo využito strukturovaného rozhovoru.

Analýza komunikace formou strukturovaného dotazníku byla aplikována v konkrétním projektovém týmu společnosti ČEZ Prodej, a.s. Dotazování proběhlo písemnou formou, která respondentům zajistila určitou míru anonymity. Osloveno bylo všech deset členů projektového týmu, devět z nich odpovědělo. Výhoda dotazníkového šetření byla z důvodu zaneprázdněnosti respondentů spatřována v nízké časové náročnosti.

Doplňující informace ohledně komunikace v projektovém týmu, konkrétně tedy informace zaměřené na plánování komunikace, poskytla manažerka projektového týmu formou strukturovaného rozhovoru.

5.1 Dotazníkové šetření komunikace v projektovém týmu

Dotazník byl rozdělen do tří sekcí a zahrnoval polouzavřené otázky, které byly většinou polytomického druhu s možností pouze jedné varianty odpovědi.

První sekce dotazníku byla zaměřena na představení dotazovaného. Respondenty byli členové projektového týmu „Redesign ZC“, konkrétně tedy odpovědělo šest mužů a tři ženy. Pět respondentů bylo ve věkové kategorii 25 až 35 let, další čtyři respondenti pak ve věku 35 až 45 let. Většina, konkrétně tedy 7 členů týmu, působila ve společnosti ČEZ v rozmezí 15 až 25 let, zbylí dva respondenti byli ve firmě „nováčky“ s dobou působnosti do pěti let.

Druhá sekce dotazníku zahrnovala otázky týkající se atmosféry v projektovém týmu. Odpovědi na tyto otázky jsou vyhodnoceny v tab. č. 4.

Tab. č. 4: Atmosféra v projektovém týmu

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Do jaké míry souhlasíte s výrokem „V projektovém týmu vládne dobrá atmosféra“.	3	6		
Do jaké míry souhlasíte s výrokem „S komunikací uvnitř projektového týmu jsem spokojen/a“.	6	3		
Do jaké míry souhlasíte s výrokem „Projektový manažer je vstřícný, kdykoli pomůže a poradí“.	6	3		
Do jaké míry souhlasíte s výrokem „Projektový manažer je oporou celého týmu“.	6	3		
Do jaké míry souhlasíte s výrokem „S komunikací projektového manažera jste spokojen/a“.	3	6		
Do jaké míry souhlasíte s výrokem „Projektový tým vnímáte jako efektivní“.	3	6		
Do jaké míry souhlasíte s výrokem „Uvnitř týmu dochází ke konfliktům“.			9	
Pokud ano, pak jsou konflikty řešeny konstruktivně.		9		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Pomocí **dotazníkového šetření** bylo zjištěno, že jsou jednotliví členové týmu vesměs spokojeni s atmosférou, která v týmu panuje. A jak již bylo uvedeno v kapitole 1.1.11, panující atmosféra se odráží taktéž na efektivitě komunikace uvnitř týmu.

Právě s komunikací uvnitř projektového týmu je převážná část dotazovaných dle jejich výpovědí spokojena a nemá, co by vytkla. Celkově se nenašel nikdo, kdo by s komunikací v rámci týmu přímo spokojen nebyl. Tudiž doplňující otázku, proč dotazovaní nejsou s komunikací spokojeni, nikdo nevyužil.

Co se projektového manažera týká, šest z devíti dotazovaných ho považuje za vstřícného a zároveň i souhlasí s tvrzením, že nemá problém kdykoli pomoci a poradit.

Na následující otázku, zda je manažer chápán jako opora celého týmu, odpověděli dotazovaní totožně jako na předchozí otázku, šest z nich tedy chápe naprosto jednoznačně manažera jako oporu týmu.

Převážná část respondentů je spíše spokojena i s komunikací projektového manažera. A jak již bylo uvedeno v kapitole 1.1.8.2, pokud manažer disponuje dobrými komunikačními schopnostmi a dovednostmi, má nejen větší šanci na úspěch v roli projektového manažera, ale i větší šanci na úspěšné dokončení projektu. Kromě toho efektivní komunikace ze strany manažera pomáhá odstranit různé komunikační bariéry mezi ostatními členy týmu.

Z dotazníkového šetření také plyne, že členové týmu vnímají projektový tým jako poměrně efektivní tým a shodli se na tom, že v rámci týmu ke konfliktům spíše nedochází. A pokud ke konfliktu přece jen dojde, pak je řešen spíše konstruktivně.

