

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Komunikace v projektovém týmu

Communication in project team

Lukáš Pavlíček

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lukáš PAVLÍČEK**

Osobní číslo: **K15B0377P**

Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**

Studijní obor: **Systémy projektového řízení**

Název tématu: **Komunikace v projektovém týmu**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Zhodnoťte 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. Analyzujte 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 zlepšení komunikační praxe v projektovém týmu a v projektovém managementu, stanovte postup pro realizaci opatření.

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

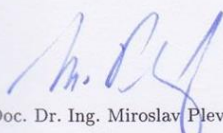
Seznam odborné literatury:

- **DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL Jiří.** *Management a moderní organizování firmy.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- **DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav.** *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- **MIKULÁŠTÍK, Milan.** *Komunikační dovednosti v praxi.* Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4.
- **SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav.** *Projektový management a potřebné kompetence.* V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- **SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva.** *Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

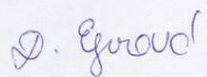
Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Milan Jermář, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

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“

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

V Plzni dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za odborné vedení mé práce, za užitečné informace, připomínky a za veškerý čas, který mi věnoval. Poděkovat bych chtěl také jednatelem firmy POKLOPSYSTEM s.r.o. panu Ing. Rostislavu Nídlovi za poskytnuté materiály a interní dokumenty pro zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

Úvod	7
1 Komunikace v projektovém řízení	8
1.1 Projektové řízení	8
1.1.1 Projekt	8
1.1.2 Projektový manažer	16
1.1.3 Projektový tým	18
1.2 Shrnutí části projektové řízení	22
1.3 Komunikace	23
1.3.1 Proces komunikace	24
1.3.2 Funkce komunikace	25
1.3.3 Projektová komunikace	26
1.4 Shrnutí části komunikace	33
2 Charakteristika organizace	34
2.1 Historie společnosti	34
2.2 Předmět podnikání	34
2.3 Podnikatelský plán	35
2.3.1 Poslání společnosti:	35
2.3.2 Vize společnosti:	35
2.3.3 Cíle společnosti:	35
2.4 Analýza vnějšího prostředí	35
2.4.1 PEST analýza	35
2.5 Porterův model pěti sil	37
2.6 Vnitřní prostředí	40
2.7 SWOT analýza podniku	40
2.8 Prezentace ekonomických výsledků	44
2.8.1 Rentabilita	44

2.8.2 Likvidita	46
3 Projektové řízení.....	48
4 Komunikace uvnitř firmy.....	50
4.1 Harmonogram činností a komunikace v jednotlivých fázích projektového řízení.....	50
4.2 Představení projektu.....	51
4.3 Komunikační kanály	52
4.5 Analýza komunikace.....	52
4.6 Shrnutí rozhovoru	54
4.6.1 Obecná část.....	54
4.6.2 Část zaměřená na komunikaci	55
4.6.3 Část projektové řízení a tým.....	59
5. Zhodnocení komunikace ve firmě	60
6. Návrhy na zlepšení	62
6.1 Reorganizace porad.....	62
6.2 Seznámení projektových týmů	62
6.3 Informovanost projektového týmu	62
6.4 Plán komunikace.....	63
Závěr.....	64
Seznam tabulek	65
Seznam obrázků	65
Seznam příloh.....	68
Přílohy.....	
Abstrakt.....	
Abstract.....	

Úvod

Komunikace je jedna z nejdůležitějších lidských vlastností, která slouží k přenosu určité informace. Tématem bakalářské práce je komunikace v projektovém týmu, která je označována za jeden z klíčových aspektů úspěšného projektu. Na vhodně zvolenou formu komunikace, její přesnost a úplnost je kladen velký důraz, a to nejen při řízení projektů. Projektové řízení lze označit jako jeden z trendů současnosti a úspěšné firmy mu přiřkládají patřičnou důležitost.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit komunikační praxi v projektovém týmu, objevit případné nedostatky a navrhnout opatření, která povedou k jejich zlepšení. Analýza komunikace bude prováděna ve firmě POKLOPSYSTEM s.r.o., konkrétně na jejich pobočce, která se nachází v Plzni.

Zkoumání a získávání informací bude prováděno pomocí tří metod. První bude vlastní pozorování uvnitř firmy, další metodou se stane čerpání informací z interních dokumentů společnosti a jako třetí se použije forma rozhovoru s vybranými respondenty. Na základě získaných poznatků dojde k návrhům opatření, které by měly vést ke zkvalitnění komunikace.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část je teoretická a dělí se na projektové řízení a komunikaci. V této části je popsána teorie, která se týká výše zmíněných témat. Pro čerpání informací bude použita odborná převážně česká, ale i zahraniční literatura, která souvisí s danou tématikou. Ve druhé praktické části bude představena firma POKLOPSYSTEM s.r.o., kdy se budou popisovat ekonomické výsledky, vnější a vnitřní prostředí organizace a cíle pro nejbližší období. Dále proběhne charakteristika projektu a projektového týmu, který se podílí na jeho chodu. Při analyzování komunikace se k získání informací využije metoda rozhovoru. Po uskutečnění rozhovoru a sumarizaci jeho výsledků se přikročí ke zhodnocení komunikace v projektovém týmu. Dalším bodem práce budou navržená opatření, která povedou ke zlepšení kvality komunikace v projektovém řízení firmy a uvnitř projektového týmu. Poslední část bude spočívat ve stanovení postupu, jak by se daných opatření dalo dosáhnout.

Důvodem výběru tohoto tématu je velký zájem firem o neustálé zlepšování komunikace v projektovém řízení, které vede ke snižování komunikačních bariér, jež ztěžují přenos důležitých informací a snižují tak efektivitu práce.

1 Komunikace v projektovém řízení

V úvodní části práce došlo k popisu projektového řízení, kde byly rozebrány základní pojmy. Následně se popisovala komunikace z pohledu psychologie, ale především byl kladen důraz na komunikaci v projektovém týmu.

1.1 Projektové řízení

Toto řízení je poměrně mladým oborem. O projektovém řízení, jakožto o oblasti managementu, se první zmínky objevují až po druhé světové válce. Již v minulosti probíhala řada činností, které měly charakter projektu. Mezi činnosti s tímto charakterem lze řadit stavby starověkých monumentů. Při těchto stavbách, za velmi omezených podmínek daných tou dobou, se již používaly techniky a postupy za účelem jejich úspěšného dokončení.

Oproti současnosti je veliký rozdíl v rychlosti přenosu informací důležitých ke splnění projektu. V moderní době je nepředstavitelné, že by komunikace probíhala bez využití e-mailu nebo telefonního spojení. Díky těmto technikám se lze snadno spojit s druhou stranou, která se nachází na druhé polokouli během pár vteřin. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009)

O informačních technologiích mimo jiné píše ve své knize člen Společnosti pro projektové řízení Jan Doležal: „*Postupný rozvoj informačních technologií se poté stal doslova živnou půdou pro rozvoj projektového řízení, které se do té doby používalo především ve stavebnictví a v průmyslu*“. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009, s. 22)

1.1.1 Projekt

Na začátku práce je nezbytné vymezit, co samotný projekt vůbec znamená. Je možné se často setkávat s faktem, že se zaměňují pojmy projekt a operace, které jsou ovšem odlišné. Zásadní a nejdůležitější rozdíl těchto pojmů spočívá v tom, že operace se v čase opakují, na rozdíl od projektů, které jsou časově omezené a unikátní. Například vybudování výrobní haly nebo postavení obchodního centra. Jedná se o projekty zcela unikátní, které se vykonají jednou a dále jejich realizaci neopakujeme. Naprostým protikladem je sériová výroba automobilů na montážní lince nebo doplňování a distribuce zboží do obchodů, kde se jedná o typické příklady operací.

Operace a projekty se od sebe liší, ale mají také mnoho společného, například:

- Jsou vykonávány nebo alespoň inicializovány lidmi,
- potýkají se s omezenými zdroji,

- jsou plánovány, prováděny a kontrolovány. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Pro rozšíření úhlu pohledu lze uvést dvě definice projektu dle Skalického a Doležala. Definice projektu dle Skalického zní: „Projekt lze definovat jako činnost, která je omezená zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů, požadavků kvality a požadavků uživatele výstupů.“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 46)

„Projekt je jedinečný, časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektového cíle) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“ (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 422)

Dělení projektů

Projekty jsou děleny podle jejich velikosti, rozsahu a míry obtížnosti k jejich splnění. Mírou pro toto dělení může být například počet projektových hodin vynaložených na projekt viz tabulka 1.

Tabulka 1: Rozdělení projektů podle množství práce

Projekty	Počet projektových hodin
malé	Až 250
střední	250 až 2500
velké	Nad 2500

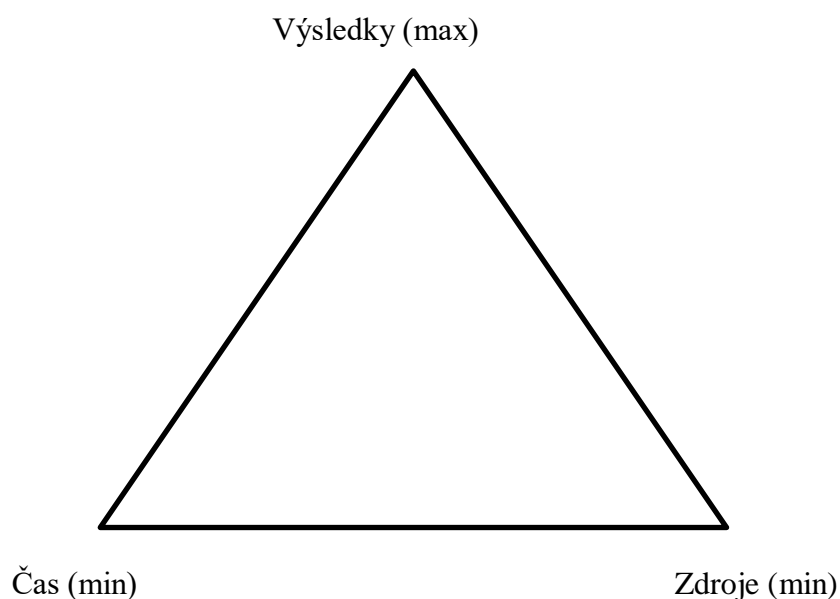
Zdroj: Vlastní zpracování dle Skalický, Jermář, Svoboda, 2010

Toto členění slouží pouze jako orientační. Někdy nastává situace, kdy se řídí projekt, který má rozsah 2000 hodin, ale vzhledem k tomu, že je kompletován poprvé, zabere mnohem více hodin, a proto je řazen mezi projekty velké. Je to z toho důvodu, protože některé propočty a odhady jsou dělány co nejprecizněji a zaberou tak více času. V opačném případě se hovoří o velkém projektu, který má 3000 projektových hodin, a protože byl tento projekt kompletován již v minulosti, lze ho vzhledem k časové náročnosti zařadit mezi projekty střední. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Trojimperativ projektu

Ve spojení s projekty a projektovými cíli jsou využívány tři základní pojmy – výsledky, čas a zdroje. Tyto tři veličiny dohromady tvoří trojimperativ projektového řízení, jehož účelem je optimálně vyvážit tyto tři požadavky. Základním poznatkem je provázanost mezi těmito třemi veličinami. Pro představu to znamená, že pokud se změní první veličina a druhá musí zůstat stejná, nezbyde nic než obměnit odpovídajícím způsobem veličinu třetí. Projektový trojimperativ je vyobrazen na obrázku 1. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012)

Obrázek 1: Projektový trojimperativ



Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2010, s. 48

V publikaci *Projektový management a potřebné kompetence* jsou veličiny trojimperativu pojmenovány odlišně. Místo výsledku používají termín rozsah nebo kvalitativní stupeň. Čas zůstává totožný a namísto zdrojů dosazují náklady projektu. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Použitá definice poslouží k lepšímu pochopení této problematiky: „Zvětšuje-li se rozsah projektu nebo se požaduje vyšší kvalitativní stupeň projektového produktu, většinou se zvyšují nároky na peníze a čas. Při omezených nákladech se musíme spokojit s jiným, levnějším provedením díla. A chceme-li provést projekt v kratším termínu a na vysokém kvalitativním stupni, znamená to většinou zvýšení nákladů. Je důležité stanovit všechny tři dimenze dohodu mezi hlavními účastníky projektu (zákazníkem, investorem, dodavatelem) hned na začátku práce na projektu, ve fázi dohadování o projektu (definování projektu).“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 47)

Cíl projektu a projektový produkt

Všechny projekty mají společné to, že mají jeden nebo více cílů. Cíl je základním podnětem pro vytvoření samotného projektu. Za cíl projektu lze považovat nějaký budoucí stav nebo vytvoření něčeho nového a potřebného, výrobku nebo služby. Jinak řečeno, dojde k vytvoření projektového produktu. K dosažení tohoto cíle slouží procesy projektového managementu. Cíl může být hmotné povahy, typickým příkladem je vytvoření výrobku nebo může být nehmotný v podobě služby. Za nehmotné cíle lze považovat organizace školství nebo uspořádání konference, porady.

U projektů je většinou vymezen strategický cíl (goal) a cíl postupný (objective):

➤ **Strategický cíl**

- Takový cíl, u kterého lze po jeho dokončení určit přínosy pro organizaci,
- projektový manažer nenesse odpovědnost za dosažení podnikatelských přínosů projektu,
- příkladem může být zavedení zákaznického kontaktního centra,

➤ **Postupný cíl**

- přispívá ke splnění strategického cíle a má vlastnosti dle techniky SMART,
- vybudování nové telefonní ústředny pro call centrum. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Smart

Cíl by měl být:

- **S** – specifický (specific) – nutnost vědět, co se má řešit
- **M** – měřitelný (measurable) – schopnost určit, čeho se dosáhlo
- **A** – akceptovaný (agreed) – souhlas osob, kteří mají něco společného s projektem
- **R** – realistický (realistic) – cíl musí mít reálné parametry
- **T** – termínovaný (timed) – určení konkrétního termínu, kdy má být dosaženo cíle

V některé bibliografii je k nalezení také **I** – integrovaný (integrated) – integrovaný do organizační strategie. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009)

Logický rámec

Tato metoda slouží jako pomůcka při určování cílů projektu a jako podpora k jejich dosahování. Nejdůležitější je efekt sladění úhlu pohledu na problematice při dosažení cíle všemi stranami, které mají s projektem něco společného. Základním principem je vzájemná logická provázanost

parametrů. Pro lepší představu a pochopení je logický rámec vyobrazen tabulkou č. 2 a následně slovně interpretován.

Tabulka 2: Logický rámec

Přínosy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za kterých cíl skutečně přispěje a bude v souladu s přínosy
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za kterých výstupy skutečně povedou k cíli
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé, ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za kterých klíčové činnosti skutečně povedou k výstupům
Zde některé organizace uvádějí, co nebude v projektu řešeno			Případné předběžné podmínky

Zdroj: Doležal a kol., 2016, s. 83

Význam prvního sloupce

Přínosy

- Popis všech odpovídajících očekávání, které by měla být uskutečněna po realizaci našeho projektu,

Cíl

- odpovídá na otázku, čeho se chce v daném projektu dosáhnout,
- vyobrazuje to, co se představuje pod cílovým stavem daného projektu v okamžiku jeho ukončení,

Výstupy

- konkretizuje vše, co je potřeba vytvořit, aby nastala výše uvedená změna – cíl,
- určuje, co konkrétně bude projektový tým fyzicky vytvářet a za co ponese přímou odpovědnost,

Klíčové činnosti

- nejsou popsány nijak detailně, ale jedná se o základní scénář, díky kterým bude dosaženo výstupů.

Význam druhého sloupce

Sloupec OOU (objektivně ověřitelné ukazatele) obsahuje měřitelné ukazatele, které potvrzují, že bylo dosaženo záměru, cílů a výstupů. Ve sloupci musí být obsažena nějaká meta nebo mezník, kterých se chce dosáhnout nejpozději v okamžiku dokončení projektu.

Význam třetího sloupce

Sloupec obsahuje způsoby ověření. Znárodnuje, jak dojde ke zjištění ukazatelů a kdo je za ověření odpovědný. Dále obsahuje, jaké peněžní náklady se musí vynaložit, jak dlouho budou ověření trvat, datum, kdy bude ukazatel ověřen a jak bude dokumentován.

Význam čtvrtého sloupce

Pole předpoklady se v prvním řádku často nevyplňuje. Pokud je toto pole vyplněné, uvádějí se zde předpoklady dosažení přínosů v dlouhodobějším horizontu. Většinou se místo pole v prvním řádku vyplňuje pátý řádek, který má význam „předběžné podmínky“. Uvádějí se tam takové položky, které musí být splněny, aby bylo možno uvažovat o zbytku tabulky.

Řádek klíčové činnosti

Ve druhém poli se prakticky vždy uvádějí zdroje potřebné pro realizaci dané skupiny aktivit. Třetí pole pak obsahuje hrubý odhad časové náročnosti realizace dané skupiny aktivit.

Doplňk

Někdy se pod logický rámec píše to, co do něj nebude zahrnuto. Při výstavbě nového bytového domu do logického rámce nebude zahrnuta výstavba příjezdové komunikace. Doplněk slouží k upřesnění logického rámce a z odborného hlediska se doporučuje jeho využití. (Doležal a kol., 2016)

Životní cyklus projektu

Čas je jedním z klíčových parametrů projektu, je nezbytné přikládat mu velkou důležitost, protože často je úspěch projektu velmi úzce spjat s dodržením předem smlouveného časového rámce. Projekt lze z časového hlediska z manažerského úhlu pohledu rozdělit na několik fází řízení projektu, které dohromady vytváří životní cyklus řízení projektu.

Jednotlivé fáze v nejobecnějším pojetí rozdělujeme na předprojektovou fázi (přípravná, definiční, vznik myšlenky), projektovou fázi (zahájení, plánování, realizace, ukončení) a fázi poprojektovou (vyhodnocací, provozní, realizace přínosů). Z hlediska praxe se tvrdí, že čas obvykle bývá nejhůře řízen v předprojektové a poprojektové fázi. Tyto dvě fáze jsou velmi významné, ale jsou často opomíjeny s tím, že: „Máme málo času“. Projektová fáze obsahuje samotnou realizaci projektu. Lze říci, že se projekt dá rozdělit na přípravu, realizaci a vyhodnocení. Projektová fáze se vzhledem k její složitosti dělí ještě na zahájení, plánování, vlastní realizaci a ukončení.

Rozdělení jednotlivých fází je velkým přínosem z hlediska standardizace v organizačních jednotkách. Rozdělení usnadňuje komunikaci, vytváří pevně daná pravidla. Zvyšuje se porozumění dané problematice všech, kteří jsou v projektu zainteresováni. Tyto výše zmíněné body jednoznačně směřují k efektivnosti práce. (Doležal a kol., 2016)

Předprojektová fáze

Podceněná příprava vede k neúspěchu. Po tom, co nastane vhodná situace a projekt se zformuje, je pak považován za zahájený.

➤ Formování myšlenek

- U malých projektů se jedná o situaci, kdy formování vzejde z diskuze nebo prostého slovního odsouhlasení,
- ve velkých projektech je vyžadováno formální zhodnocení a rozhodnutí.

Osoby, které rozhodují o projektu si nejčastěji kladou otázky typu: „*Měli bychom to udělat? Převáží dosažené přínosy náklady spojené s realizací?*“ Po zodpovězení těchto otázek, nastávají otázky, které se týkají proveditelnosti projektu: „*Můžeme to udělat? Je projekt technicky proveditelný? Máme dostatek požadovaných zdrojů?*“ (Hrazdilová Bočková, 2016, s. 151)

Pokud se na tyto otázky odpoví „ano“, může se projekt posunout o krok dál. V Případě, že odpověď zní „ne“, pak je nevyhnutelné v této fázi ukončit projekt. Může nastat situace, kdy se dá „ne“ změnit na „ano“. To znamená, že se vykonají nezbytná opatření pro to, aby se odpověď na otázku změnila na „ano“ a následně lze posunout projekt o krok dál.

➤ **Plánování realizace nebo nadefinování projektu**

- Vědět, co je třeba udělat ke splnění projektu, sestavení podrobného
- nutnost mít dostatek analýz, které poskytnou informace pro dokončení,
- vzhledem k nejistotě při zahájení projektu, je nutné vlastnit velké množství podkladů.