Třetí, a zároveň poslední, sekce dotazníku zahrnovala otázky týkající se kanálů komunikace. Odpovědi na tyto otázky jsou vyhodnoceny v tab. č. 5.

Tab. č. 5: Kanály komunikace 1

	Jednání týmu	E-mail	Telekonference	Osobní rozhovor	Telefonát	Chat a sociální síť
Jaký komunikační kanál je v projektu nepoužívanější?		3	6			
Jaký komunikační kanál považujete za nejefektivnější?			3	3	3	
Jaký komunikační kanál Vám nejvíce vyhovuje?			3	4	1	1
Jaký komunikační kanál je podle Vás nejvíce srozumitelný?	4			5		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Šest z devíti dotazovaných se shodlo na tom, že je telekonference nepoužívanějším komunikačním kanálem uvnitř týmu. Zbylí tři respondenti pak označili za nepoužívanější kanál E-mail. Přestože telekonference nabízí možnost komunikovat téměř z jakéhokoliv místa v kteroukoliv hodinu a ušetří tak velké množství času potřebného např. k různým přesunům apod., ne všichni dotazovaní jí považují za tu nejefektivnější formu komunikace.

Na tom, která komunikace je v rámci projektového týmu nejefektivnější, se respondenti neshodli. Jejich odpovědi se dělí rovným dílem mezi tři komunikační kanály, kterými je již výše zmíněná telekonference, klasický telefonát a osobní rozhovor. A jak již vychází z kapitoly 2.4, právě osobní rozhovor je stále považován, navzdory všem novým komunikačním nástrojům, za nejúčinnější způsob komunikace. Přesto však platí, že nové elektronické přístroje dělají komunikaci rychlejší, interaktivnější a konkrétnější. Jako nejvíce vyhovující komunikační kanál zvolili respondenti osobní rozhovor, hned za ním následovala telekonference a poslední dva hlasy byly rozděleny mezi telefonát a chat a sociální síť.

Kromě toho, že respondenti označili osobní rozhovor za nejvíce vyhovující kanál komunikace, byl označen taktéž jako komunikační kanál, který je nejvíce srozumitelný.

V těsném závěsu za ním pak bylo jednání týmu.

Tab. č. 6: Kanály komunikace 2

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Do jaké míry souhlasíte s výrokem „Informace se mi dostávají včas“.	7	2		
Do jaké míry souhlasíte s výrokem „Informace, které dostanu, jsou přesné a úplné“.	6	3		
Do jaké míry souhlasíte s výrokem „Každá porada má stanoven program“.	3	6		
Do jaké míry souhlasíte s výrokem „Počet porad je dle mého názoru dostačující“.	7	2		
Do jaké míry souhlasíte s výrokem „Porady projektového týmu jsou přínosné“.	4	5		
Je výstupem každé porady report?	9			
Pokud ano, máte k reportu přístup?	9			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Bylo také zjištěno, že se respondentům dostávají převážně přesné a úplné informace, jejichž význam je dobře chápán. Převážná většina dotazovaných souhlasí také s tím, že se jim informace dostávají spíše včas.

Počet porad je na základě sedmi výpovědí dostačující, ne všichni respondenti se však shodli na tom, že má každá porada stanoven přesný program. Všech devět respondentů však jednotně souhlasilo s tvrzením, že je výstupem každé porady report, ke kterému mají následně přístup. Všichni dotazovaní se však neshodli na tom, že by byly porady projektového týmu vždy jednoznačně přínosné. Ale celkově jsou dle výsledků šetření s komunikací uvnitř projektového týmu spokojeni.

5.2 Shrnutí

Komunikace v projektovém týmu, který byl vytvořen za účelem realizovat projekt s názvem „Redesign ZC“, byla analyzována na základě připravené struktury.

Vzhledem k tomu, že se nenašel žádný respondent, který by u výroků spojených s projektovým manažerem zvolil variantu „Rozhodně nesouhlasím“, je možné chápat schopnosti projektového manažera jako dostačující. Přínosem pro tým je také to, že je v rámci každé porady vytvořen report, který je následně dostupný všem jejím účastníkům.

Z dotazníkového šetření však plyne, že respondenti nevnímají E-mail, jakožto jeden

z nejvyužívanějších komunikačních kanálů, zcela pozitivně. Nespokojení jsou i s přípravou projektových porad, což se potvrdilo i na základě strukturovaného rozhovoru s projektovou manažerkou. Dotazovaní zde spatřují nedostatečnou informovanost o jejich obsahu. Nízká informovanost o záležitostech, jež mají být projednávány, pak vede k nepřipravenosti účastníků, což je také důvodem nižší přínosnosti daných záležitostí.