Obsah plánu:

1. Definovat cíl projektu,
2. popis výsledků, kterých má být dosaženo,
3. sestavit seznam plánovaných aktivit,
4. určit zodpovědnost členů týmu,
5. plán projektu,
6. financování projektu,
7. rizika a příležitosti.

➤ **Kontrola před začátkem realizace**

Konec projektové fáze nastává, když:

1. Je přidělena práce všem členům týmu,
2. členové vědí, jakou mají zodpovědnost,
3. díky komunikačnímu plánu všichni vědí, jak postupovat při řešení problémů,
4. existuje systém kontroly plnění plánu z hlediska financí a času,
5. zainteresované osoby znají cíle projektu, vědí o plánu projektu a o začátku i jeho konci.

V případě splnění těchto bodů lze přistoupit k projektové fázi. (Hrazdilová Bočková, 2016)

Projektová fáze

Jedná se o nejnáročnější část z pohledu řízení celého projektu. Obsahuje velké množství jednotlivých aktivit nezbytných ke splnění projektu a zdrojů, které zabezpečují jejich finanční pokrytí. Ukončení realizační fáze spočívá v odevzdání plánovaného výstupu v různé podobě.

Čím kvalitnější má projekt plán, tím hladší průběh se dá přepokládat. Závísí to na schopnostech členů projektového týmu. Cílem projektové fáze je řízení se daným plánem a přeměnění vstupů na požadované výstupy. Body projektové fáze lze shrnout takto:

1. Práce probíhá dle projektového plánu,
2. důležitost neustále porovnávat plán a skutečnost,
3. vzniklé problémy řešit hned,
4. udržovat komunikaci mezi všemi články projektu,
5. nepolevovat v produktivitě práce.

Dodržování a řízení se podle těchto pravidel znamená úspěch celého projektu. (Hrazdilová Bočková, 2016)

Poprojektová fáze

Často dochází k omylu v tom, že si členové projektového týmu myslí, že projekt končí odevzdáním plánovaného výstupu. Není tomu tak. Velmi důležitou fází každého projektu je fáze poprojektová. Projekt tedy končí v momentě, kdy jsou realizovány úkoly, které pro projekt byly naplánovány. Patří mez ně:

1. Schválení finální podoby projektu zákazníkem,
2. uzavřít účetnictví,
3. pomoci členům týmu přeorientovat se na jiný projekt,
4. zpětná vazba od zainteresovaných stran,
5. archivovat dokumenty a podklady projektu. (Hrazdilová Bočková, 2016)

1.1.2 Projektový manažer

Úspěšnost či neúspěšnost projektu bezpochyby závisí na kvalitě projektového týmu, jehož hlavou je projektový manažer. Projektový manažer má zodpovědnost za průběh a dokončení projektu. Měl by mít hlavní slovo při sestavování týmu a brát v potaz, aby byl tým vhodně složen z hlediska osobnostního. Ideální je manažer s přirozenou autoritou, díky které má silný vliv na ostatní členy týmu. Ve vybrané knize je popisován takto: „*Manažer projektu je osoba vybavená příslušnou působností, pravomocemi, odpovědností, disponující vhodnými osobnostními vlastnostmi, která organizuje a koordinuje úsilí k dosažení záměrů projektu.*“

Úspěšnost manažera lze hodnotit podle: „*Úspěšnost manažera projektu bude hodnocena úspěšným a efektivním dokončením projektu v požadovaném termínu, při nepřekročení daného*

rozpočtu, naplnění všech projektových cílů a využitím schopností a dovedností členů týmu.“
(Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 273)

Úkoly projektového manažera:

- Kontrola včasného zhotovení úkolů a činností, odhadnout a posoudit, zda případná zdržení neohrozí plnění navazujících úkolů a tím i celý projekt,
- identifikace možného vzniku problému a přijímat opatření, které by eliminovalo jeho rozšíření,
- monitorování projektu (controlling, benchmarking),
- včasné zaregistrování odchylek od plánovaného průběhu a přijmout opatření proti negativním dopadům,
- plánování požadavků na zdroje tak, aby byly v souladu s plánem projektu a nepřekročily projektový rozpočet,
- rozlišit priority jednotlivých činností z hlediska omezených zdrojů,
- znát a používat zásady projektového řízení.

Manažer v různých fázích vývoje týmu

Fáze 1 - formování týmu (forming)

Projektový manažer objasňuje postup projektu, stanovuje, jak v týmu budou spolupracovat a představuje reálná očekávání.

Fáze 2 - diskuse – bouření v týmu (storming)

Zde se jedná o řízení a řešení konfliktů, určuje jasná pravidla a postupy, jak se dané spory budou řešit a snaží se vytvořit v týmu určitou kulturu.

Fáze 3 - normování – stanovení jasných pravidel uvnitř týmu

V této fázi manažer používá koučink členů týmu, deleguje jim pravomoci a dochází ke zvýšení jejich odpovědnosti v rámci projektu. Připravuje si půdu pro to, aby projektový tým mohl v budoucnu pracovat co nejvíce samostatně.

Fáze 4 - plná výkonnost (performing)

V poslední fázi se už snaží spíše o koordinaci týmu, který funguje samostatně. Nevěnuje příliš pozornost detailům. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Model manažerských rolí

Projektový manažer vstupuje během řízení projektu do několika rolí:

- **Manažer orientovaný na výsledek** – Usiluje o plnění požadavků vyplývajících z cílů, termínů, nákladů,
- **koordinátor** – musí zajišťovat hladkou spolupráci uvnitř týmu i chod mimo tým,
- **manažer rozvoje týmu** – podněcuje rozvoj týmu a připravuje jej na náročnější úkoly,
- **moderátor a kouč** – pomáhá týmu i jednotlivcům zvládat úskalí problémů,
- **manažer motivace** – hodně se věnuje motivování a udržování angažovanosti,
- **manažer konfliktů** – zvládá a řeší krize, konflikty, zaměřuje se na prevenci a na podporu klimatu řešení konfliktů,
- **manažer vnějších vztahů** – Zastupuje tým navenek, propaguje práci týmu, jedná s externími partnery. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 275)

1.1.3 Projektový tým

Alfou a omegou všech projektů jsou členové projektového týmu v čele s projektovým manažerem. Dohromady by měli tvořit vhodně složený, sehraný tým, který je definován takto: „Tým je soubor jednotlivců, kteří jsou navzájem závislí při plnění svých úkolů, mají společnou odpovědnost za výsledky, vnímají se a jsou vnímáni ostatními jako celistvá sociální jednotka zapojená do jednoho či více širších sociálních systémů, a kteří vykazují vztahy překračující organizační hranice a usilují o splnění společného cíle, který se snaží svou aktivitou dosáhnout.“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 258)

Podle některých charakteristik se týmy liší od běžných pracovních skupin. Skupiny jsou různorodé a nemusí být orientovány na specifický výsledek. Obvykle jsou trvalejší než týmy.

Výhody existence týmů:

- Rychlost provádění úkolů,
- snazší zavádění změn,
- vyšší míra komunikace a angažovanosti zaměstnanců při rozhodování,
- každý člen skupiny dostává více informací, zkušeností, kompetencí,
- organizace s týmovým uspořádáním se efektivněji učí a lépe udržují znalosti,
- účast lidí při zvládání problémů zvyšuje i do budoucna kapacitu řešit podobné i jiné problémy,
- lidé se cítí lépe při rozhodování, jehož se účastní,

- dosahuje se vyšších přínosů a uplatňuje se vyšší kvalita,
- zlepšuje se produktivita, bezpečí, postoje, snižují se absence v týmové organizaci.

Rysy úspěšných týmů podle Larson a La Fasto:

1. Jasně podněcující cíle,
2. na výsledek zaměřenou strukturu,
3. kompetentní členy týmu,
4. jednotící vazby,
5. klima spolupráce,
6. standardy excellence,
7. externí podporu a uznání,
8. principiální vedení.

(Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 258-259)

Synergický efekt

Synergický efekt je mnohými označován za klíč k efektivnosti týmové práci. Jedná se o kooperaci jednotlivců ve spojení se synergickým efektem, které tvoří efektivní výsledek týmu.

Jak vytvořit synergický efekt:

- Pokud pracovník pracuje ve skupině, úsilí ostatních ho povzbuzuje k vynaložení většího úsilí,
- víc hlav víc ví – každý je odborníkem na něco jiného, něco jiného zná a umí,
- nápady jiných členů mohou být inspirací pro ostatní,
- přístup k práci je u každého odlišný – je důležité, aby byl tým vyvážený – měl by obsahovat lidi výkonné, precizní, lidi, kteří umí organizovat i vykonávat, v žádném týmu by neměl rozhodně chybět člověk s tvořivou myslí,
- v situaci, kdy pracujeme ve skupině, cítíme odpovědnost vůči ostatním a za žádnou cenu je nechceme zklamat nebo nějak poškodit naší chybou,
- v momentě, kdy tým má ve svých řadách slabší členy, dodává jim sílu a sebevědomí.

(Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Týmové role

Popisují, jak je určitá osoba ztotožněna se svojí rolí a jak vnímá svoji situaci v týmu. Role jako taková je ovlivněna situačními faktory, mezi které řadíme úkoly, styly vedení nebo pozice a

osobními faktory, kde jsou zahrnuty postoje, hodnoty, motivace a schopnosti. Lidé se pohybují v různých skupinách, kde zastávají odlišné role.

Často vznikají situace, kdy daná role v týmu člověku moc neseďí a chvíli trvá, než si na ni zvykne, jestli vůbec někdy. Obvykle se může objevit konflikt rolí. Konflikt rolí může znamenat přetížení role nebo naopak její nevytížení. Mezi další příklady konfliktu rolí lze zařadit konflikt osoby - role nebo konflikt mezi dvěma rolemi. Obvyklým jevem především pak v poslední době je stres spojený s rolí.

Belbinova typologie týmových rolí

Meredith Belbin rozlišil devět týmových rolí, které mají následující podobu:

- Chrlíč nápadů (plant) – osoba tvořivá, generující nápady, řeší obtížné problémy,
- Ověřovatel (monitor evaluator) – tendence ke kritickému uvažování, posuzování věcí z hlediska souvislostí, jen výjimečné nadchnutí se pro věc,
- Režisér (shaper) – motor týmu, mívá velké ambice, je schopný motivovat lidi v týmu, žádná překážka pro něj není obtížná, bývá netrpělivý,
- Vyhledávač zdrojů (resource investigator) – velmi komunikativní, otevřený typ, vyhledává příležitosti a nové zdroje, zkoumá možnosti,
- Tahoun (company worker) – mezi jeho vlastnosti patří výkonnost a spolehlivost, myšlenky, které byly vytvořeny jinými rolemi, mění v činy,
- Strážce pohody (team worker) – umí naslouchat, tlumí spory, udržuje dobré vztahy v týmu, je přátelský, v krizích bývá nejistý
- Dotahovač (completer – finisher) – svědomitý, pečlivý, má smysl pro detail a práci odevzdává včas, nerad deleguje povinnosti
- Specialista (specialist) – úzké zaměření na vlastní obor, iniciativní typ,
- Koordinátor (coordinator) – svědomitý, vyzrálý typ, schopný vést lidi, podporuje procesy, které vedou k rozvoji skupiny. (Plamínek, 2013)

Tato typologie se nejčastěji využívá pro definování klíčových rolí, díky nimž jsme schopni sestavit tým, který bude správně fungovat.

Typologie je často využívána díky její užitečnosti při posuzování toho, jestli je složení skupiny vhodné vzhledem k zastoupení jednotlivých týmových rolí. Umožňuje nám také posoudit, zda je v týmu obsažena správná chemie, která mnohdy usnadňuje hladší průběh dosažení cílů a úkolů, které mají být splněny.

Problém by mohl nastat v situaci, kdy některé role budou v týmu zastoupeny ve velké míře a některé role budou naopak v míře menší nebo dokonce vůbec. V tomto momentě to může mít negativní dopad na týmovou úspěšnost. Je tedy nezbytné brát zřetel na tuto problematiku již při sestavování týmu. Jinými slovy je podstatné, co dotyční členové umí, ale stejně tak důležité je, jak se budou s největší pravděpodobností v týmu chovat. (Plamínek, 2009)

1.2 Shrnutí části projektové řízení

Na začátku teoretické části byly vysvětleny pojmy, které souvisí s projektovým řízením. Došlo k podrobnému vymezení pojmu projekt, kde se rozebíralo dělení projektu, projektový trojimperativ, dále došlo k objasnění pravidla smart. Následoval logický rámec projektu a životní cyklus, který ukončil část zabývající se projektovým řízením. Následovalo definování projektového manažera, kde se popisovaly jeho úkoly, poté došlo k vysvětlení fází, ve kterých se manažer nachází. Část projektového manažera byla zakončena modelem manažerských rolí. Poslední část, která byla zahrnuta do projektového řízení, byla projektový tým. Nejprve byly popsány jednotlivé výhody týmu, synergický efekt a týmové role. Pro vysvětlení týmových rolí byla použita typologie podle Belbina.

1.3 Komunikace

Komunikace je velice široký pojem. Pochází z latinského slova *communicare*, který znamená něco spojovat. Nabývá více významů a může být použita pro dopravní síť, přemísťování lidí, informací, materiálu, ale také myšlenek, postojů a pocitů jednoho člověka k druhému. Můžeme se s tímto termínem setkat také při mnoha vědních oborech, ale většinou se využívá v souvislosti s nějakým mluveným jazykem.

V psychologii komunikace nabývá mnohem většího významu než jen jako přenos informací mezi sdělujícím a příjemcem. Psychologie pojednává o tom, že jde také o sebe prezentaci a sebe potvrdování. Komunikací se vyjadřují pocity a postoje k předmětu, ke komuniké, ale především i k osobě, které předáváme informace. Jedná se o působení, ovlivňování, znesnadňování, či usnadňování porozumění. Komunikaci lze označit také jako dorozumívání. (Mikuláščík, 2003)

Komunikace se využívá v situaci, kdy je snaha o vytvoření dobrých předpokladů pro motivování k nějaké práci a rozhodování na straně posluchače. Dochází k ní během rozhovoru, na jednáních a různých konferencích nebo při výměně zpráv a názorů. Jedním z důležitých prvků komunikace jsou bezpochyby komunikační dovednosti, které jsou označovány za umění jednat s lidmi. Komunikace bezesporu patří k jedné ze základních činností manažera projektu s jeho týmem. Jeho povinností je příprava komunikačního plánu.

Existuje mnoho definic pro komunikaci: „*Principem komunikace je efektivní výměna a porozumění informacím mezi zainteresovanými stranami. Pro úspěšnost projektu, programu nebo portfolia je efektivní komunikace klíčovým prvkem. Zainteresovaným stranám musí být předávány relevantní informace, které přesně a konzistentně splňují jejich očekávání. Komunikace musí být užitečná, jasná a správně načasovaná.*“ (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012)

Nabývá mnoho podob, lze se setkat s komunikací ústní, písemnou, grafickou nebo formou textovou, dynamickou nebo statickou, formální a neformální a jinou. Důležitou věcí, která se týká komunikace je důvěrnost informací. Jako nutnost je považováno vědět, komu se informace sděluje a jestli je to vůbec vhodné. Může totiž nastat situace, kdy se informace dostane do nesprávných rukou a tím je pak ohrožen celý chod projektu a nejen jeho.

(Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009)

- Komunikace je důležitá k efektivnímu sebevyjadřování,
- jde přenos a výměnu informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem,
- komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů,
- komunikace je prostředkem pro vytváření a ovlivňování vztahů.

(Mikuláščík, 2010, s. 20)

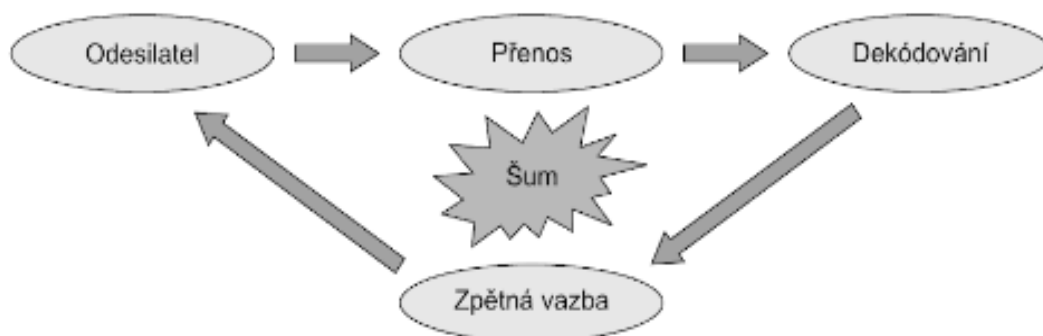
1.3.1 Proces komunikace

Je to proměnlivý jev, který se dá zachytit v záznamové podobě. Její nejdůležitější charakteristikou je proměnlivost v čase. Ze strany člověka mají zásadní vliv na komunikaci emoční stavy, které mohou sdílenou informaci úplně změnit. Může probíhat v mysli jedince nebo ve dvojici, ale také mezi více lidmi. Při komunikaci ve dvojici nebo mezi více lidmi se může stát, že se diskuze nevyvíjí podle plánu jednoho z komunikujících, a tak změní svou taktiku. Má více možností, jak lze taktiku změnit. Začne působit více na city nebo bude argumentovat něčím, čím původně neměl vůbec v úmyslu. Při vnímání komunikace platí nepsaný zákon, že si lidé mnohem více pamatují to, co má větší informační náboj. Jinak řečeno, pamatují si věci, které jsou nezvyklé a výjimečné. Výjimečnost může být způsobena buď formou sdělení nebo osobností, která k nám hovoří.

Schéma komunikačního procesu

Jednání sociálního rázu má obvykle podobu určitého pravidelného a systematického chování. Znamená to tedy, že určité postupové kroky jsou předvídatelné a lze je označit jako pravidla. Proces komunikace se označuje jako rolové chování. Je to tím, že jsou stanovena pravidla, která usnadňují, jak se při komunikaci umět chovat a jaké chování lze očekávat od komunikačního partnera. (Mikuláščík, 2010)

Obrázek 2: Schéma komunikace



Zdroj: Dědina, Odcházet 2007

Prvky komunikačního procesu:

- **Komunikátor** – ten, který vysílá nějakou zprávu
- **Komunikant** – ten, který zprávu přijímá
- **Komuniké** – vyslaná zpráva, sdělení nebo pocit, které jsou vyslány komunikátorem směrem ke komunikantovi
- **Komunikační jazyk** – každá zpráva je předávána prostřednictvím určitého komunikačního jazyka, i když osoby mluví stejným jazykem, nemusí si kvůli mnohovýznamnosti slov porozumět
- **Komunikační kanál** – je to cesta, po které je daná informace posílána, jsou to například zvuky, pohledy a pohyby těla nebo dotyky
- **Zpětná vazba** – je to reakce na přijatou zprávu, dává informaci o tom, jaká je reakce na zprávu nebo jak se zprávě rozumí
- **Komunikační prostředí** – jedná se o místo, kde ke komunikaci dochází, ovlivňují sdělení prostřednictvím hluku, šumu, prostředím, ve kterém ke komunikaci dochází
- **Kontext** – celkový rámec toho, kde dochází ke komunikaci, vnitřní kontext je to, co se odehrává uvnitř (zkušenosti, nastavení naší mysli), vnější kontext (situace, čas, prostor, chování okolních lidí) (Mikuláščík, 2010)

1.3.2 Funkce komunikace

Funkce informativní – přenos informací mezi lidmi

Funkce instruktivní – je úzce spjata s funkcí informativní, ale má přidanou hodnotu v podobě vysvětlení významů, popisu, postupu nebo návodu, jak něco dělat a něčeho dosáhnout

Funkce přesvědčovací – zapůsobit na jiného člověka tak, aby změnil názor nebo postoj

Funkce posilovací a motivující – posilování vnitřního sebevědomí, pocitů potřebnosti a vytvoření vztahu k něčemu

Funkce zábavná – rozesmát, pobavit během komunikace za účelem navození dobré atmosféry, vyvolání pocitu spokojenosti a celkové pohody