5.3 Navrhovaná opatření

Navýšit četnost osobních rozhovorů

Z výsledků získaných pomocí dotazníkového šetření je patrné, že jedním ze dvou nejpoužívanějších kanálů komunikace na projektu „Redesign ZC“ je E-mail. Přesto však komunikace prostřednictvím E-mailu nebyla nikým označena jakožto nejefektivnější, nejvíce vyhovující či nejvíce srozumitelná. Dotazovaní tak rozhodli na základě několika faktorů. Jedním z nich bylo časté přehlédnutí některých důležitých E-mailů z důvodu přesycení E-mailové schránky, které vedlo k časové ztrátě.

Mým navrhovaným opatřením je, aby byla zvýšena četnost osobních neboli tzv. „face to face“ rozhovorů na úkor velmi často využívaných E-mailů. Mé rozhodnutí podpořil i fakt, že právě osobní rozhovor byl vyhodnocen na základě dotazování respondentů jako nejvíce vyhovující a nejvíce srozumitelný kanál.

Cílem tohoto opatření je výhoda okamžité reakce na získané informace, možnost získání zpětné vazby a možnost pozorování neverbální komunikace. Již z kapitoly 2.4 vychází, že osobní rozhovor nabízí kromě verbálního projevu i řadu neverbálních a vizuálních stránek, které doplňují tok informací.

K navýšování četnosti osobních rozhovorů by měl být kompetentní projektový manažer. Jeho úkolem je v první řadě vykomunikovat se všemi členy týmu potřebu osobního kontaktu. Na základě vyhodnocení tohoto šetření by měl projektový manažer určit vhodnou četnost osobních rozhovorů a poté dané opatření nasadit. V průběhu jeho implementace je však žádoucí průběžně vyhodnocovat, zda je takto nastavená četnost osobních rozhovorů dostačující.

Stanovit program každé porady

Jak již vychází z kapitoly 2.4.1., projektové porady jsou považovány za jeden z nejvýznamnějších komunikačních kanálů. Na základě dotazníkového šetření bylo však

zjištěno, že ne vždy je stanoven program porady. Leckdy je program porad podceňován, přitom je však velmi důležitý.

Mým návrhem je, aby byl ke každé poradě vytvořen program, který následně obdrží každý její účastník, a to s dostatečným časovým předstihem, konkrétně se tedy doporučuje s časovým předstihem dvou až tří pracovních dní.

Cílem nasazení tohoto opatření je, aby účastníci dopředu věděli, o čem se bude jednat, mohli si důkladně promyslet návrhové záležitosti a měli čas si lépe připravit veškeré podklady. Zároveň se tak zabrání tomu, že budou lidé na poradě nepřipraveni a porada sama o sobě ztratí svůj účel.

Stanovit program je úkolem vedoucího dané porady. Spolu s pozvánkou by měl účastníkům rozeslat i program porady, který by měl být zpracován nejlépe jen na jednu stranu papíru. Program porady by měl zahrnovat kromě samotného programu porady informace o tom, jaký je účel schůze, kdy bude schůze zahájena a kdy ukončena, kde se bude schůze konat, kdo všechno se jí bude účastnit a jaký je její požadovaný výsledek.

Sestavit plán komunikace

Z kapitoly 2.8 je patrné, že by komunikační plán měl být obsažen již v plánu projektu, dle výpovědi projektové manažerky však komunikační plán v rámci projektu „Redesign ZC“ vůbec neexistuje.

Mým navrhovaným opatřením je, aby byl při plánování následujících projektů již spolu s plánem projektu tvořen i komunikační plán a aby byl tvořen nejlépe celým projektovým týmem. Vycházet by měl z časových a finančních možností v rámci realizace projektu, z komunikační strategie a komunikačního plánu společnosti ČEZ. Jeho obsahem by pak měly být informace o tom, jaké informace a jak často budou sdíleny, kdo je odpovědný za distribuci jednotlivých informací, kdo má jednotlivé informace obdržet a jakou formou budou informace předávány dále.

Cílem nasazení tohoto opatření je vytvoření přehledu jednotlivých kroků, jež mají být v rámci komunikace podniknuty. Tento přehled dělá komunikaci přehlednější a efektivnější, čímž tak komunikaci projektového týmu usnadňuje.