Funkce vzdělávací a výchovná – skládá se především z funkcí informativní a instruktivní a je využívána zejména institucemi

Funkce socializační a společensky integrující – vytvoření vztahů mezi lidmi, jejich sbližování, posilování pocitu sounáležitosti

Souvztažnost – podle určitých souvislostí, podle kterých jsou informace spojovány se dají lépe pochopit a vstřebat

Funkce osobní identity – funguje na úrovni osobnosti, kdy už od dětství dochází ke komunikaci osoby se sebou sama, a to pomáhá upřesnit si, kdo osoba je, v co věří nebo kam směřuje

Poznávací funkce – je úzce spojena s funkcí informativní, s její pomocí jsou sdělovány zážitky, vzpomínky a plány

Funkce svěřovací – slouží k uvolnění vnitřního napětí tím, že se osoba někomu svěřuje se svými vnitřními pocity

Funkce úniková – tato funkce je využívána ve chvílích, kdy je někdo přepracovaný a má toho moc. Jednoduše se vypovídá. (Mikuláščík, 2010)

1.3.3 Projektová komunikace

Z hlediska úspěšnosti projektu je zavedení adekvátní komunikace naprosto nezbytným prvkem. Pokud nedochází ke správné komunikaci s akcionáři, zákazníky a investory, mohou mít jiná očekávání, než bude projekt splňovat. Pokud se nesprávně nebo pozdě informují tyto osoby, stává se pravděpodobnější, že vznikne nějaký problém z hlediska nepodložených očekávání. Většinu problémů mají za příčinu spíše to, že zákazníci nebo jiné zainteresované osoby jsou překvapeny průběhem projektu. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Časté problémy při řízení projektů mohou souviset s rozdílným názorem na různé stránky projektu z pohledu zadavatele (investora, vlastníka) projektu a z pohledu samotného projektového manažera. Příčinami vzniku problémů je nenaplnění komunikačních potřeb komunikace mezi výše zmíněnými stranami. (Muller, Turner, 2004)

Není nic neobvyklého, že všichni členové týmu se snaží, aby byl projekt úspěšný. K úspěšnosti projektu neodmyslitelně patří vyměňování si množství informací mezi jednotlivými liniemi řízení. Například potřebou projektového manažera je, aby management společnosti, který dodává projekt, byl informovaný o různých problémech nebo dalším postupu.

Při každém z projektů musí být zajištěna informovanost zákazníků o průběhu projektu. Jedná se o takzvaný řetězec, kdy projektoví pracovníci předávají informace projektovému manažerovi a ten následně informuje zákazníky a investory. Mezi typické zástupce projektové komunikace jsou kontrolní porady (Status Meetings) a zprávy o stavu projektu (Status Reports). (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Komunikační zásady

Komunikační zásady jsou rozděleny podle velikosti projektů, na kterých se pracuje na:

Zásady u malých projektů

U malých projektů obvykle není potřeba nic jiného než podávání základních informací projektovému manažerovi. U těchto projektů se většinou sám manažer účastní jejich chodu a díky tomu je s projektem dobře obeznámen. Pokud projektový manažer vede více projektů najednou, znamená to, že deleguje pravomoci jednotlivým členům týmu a následně probíhá další formální proces k informování manažera o chodu projektu. Jednotlivé kroky komunikačního procesu:

- Každý týden předají členové týmu projektovému manažerovi aktualizované dílčí části projektu, za které nesou odpovědnost.
- Projektový manažer pošle aktualizovanou podobu stavu projektu investorovi a dalším osobám, které jsou s projektem spjati, Aktualizaci posílá jednou za dva týdny nebo jednou za měsíc, záleží na délce projektu. Pokud je projekt krátký, posílá aktualizaci s předstihem tak, aby oslovené osoby stačily zareagovat na dané změny, je-li to od nich požadováno.
- Mezi povinnosti projektového týmu patří účast na kontrolních poradách, které se zabývají porovnáváním reálného stavu projektu s plánem. Na kontrolních poradách se řeší vzniklé problémy během projektu, případné změny rozsahu projektu nebo rizika, která by potenciálně mohla nastat. Obvykle se konají jednou neb dvakrát týdně, ale četnost porad se odvíjí podle délky projektu.

U středně velkých projektů

U těchto projektů je třeba zahrnout kontrolní porady a zprávy o chodu projektu v této formě:

- Členové týmu posílají projektovému manažerovi jednou týdně nebo jednou za dva týdny zprávu o tom, v jaké fázi se projekt nachází. Zpráva obsahuje detailní popis oblasti postupu, kterou sledují.
- Jednou týdně nebo za dva týdny se projektový tým účastní kontrolních porad. Projektový manažer rozhoduje o tom, jestli kontrolní porady budou pouze pro členy týmu nebo pouze pro zákazníka či investora nebo zda budou porady společné. Podle toho pak investor nebo zákazník posílá na porady svého zástupce. Při poradách se informuje o stavu projektu, neřeší se problémy projektu. Porady by neměly trvat déle než hodinu.
- Projektový manažer posílá jednou za dva týdny nebo měsíčně zprávu o stavu projektu všem zainteresovaným osobám. Zpráva by měla obsahovat informace o finanční stránce projektu.

U velkých projektů

Komunikace u velkých projektů je orientována strategickým plánem a komunikační strategií společnosti. Kontrolní porady a zprávy o stavu projektu nabývají stejných podob jako u podniků středních. U velkých projektů se ale jedná o mnohem aktivnější komunikaci a z tohoto důvodu je nutností sestavit komunikační plán, který může nabývat následující podoby:

- Určete osoby, které se budou účastnit projektu a stanovte jejich požadavky na komunikaci. Mohou to být pracovníci ve skupinách (např. řídicí výbor), kteří mají stejné potřeby komunikace. V dalších případech to jsou jednotlivé osoby (např. investor).
- U každého člena týmu rozhodněte, které informace bude potřebovat a jak často je bude muset aktualizovat. Důležité je také určit způsob přenosu těchto informací. Ideální je zvolit co nejvíce efektivní způsob, který bude co nejméně zatěžovat projektový tým.
- Všechna tato rozhodnutí musí být obsažena v plánu komunikace. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Typy komunikací

Komunikaci rozdělujeme do tří typů:

- **To, co je povinné (Mandatory)** – Mezi povinnou komunikaci lze zahrnout informace, které jsou příjemcům posílány. Mezi informace, které jsou posílány, patří zprávy, které zahrnují podrobnosti o vývoji projektu, kontrolní porady nebo zprávy, které jsou vyžádány vládou nebo jejími institucemi.
- **To, co je nepovinné (Informal)** – Tyto informace jsou nezbytné pro práci pracovníků, kteří se podílejí na projektu. Nejčastěji jsou k dispozici pouze ke čtení a nepsaným pravidlem je, že se očekává iniciativa pracovníka, aby tyto informace získal.
- **Marketingová komunikace** – Slouží k vyvolání zájmu o projektový produkt a produkt samotný. Informace jsou podobně jako u povinné komunikace posílány nějakému okruhu lidí, kde se jedná o snahu vytvoření dobrého jména produktu. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Plán projektové komunikace

Plán obsahuje sdělení, jakou potřebuje daný účastník projektu informaci a jaké má komunikační potřeby. Zjištění správných informačních potřeb pro účastníky projektu a metody správné a včasné distribuce informací jsou klíčem k úspěchu celého projektu. U většiny projektů vzniká plánování komunikace v prvotních fázích projektu.

Požadavky na komunikaci

Jsou shrnutím požadavků na informace od osob, které se aktivně podílejí na projektu. Finanční zdroje projektu by se měly využívat především ke zprostředkování informací nebo tam, kde by absence komunikace k chybám, které by mohli ohrozit úspěšnost projektu. Jedním z příkladů, které budou uvedeny, je organizování projektu a určení odpovědnosti členů.

Komunikační technologie

Jedná se o komunikační a technologie a metody, které jsou používány pro přenos informací v rámci projektu. Komunikační technologie jsou velice pestré. Zahrnují prosté konverzace i obsáhlejší schůze, dále to může být například přenos pokynů v tištěném dokumentu nebo naopak nějaký firemní on-line chat, který urychluje komunikaci.

Analýza účastníků projektu

Zde se jedná o analyzování potřeb účastníků projektu. Analýza obsahuje metodický a logický pohled na informační potřeby komunikace pracovníků a na zdroje, díky kterým tyto potřeby můžeme zrealizovat. V analýze jsou také obsaženy techniky, které umožní uskutečnit tyto potřeby a jsou pro daný projekt vhodné.

Plán řízení komunikací

Je vytvořen projektovým týmem ve fázi příprav a obsahuje dohodu týmu, jak budou v průběhu projektu kolovat informace o fázi projektu, o dodávkách, o kontrolních poradách. Tento doplňkový plán obsahuje:

- Osnovu pro sběr dat a upřesňuje, jakými metodami se budou členové týmu řídit a jak informace budou uchovávat.
- Osnovu rozdělování informací. Týká se toho, komu se budou určitá data přeposílat. Osnova musí být v souladu s informační hierarchií a odpovědnostmi v rámci projektu.
- Šablonu pro vydávání zpráv. Pomáhá pracovníkům rozhodnout se v situacích, kdy a jaký typ komunikace použít (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

Porady

Porady jsou nezbytnou součástí každého projektového řízení. Pro někoho se může jednat o stresové chvíle a považuje je za ztrátu času, ale pro projektového manažera představují způsob, jak efektivně komunikovat se svými členy projektového týmu nebo s nadřízenými.

Typy porad

- **Operativní** - Cílem zpravidla bývá odstranění konkrétních překážek, na jejichž eliminaci je nutná předrealizační příprava, bývá svolávána ve velmi krátkém časovém předstihu, někdy i pár minut,
- **Výrobní porada** - cílem je rutinní zajištění chodu určitého procesu, důležitost se klade na předání informací, konají se v pravidelných intervalech ,
- **Manažerská porada** - cílem bývá přijmout rozhodnutí, které bude pokud možno zajišťovat efektivní chod společnosti po dlouhou dobu, bývají svolávány v pravidelných intervalech a většinou ve stejném složení,
- **Řešitelská porada** - účelem je nalezení co nejlepšího řešení závažného problému nebo produkování nových nápadů a myšlenek, které by mohly zefektivnit určitou činnost organizace,
- **Kontrolní porada** - konají se za účelem nalezení odchylek od plánu a dohodnout jejich korigování, jsou typické pro řízení projektů a svolávají se dle potřeby projektu, účastníky jsou všechny zainteresované osoby v projektu,
- **Krizová porada** – účelem je přijmutí rozhodnutí, které povede k zamezení krize, která ohrožuje cíl organizace nebo její existenci, je svolávána preventivně v pravidelných intervalech nebo v okamžiku zaregistrování krizových signálů.

Přínosy porad

- **Zisk informací** – Týká se především pravidelných porad, jako jsou výrobní a manažerské porady, pracovník získává informace pro vykonávání své práce od nadřízeného,
- **Odstranění překážek** – na překonání překážek je zaměřena porada řešitelská, kdy její výsledek pomáhá zaměstnancům ve zefektivnění pracovních procesů, během kontrolní porady dochází též k zefektivnění práce člena projektového týmu,
- **Zjištění očekávání** – zejména při výrobní a manažerské poradě lze zjistit očekávání nadřízeného, přínosem jsou také porady operativní a kontrolní, při kterých dochází k vyjasnění očekávání mezi spolupracovníky v jednotlivých útvarech,
- **Podíl na rozhodování** – účast při rozhodování zejména na manažerských poradách vyvolává v účastníkovi pocit uspokojení a zvyšuje chuť realizovat přijatá rozhodnutí,
- **Zisk zpětné vazby** – většina pracovníků chce zpětnou vazbu, jak dobře práci vykonali, zpětnou vazbu mohou získat od nadřízeného tak i od kolegu z týmu. zpětná vazba se získává především při poradách manažerských, výrobních nebo kontrolních a někdy i na poradě operativní.,
- **Výměna zkušeností** – k výměně zkušeností slouží zejména porada řešitelská a kontrolní, v menší míře pak manažerská nebo operativní, předávají se informace o věcech, které již byly v minulosti vyřešeny,
- **Předvedení schopností** – zaměstnanec na sebe může upozornit hlavně při průběhu řešitelských, operativních a kontrolních porad, upozorňuje na sebe formou aktivní účasti na poradě a přinášením vlastních nápadů.

Chyby a nedostatky porad

Organizační nedostatky

Ve společnostech se nevyužívá porad jako nástroje pro řízení. Řada nedostatků tkví v letitých zvycích a neochotou zavedené pořádky měnit.

- **Nesystematičnost** – Porady bývají svolávány nahodile nebo se konají pravidelně, a to i v případě, že není o čem jednat, svolávání porad většinou bývá v kompetenci manažerů a stává se, že některé útvary jsou hůře informovány o strategiích společnosti,
- **Chybějící program** – na manažerské porady nejsou účastníci zváni pozvánkou s programem, a tudíž nejsou informováni o tématech, které se budou probírat,

- **Nedělají se zápisy** – na zapisování porad se většinou netrvá a manažeři se spoléhají na to, že všichni zúčastnění si budou pamatovat vše, co se probralo, bývá to zdrojem pozdějších zmatků.

Chyby ve vedení porad:

- **Zahájení bez úvodu** – Porady bývají zahájeny bez toho, aby předsedající zmínil cíl porady,
- **Tolerování nepřítomnosti klíčových pracovníků** – někteří pracovníci se omluví z porady s tím, že se jim termín nehodí, ve velkém množství případů je tato omluva tolerována, ale problém nastává se získáním kvalifikovaných rozhodnutí,
- **Není dán prostor všem účastníkům** – někteří předsedající nedávají prostor nikomu, ve výjimečných situacích dostanou prostor jen ti se silným hlasem a dominantním chováním,
- **Chybějící shrnutí** – účastníci by měli jasně chápat a pamatovat si to nejdůležitější, co proběhlo na poradě, pokud porada postrádá shrnutí, často pak chybí i samotná akce. (Šuleř, 2001)

1.4 Shrnutí části komunikace

Po projektovém řízení, které bylo rozebráno v první části práce, došlo k popisu samotné komunikaci. V úvodu byla komunikace vysvětlena z psychologického hlediska obecně, v dalších částech již popis směřoval ke komunikaci projektové. Proběhlo vysvětlení samotného procesu komunikace a jejích funkcí. V projektové komunikaci, která byla zaměřena na komunikační zásady, typy komunikací, plán projektové komunikace a na konci byly popsány typy porad a chyby, které se při jejich řízení vyskytují.

2 Charakteristika organizace

2.1 Historie společnosti

Firma POKLOPSYSTEM s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku 24. 8. 1994 pod původním názvem EURORENT s.r.o. Na počátku podnikala v oboru finančních a leasingových služeb. Změna nastala 10. 7. 2010, kdy se změnilo sídlo společnosti, ale také podnikatelské zaměření. Firma se začala zabývat službami oprav a zabudování kanalizačních a vodovodních poklopů na silnicích. V začátcích podnikání si firma, co se týče montáží, vykonávala vše sama. Od dubna 2011 si firma smluvila externí montážní skupinu, které byla vybavena profesionálním nářadím a dvěma montéry. Roku 2013 došlo ke změně názvu na POKLOPSYSTEM s.r.o. a došlo k vytvoření dceřiné společnosti ISOLSAN s.r.o. Tato firma byla vytvořena pro výrobu speciální maltové směsi, která se používá k upevnění poklopů. Zlomový se stal rok 2014, kdy firma pronikla do zahraničí, konkrétně na Slovensko, kde si založila vlastní pobočku. S rozšířením do zahraničí se stalo nutností proškolit další montážní skupiny. Každý následující rok se společnost POKLOPSYSTEM s.r.o. rozrůstala a nyní vlastní šest montážních skupin, které jsou tvořeny vysoce proškolenými pracovníky. Tato firma se v naší zemi řadí k největším v daném odvětví a její roční množství opravených poklopů se pohybuje okolo třech tisíc.

(Interní dokumenty, 2018)

Obrázek 3: Logo společnosti POKLOPSYSTEM s.r.o.



Zdroj: poklopsystem.cz, 2018

2.2 Předmět podnikání

Mezi hlavní projekty firmy patří specializované stavební činnosti jako jsou:

- Zabudování a opravy kanalizačních poklopů,
- zabudování a opravy vodovodních poklopů,
- zabudování silničních vpustí,
- ukládání samonivelačních poklopů do novostaveb.

A dále firma rozvíjí svoji obchodní činnost, které patří:

- Dodávky poklopů a jiného vybavení,
- prodej maltové a sanační hmoty IZOLSAN,
- dodávka studené asfaltové směsi IZOLSAN.

(Interní dokumenty, 2018)

2.3 Podnikatelský plán

2.3.1 Poslání společnosti:

Posláním firmy je sloužit společnosti tím, že zlepšuje bezpečnost silničních cest, a to všechno v rámci propagace systému výměn kanalizačních poklopů a školením stavebních firem, které se pohybují ve stejném odvětví.

2.3.2 Vize společnosti:

Neustále inovovat v oblasti, ve které firma podniká a neustále snižovat počet nehod a následných oprav na komunikacích po celé České republice.

2.3.3 Cíle společnosti:

Firma má za cíl, stát se největší profesionální českou firmou v České republice a na Slovensku, která opravuje a ukládá kanalizační poklopy. Firma chce ročně opravovat 5000 ks poklopů a prodávat 500 tun směsí IZOLSAN.

(Interní dokumenty, 2018)

2.4 Analýza vnějšího prostředí

Během zkoumání okolí podniku bylo bráno v potaz, že se firma nachází v Evropské unii. Po vstupu do Evropské unie se Česká republika stala členem jednotného trhu. Pro analýzu vnějšího prostředí byla použita PEST analýza viz níže.

2.4.1 PEST analýza

Synek a Kyslingerová definují okolí podniku takto: „*Podnik není izolován, ale je obklopen vnějším světem, okolím. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená.*“ (Synek, Kyslingerová, 2010) Prvky našeho okolí mohou být hmotné či nehmotné. Mezi hmotné řadíme částečně technologické okolí, které je zastoupeno stroji a zařízeními. K nehmotným se řadí politické, ekonomické a sociální.

- **P** - politické
- **E** - ekonomické
- **S** - sociální
- **T** - technologické

Politicko – legislativní faktory

Politicko - legislativní vlivy jsou slabé, protože legislativa se z pravidla nezabývá kvalitou poskytovaných služeb a zákon o veřejných zakázkách řeší jen nejnižší cenu díla. Pokud by samospráva začala mít větší zájem na spravování svého majetku a začala by investovat do obnovy a oprav infrastruktury, bylo by vše v pořádku. Jestliže dojde k vytváření dalších společností, které by pro ně dělaly dodavatele služeb, a přitom by služby pouze překupovaly, došlo by k uzavřenému kruhu, ve kterém by nikoho nezajímala kvalita a efektivnost vynaložených prostředků. Tento scénář by byl velice nešťastný a k žádnému zlepšení současné situace by nedošlo.

Zákony omezující činnosti firmy:

- č. 134/2016 Sb., o veřejných zakázkách
- č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích
- č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích

Ekonomické faktory

Toto okolí má pro firmu stěžejní význam z hlediska výroby, prodeje a zprostředkování obchodu. Z ekonomického okolí získává výrobní faktory a kapitál, které zhotoví ve finální výrobek či v požadovanou službu, kterou následně nabízí pro získání požadovaného zisku. Největší vliv na nákladnost projektů má jednoznačně logistika. Vzhledem k tomu, že se firma nachází v průmyslové zóně v Plzni na Borských polích, které jsou nedaleko dálniční sítě, je rychlost přepravy jednou z výhod. Co se týče konkurence na trhu, který v poslední době řídí velké společnosti z Číny a dalších asijských států, je situace velmi příznivá. V tomto odvětví neexistuje mnoho specializovaných firem a náklady na výzkum a vývoj jsou odrazující pro vstup do odvětví. Problém by nastal v situaci, kdy by výrazně vzrostla inflace, a tím by se rapidně navýšila cena výrobních faktorů a došlo by ke snížení poptávky. Jako velmi dobrý tah se ukázalo vytvoření dceřiné společnosti IZOLSAN, kde dochází k výzkumu tuhoucích směsí,

posléze k jejich výrobě a případnému prodeji. Tímto procesem se tuhnoucí hmota bez přestání inovuje a díky kvalitě je firma stále o krok napřed oproti konkurenci.