Závěr

V bakalářské práci bylo zpracováno téma „Komunikace v projektovém týmu“. Teoretická část zahrnovala definování pojmů a různé definice související s projektovým řízením a komunikací v projektovém managementu tak, aby bylo možné poznatky z této části aplikovat do části praktické.

V rámci teoretické části byly definovány pojmy spojené s projektovým řízením, charakteristikami projektu, manažerem projektu, projektovým týmem a stakeholdery, jež mají zájem na projektu. Dále byla charakterizována komunikace v rámci projektového managementu, komunikační plán, komunikační strategie a nejčastější chyby, které souvisí s komunikací.

Následující kapitola zahrnuje představení a charakteristiku společnosti ČEZ, a.s.. Dále pak byla charakterizována konkrétně společnost ČEZ Prodej, a.s., v rámci které proběhla analýza komunikace na projektu „Redesign zákaznických center“.

Vstupní data pro analýzu byla získána formou dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru, který byl použit za účelem doplnit informace o dané problematice. Konkrétně se jednalo o rozhovor s manažerkou projektového týmu se zaměřením na plánování komunikace v rámci projektového týmu.

V závěru práce byla na základě analýzy navržena opatření ke zlepšení komunikace uvnitř projektového týmu. Za hlavní nedostatek vycházející z teoretické části a provedené analýzy je považována absence komunikačního plánu. V případě, že bude komunikační plán existovat, dojde k tomu, že bude komunikace efektivnější a přehlednější.

Při zpracovávání této části bakalářské práce projekt ještě nebyl ukončen, uvedené informace byly aktuální pro přelom března a dubna 2018, kdy byla tato část zpracovávána.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Příklad plánu komunikace	34
Tab. č. 2: Základní údaje o společnosti	41
Tab. č. 3: Ukazatel ČEZ Prodej, a.s. k 30. 6. 2016 a 30. 6. 2017 v mil. Kč	42
Tab. č. 4: Atmosféra v projektovém týmu	54
Tab. č. 5: Kanály komunikace 1	55
Tab. č. 6: Kanály komunikace 2	56

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Trojimperativ projektu	10
Obr. č. 2: Týmové role	21
Obr. č. 3: Potřeba komunikace	32
Obr. č. 4: Logo skupiny ČEZ	40
Obr. č. 5: Harmonogram projektu 2017/2018	47
Obr. č. 6: Harmonogram projektu 2019	48
Obr. č. 7: Analýza stakeholderů	51

Seznam použitých zkratk

a.s.	Akciová společnost
CAPM	Certified Associate in Project Management
ČEZ	České Energetické Závody
ESCO	Energy Service Company
ICT	Information and Communication Technologies
IPMA	International Project Management Association
ITIL	It Infrastructure Library
PgMP	Program Management Professional
PMI	Project Management Institute
PMI-ACP	PMI Agile Certified Practitioner
PMI-RMP	PMI Risk Management Professional
PMI-SP	PMI Scheduling Professional
PMP	Project Management Professional
POZ	Úsek Péče o zákazníka
PRINCE2	Projects In Controlled Environments 2nd Version
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
ZC	Zákaznická centra

Seznam použitých zdrojů

- [1] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 324 s. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [2] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [3] EGER, Ludvík, David PRANTL a Karolína PTÁČKOVÁ. Komerční komunikace. 2. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0689-0.
- [4] FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [5] HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [6] Interní zdroje, ČEZ, a.s.
- [7] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [8] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [9] KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. 1. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- [10] MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003, 361 s. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.
- [11] O Skupině ČEZ | Skupina ČEZ. [online]. Copyright © 2018, ČEZ, [cit. 19.04.2018]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/o-skupine-cez.html>
- [12] PÁCALT, František. Projektové řízení. 1. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně v Ústí n. Labem, Fakulta životního prostředí, 2014. ISBN 978-80-7414-889-7.
- [13] Projektové schůzky . Homepage [online]. Copyright © 2014 [cit. 19.04.2018]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/projektovy-management/projektove-schuzky.htm>

[14] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s. Expert. ISBN 978-80-247-3622-8.

[15] SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. Projektový management a potřebné kompetence. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010, 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3.

[16] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert. ISBN 978-80-247-3611-2.