Sociálně - kulturní faktory

Při zkoumání sociálně – kulturních faktorů jsem se chtěl zaměřit na souvislost mezi podnikáním společnosti a jejím přínosem pro společnost. Ideální případ nastává v momentě, kdy je činnost podniku prospěšná pro obě strany. Realita je ale dosti odlišná. Najít činnost a vykonávat ji tak, aby vyhověla všem požadavkům zákazníků a zároveň maximalizovala zisky firmy je mnoha případech z oblasti science fiction. Společnosti by měly brát zřetel na zákazníka a hledat kompromis mezi požadavky obou stran. Jako názorný příklad jsem si vybral koncepci sociálně tržní ekonomiky, která velmi dobře funguje v Německu a jiných západních zemích. Ekonomika je podepřena státními zásahy do vývoje hospodářství, které mají zajistit mimo jiné i regulérnost soutěže.

Vzhledem k tomu, že firma POKLOPSYSTEM s.r.o. přijímá především státní zakázky na zabudování a opravy kanalizačních či vodovodních vpustí, je jejich přínos společnosti příznivý, jelikož se jedná o státní zakázky a k cenám za služby nemá společnost žádné výhrady. Za státní peníze mohou uživatelé komunikací jezdit bezpečně, a díky kvalitně odvedené práci, stát ušetří peníze z rozpočtu, které má určené pro fond oprav.

Technologické faktory

Technologické okolí je zdrojem pokroku daného odvětví, díky kterému je firma schopna nabízet lepší služby či výrobky. Společnost POKLOPSYSTEM s.r.o. věnuje výzkumu nových technologií velkou část svých investic. V laboratořích firmy IZOLSAN probíhají nejrůznější testy tvrdnoucích směsí, kterými se upevňují poklopy kanalizací, vodovodů a silničních vpustí. Dle jednatele společnosti s ručeným omezeným je momentálně doba rychlých pokroků a inovací, a proto pokud se chce firma udržet v kontaktu s největšími konkurenty v okolí, bere investice do výzkumu jako nevyhnutelnou. Další prostředky obětuje na nejrůznější patenty vynalezených směsí, protože mnoho firem se snaží tyto směsi duplikovat.

(Interní dokumenty, 2018)

2.5 Porterův model pěti sil

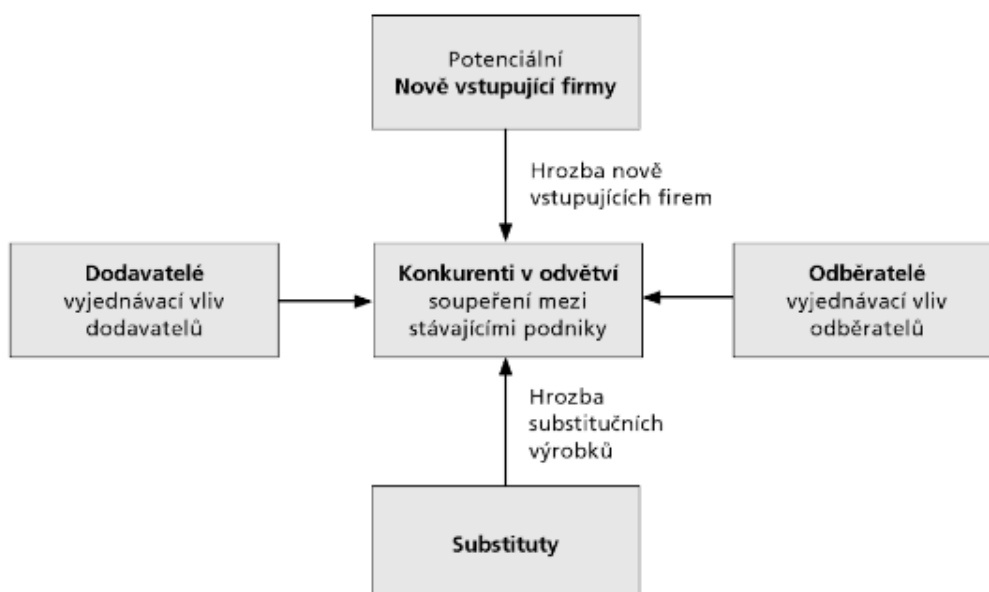
Jedná se o nástroj pro analýzu konkurence v odvětví a strategického řízení firmy, který využívá pět konkurenčních sil. Model pěti sil byl vytvořen M. Porterem v roce 1979 pro porozumění,

jakých pět klíčových konkurenčních sil nejvíce ovlivňují dané průmyslové odvětví. Pět sil bylo determinováno takto:

- **stávající konkurenti** – mají schopnost ovlivnit nabízené množství výrobku nebo služby, ale také cenu
- **potenciální konkurenti** – mohou vstoupit na trh a ovlivnit cenu a nabízené množství
- **Dodavatelé** – ovlivňují cenu a nabízené množství prostřednictvím vstupů
- **Odběratelé** – ovlivňují cenu a poptávané množství výrobku nebo služby
- **Substituty** – možnost daný výrobek nebo službu, alespoň z části nahradit jiným výrobkem nebo službou

(strategicmanagementinsight, 2018)

Obrázek 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: Nývltová, Marinič, 2010

Konkurence v odvětví

V České republice a na Slovensku, kde firma POKLOPSYSTEM s.r.o. působí není mnoho velkých firem, které by působily ve stejném odvětví. Zmínil bych se pouze o společnosti Rexcom, která sídlí v Praze. Výhodami POKLOPSYSTEM s.r.o. je zcela určitě investování do výzkumu složení maltových směsí v dceřiné společnosti IZOLSAN s.r.o., které mají velkou návratnost investic a díky němu firma udržuje své know-how nedostupné pro ostatní

konkurenty. Konkurence si naopak tyto směsi musí externě kupovat a objednávat, což představuje další rizika jako např. pozdní dodávky materiálu a možné zpoždění projektu.

Vstup konkurentů do odvětví

Nelze s přesností říct, kolik firem ročně vstoupí do tohoto odvětví, ale jisté je to, že není jednoduché se v této oblasti udržet a už vůbec ne to, být na trhu velkým hráčem. Jednou příčinou je kapitálová náročnost, kvůli které do tohoto podnikání nemohou vstupovat firmy, které nemají dostatečné prostředky pro pokrytí fixních nákladů nebo financování ztrát na počátku podnikání. V tomto odvětví je silný vliv diferenciací výrobků. Je to důraz na ověřenou kvalitu a značku, který nově vstupující společnosti mít nemohou. Posledním faktorem jsou vlastnická práva podniků, které jsou v odvětví velkými hráči. Firma POKLOPSYSTEM s.r.o. má vlastnictví k mnohým výrobním postupům, vlastní patenty, které konkurentům stěžují vykonávat tuto činnost. Velký vliv mají na pokrytí investic do nových projektů vládní dotace. Pro nové firmy vstupující do odvětví je obtížně, až nemožné tyto dotace získat. POKLOPSYSTEM s.r.o. patří mezi tyto firmy a dotace mnohdy využívá ke zhotovení státních zakázek.

Dodavatelé

Hlavním dodavatelem firmy je společnost IZOLSAN s.r.o. Jedná se o dceřinou firmu POKLOPSYSTEM s.r.o., a proto se firma nezaobírá problémy spojené s pozdní dodávkou a případnou nespolehlivostí dodavatele. Podnik se dá označit za soběstačný, protože si materiál pro zhotovení zakázek vyrábí sám. Problém by mohl nastat v pronájmu těžké techniky, která je využívána z externích firem. Podobně jako dělnická síla na ruční práce v oblasti výkopů.

Substituty

Z hlediska substitutů jsem se zaměřil na asfaltové směsi, které jsou nezbytné pro opravy výtluků na komunikacích. Z rozhovoru s jednatelem společnosti bylo zjištěno, že nejsou oficiálně nastaveny žádné technické kvalitativní parametry pro složení studených asfaltových směsí. Dále pokračoval: „výběrová řízení jsou často vypisována bez těchto požadavků. Tímto dochází k nahrazování kvality levným kamenivem, které je ke všemu často ředěno petrolejem. Vítězí tak levnější nabídka nad kvalitním provedením práce, a to se pak odráží na kvalitě našich vozovek.“ Ve výsledku se kvalita asfaltové směsi odráží na životnosti. Nekvalitní směs vydrží 2-5 týdnů a musí se každý rok opravovat znovu. Naopak kvalitní směs vydrží až 5 let. Za všechno hovoří výrok: „*Nejsme tak bohatí, abychom mohli silnice opravovat levným materiálem.*“ (Interní dokumenty, Idu.cz, 2018)

Odběratelé

Mezi odběratele můžeme zařadit zákazníky, kteří kupují maltové směsi IZOLSAN s.r.o. Jedná se především o menší firmy. Na druhé straně jsou tu státní, krajské, okresní a městské instituce, které tvoří zhruba 90 % trhu. Jsou to instituce, které mají na starosti silnice a dopravní infrastrukturu. Jedním zástupcem je například Správa a údržba silnic Plzeňského kraje.

(Interní dokumenty, 2018)

2.6 Vnitřní prostředí

Inovace a vývoj

Firma POKLOPSYSTEM s.r.o. se řadí mezi největší a inovativní firmy. Jejich specializace tkví v technologickém systému ukládání samonivelačních poklopů. Každoročně investují velké prostředky na kvalitní materiál, jako je například poklop, rychletuhnoucí hmoty. Výzkum a vývoj rychletuhnoucích směsí probíhá v dceřiné společnosti IZOLSAN s.r.o., kde probíhají nejrůznější testy v laboratořích.

Lidské zdroje

Srdcem každého podniku jsou jeho zaměstnanci. POKLOPSYSTEM s.r.o. se snaží pravidelně proškolovat své zaměstnance za účelem jejich osobního rozvoje a neustále kvalitnějšího provedení zakázek. Firma se zaměstnance snaží motivovat formou nejrůznějších benefitů. Pro jejich získání musejí splnit čtvrtletní kvóty a roční plány. Firma tímto v obchodních zástupcích vyvolává soutěživost.