[17] Týmové role belbin | EDUWAY. EDUWAY | CESTA – UČENÍ SE – ROZVOJE – POCHOPENÍ [online]. Dostupné z: <http://www.eduway.cz/tymove-role-belbin/>

Seznam příloh

Příloha A: Dotazníkové šetření aplikované v projektovém týmu

Přílohy

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat, na základě svolení projektové manažerky, o vyplnění krátkého dotazníku týkajícího se projektu „Redesign ZC“. Vaše odpovědi budou anonymně zpracovány a poslouží pro analýzu komunikace na výše zmíněném projektu, který je mnou zpracováván v bakalářské práci „Komunikace v projektovém týmu“. Svě odpovědi, prosím, zaškrtněte pomocí symbolu „x“.

Předem děkuji za Váš čas!

Karina Nováková

Vaše pohlaví:	
Muž	
Žena	
Věková kategorie:	
Méně než 25 let	
25-35 let	
35- 45 let	
Více než 45 let	
Doba působení ve společnosti:	
Méně než 5 let	
5-15 let	
15- 25 let	
Více než 25 let	

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
V projektovém týmu vládne dobrá atmosféra.				
S komunikací uvnitř projektového týmu jsem spokojen/a.				
Pokud ne, proč?				
Projektový manažer je vstřícný, kdykoli pomůže a poradí.				
Projektový manažer je oporou celého týmu.				
S komunikací projektového manažera jste spokojen/a.				
Pokud ne, proč?				
Projektový tým vnímáte jako efektivní.				
Uvnitř týmu dochází ke konfliktům.				
Pokud ano, pak jsou konflikty řešeny konstruktivně.				

Jaký komunikační kanál je v projektu nejpoužívanější?

Jednání týmu	
E-mail	
Telekonference	
Osobní rozhovor	
Telefonát	
Chat a sociální síť	

Jaký komunikační kanál považujete za nejefektivnější?

Jednání týmu	
E-mail	
Telekonference	
Osobní rozhovor	
Telefonát	
Chat a sociální síť	

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

	Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Informace, které dostanu, jsou přesné a úplné.				
Každá porada má stanoven program.				
Počet porad je dle mého názoru dostačující.				
Porady projektového týmu jsou přínosné.				

Je výstupem každé porady report a máte k němu přístup?

Je a mám k němu přístup.	
Je a nemám k němu přístup.	
Není a nemám k němu přístup.	

Přiřaďte komunikačním kanálům, které jsou projektovým týmem využívány, čísla od jedné do pěti podle toho, jak Vám vyhovují. Číslo 1 představuje nejméně vyhovující kanál.

Hromadné jednání týmu	
E-mail	
Telekonference	
Osobní rozhovor	
Telefonát	
Chat a sociální síť	

Přiřaďte komunikačním kanálům, které jsou projektovým týmem využívány, čísla od jedné do pěti podle toho, jak Vám připadají srozumitelné. Číslo 1 představuje nejméně srozumitelný kanál.

Hromadné jednání týmu	
E-mail	
Telekonference	
Osobní rozhovor	
Telefonát	
Chat a sociální síť	

Abstrakt

NOVÁKOVÁ, K. *Komunikace v projektovém týmu*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 64 s., 2018

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

Tématem této bakalářské práce je „Komunikace v projektovém týmu“. Cílem práce je analyzovat a zhodnotit komunikaci v konkrétním projektovém týmu ve společnosti ČEZ, a.s. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou charakterizovány základní pojmy spojené s projektovým řízením. Dále je popsána komunikace, její typy, funkce a nástroje. V praktické části je představena mateřská společnost ČEZ, a.s., pod kterou spadá společnost ČEZ Prodej, a.s., z jejichž členů byl složen projektový tým realizující vybraný projekt „Redesign zákaznických center“. Praxe je prověřena pomocí dotazníkového šetření a rozhovoru. Na základě získaných závěrů jsou pak navržena opatření pro zefektivnění komunikace v projektovém týmu, které jsou výstupem celé práce.

Abstrakt

NOVÁKOVÁ, K. *Communication within the project team*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 64 p., 2018

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

The topic of the bachelor thesis is „Communication in a project team“. The goal of this thesis is to analyze and review the communication of a particular project team in the CEZ joint-stock company. The thesis is divided into the theoretical and practical part. The theoretical part contains the definitions of the basic vocabulary used in the context of project management. Furthermore, there are characteristics of communication, its types, functions and tools. In the practical part, the parent company CEZ joint-stock company, under which falls the company CEZ Sales joint-stock company, of whose members was composed a project team, implementing the selected project „redesign of the customer centers“. The practical part is verified through a questionnaire survey and an interview. Based on the obtained conclusions, proposed measures to streamline the communication in the project team, which are the output of the whole work.