2.7 SWOT analýza podniku

SWOT analýza je metoda, která slouží ke zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují pozitivně či negativně úspěšnost společnosti nebo chod jednotlivých projektů. Jejím cílem je identifikovat, jaké jsou slabé a silné stránky společnosti a také, jak firma dokáže reagovat na náhlé změny prostředí.

Obrázek 5: SWOT analýza

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková, 2008

V následujících tabulkách jsem tuto metodu aplikoval na firmu POKLOPSYSTEM s.r.o. V každé tabulce vidíme činitele, který reprezentuje daný faktor, jež je předmětem hodnocení. Hodnoty činitele jsou rozděleny na stupnici bodového hodnocení od 1 do 5, kdy 1 je nejméně a 5 nejvíce. Váha musí z celé tabulky vycházet tak, aby celkový součet byl 1. Vážené skóre reprezentuje součin hodnoty činitele a váhy.

Silné stránky (strengths)

Tabulka 3: Silné stránky

Silné stránky (Strengths)			
Faktor	Hodnota činitele	Váha	Vážené skóre
Kvalita služeb, záruka	5	0,4	2
Tradice	3	0,1	0,3
Technologie	4	0,15	0,6
Velký hráč na trhu	3	0,15	0,45
Cena	4	0,2	0,8
Celkem	19	1	4,15

Zdroj: Vlastní zpracování 2018

Z tabulky 3 jde vyčíst, že nejvyšší vážené skóre měla kvalita služeb, která je nejsilnější stránkou společnosti, a to především díky garantované záruce šedesáti měsíců u samonivelačních poklopů. Nejméně váženého skóre získala tradice. Není to však z toho důvodu, že by firma neměla historii, ale je to spíše kvůli tomu, že tradici nepřikládáme takovou váhu. Mezi další důležité činitele patří Cena a vyspělá technologie firmy.

Slabé stránky

Tabulka 4: Slabé stránky

Slabé stránky (weaknesses)			
Faktor	Hodnota činitele	Váha	Vážené skóre
Znalost zahraničního trhu	2	0,5	0,8
Najímání externích firem pro dělnické práce	3	0,2	0,3
Malý počet specializovaných zaměstnanců	3	0,2	0,6
Závislost na státních zakázkách	3	0,1	0,3
Celkem		1	2

Zdroj: Vlastní zpracování 2018

Nejslabší stránkou byla vyhodnocena neproniknutelnost na zahraniční trh. Firma má jednu pobočku na Slovensku, ale ráda by pronikla i na západ směrem do Německa. Problémem jsou však jinak vedené daně a účetnictví a problematické získávání zakázek. Další slabou stránkou je malý počet specializovaných zaměstnanců. Firma najímá externisty na vyhotovení zakázek a v případě, že by se někomu z projektových manažerů něco stalo a nebyli by schopni pracovat, tak by společnost neměla nikoho, kým by ho nahradila.

Příležitosti (Opportunities)

Tabulka 5: Příležitosti

Příležitosti (Opportunities)			
Faktor	Hodnota činitele	Váha	Vážené skóre
Zahraníční trh	3	0,4	1,2
Růst trhu	4	0,5	2
Nákup nového strojního zařízení	3	0,1	0,3
Celkem		1	3,5

Zdroj: Vlastní zpracování 2018

Podle tabulky 5 lze zařadit mezi největší příležitosti vstup na zahraniční trh, který by firmě zaručil zakázky, které by byly lépe platově ohodnoceny a rozšířily by tak její portfolio o další trh. Opravy silnic byly v České republice dost podceňované, a pokud by se firmě povedlo prosadit a získat velký podíl trhu, zajistilo by jí to dostatek práce do příštích let. Další příležitostí by byl nákup nových strojů, mezi které řadíme jak frézy pro asfaltování, tak i nákladní automobily, které by zaručily to, že si je firma nemusí najímat externě.

Hrozby (threats)

Tabulka 6: Hrozby

Hrozby (Threats)			
Faktor	Hodnota činitele	Váha	Vážené skóre
Změna legislativy	3	0,4	1,2
Socializace veřejných služeb	4	0,6	2,4
Celkem		1	3,6

Zdroj: Vlastní zpracování 2018

Největší hrozbou je socializace veřejných služeb. Pokud by si kraje chtěly dělat služby, které vykonává firma sami, tak by je nabízeli neproduktivní, ale státním firmám a společnost by tak

přišla o zakázky. Další hrozbou by mohla být změna legislativy, ke které kdyby došlo, tak firma bude muset vynaložit další prostředky a celkově se prodlouží proces realizace služeb a zvýší se náklady.

(Vlastní zpracování dle interních dokumentů firmy, 2018)

2.8 Prezentace ekonomických výsledků

Finanční analýza firmy POKLOPSYSTEM s.r.o. byla provedena na účetní závěrky 2016 z webu www.justice.cz. Byly použity hodnoty z rozvah a výkazů zisků a ztrát pro roky 2015 a 2016 viz tabulky. Cílem bylo nejdříve definovat použité pojmy a následně provést ekonomickou analýzu. Hodnoty jsou v tisících Kč.

Tabulka 7: Hodnoty z rozvahy

Položka	2015	2016
Aktiva celkem	16 567	19 915
Vlastní kapitál	4 719	6 030
Krátkodobý fin. majetek	3 836	6 115
Krátkodobé závazky	5 362	7 880
Krátkodobé pohledávky	3 114	4 380
Zásoby	853	664

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy k 31.12.2016 z justice.cz, 2018

Tabulka 8: Hodnoty z výkazu zisku a ztráty

Položka	2015	2016
Čistý zisk	3 749	2 629
Tržby	19 782	22 896
Náklady	1 331	2 629

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztráty k 31.12.2016 z justice.cz, 2018

2.8.1 Rentabilita

Rentabilita – schopnost přeměňovat vynaložené prostředky na zisk

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}} \times 100$$

$$ROA_{2015} = \frac{3749}{16567} \times 100 = 23 \%$$

$$ROA_{2016} = \frac{2629}{19915} \times 100 = 13 \%$$

Rentabilita aktiv vyjadřuje míru zhodnocení aktiv financovanými svépomocí nebo cizími zdroji. Oproti roku 2015 došlo k poklesu rentability, a to z důvodu poklesu zisku a navýšení vloženého kapitálu.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100$$

$$ROE_{2015} = \frac{3027}{4719} \times 100 = 64,14 \%$$

$$ROE_{2016} = \frac{2096}{6030} \times 100 = 34,76 \%$$

Ukazatel toho, kolik podnikatel získá % zisku z jedné vložené koruny. V roce 2016 rentabilita poklesla vzhledem k vyšším investicím.

Rentabilita tržeb (ROS)

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \times 100$$

$$ROS_{2015} = \frac{3027}{19782} \times 100 = 15,3 \%$$

$$ROS_{2016} = \frac{2096}{22896} \times 100 = 9,15 \%$$

Rentabilita tržeb je ukazatel toho, kolik podnikatel z 1 utržené koruny získá % zisku. I přes vyšší tržby v roce 2016 byla jejich rentabilita nižší o 6 %. Tedy snížila se.

Rentabilita nákladů (ROC)

$$ROC = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{náklady}} \times 100$$

$$ROC_{2015} = \frac{3027}{1331} \times 100 = 227,42 \%$$

$$ROC_{2016} = \frac{2096}{2629} \times 100 = 79,73 \%$$

Rentabilita nákladů ukazuje, kolik % zisku má podnikatel z jedné vynaložené koruny. V roce 2016 došlo k poklesu, protože došlo k navýšení nákladů a zároveň ke snížení zisku.

2.8.2 Likvidita

Likvidita – schopnost firmy hradit svoje závazky, jak rychle firma dokáže přeměnit svůj majetek na peníze

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita}_{2015} = \frac{3836}{5362} = 0,72$$

$$\text{Okamžitá likvidita}_{2016} = \frac{6115}{7880} = 0,78$$

Okamžitá likvidita ilustruje, jak je podnik schopen hradit své splatné závazky z krátkodobého finančního majetku. V roce 2016 došlo k mírnému růstu likvidity na hodnotu 0,78. Ideální hodnota okamžité likvidity je 1 a minimální likvidita by neměla klesnout pod 0,2. Tímto lze tvrdit, že z hlediska okamžité likvidity je na tom firma POKLOPSYSTEM s.r.o. nadprůměrně dobře.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Pohotová likvidita}_{2015} = \frac{3836 + 3114}{5362} = 1,29$$

$$\text{Pohotová likvidita}_{2016} = \frac{6115 + 4380}{7880} = 1,33$$

Vypovídá o schopnosti podniku splácet závazky z obchodního styku a vůči zaměstnancům. Ideální je hodnota 1. U firmy vidíme, že hodnoty jsou 1,29 a 1,33 a to znamená, že společnost má vyšší zásoby, než je potřeba a zbytečně tak váže prostředky a snižuje tím zisk.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky} + \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Běžná likvidita}_{2015} = \frac{3836 + 3114 + 853}{5362} = 1,46$$

$$\text{Běžná likvidita}_{2016} = \frac{3836 + 3114 + 664}{7880} = 0,97$$

Běžná likvidita popisuje situaci, jak by byl podnikatel/firma schopna pokrýt své veškeré závazky, pokud by okamžitě prodal všechno svá aktiva. V roce 2015 se firma přiblížila k minimální hodnotě hranice 1,5, která slouží jako ideální měřítko. Avšak následující rok klesla na 0,97 a tím se vzdálila od ideální hodnoty.

(Růčková Petra, 2015)

Jako další měřítko pro firmu může sloužit soutěž Vodafone firma roku 2015. Kdy se společnost POKLOPSYSTEM s.r.o. umístila na druhém místě v Plzeňském kraji.

(plzensky-kraj.cz, 2015)

3 Projektové řízení

Projektové řízení ve společnosti POKLOPSYSTEM s.r.o. se dle interních dokumentů neřídí žádnou konkrétní metodikou. Nejvyšším orgánem při řízení projektů je řídicí výbor, dále projektový manažer, technický manažer, obchodní zástupce a členové týmu.

(Interní dokumenty, 2018)

Řídicí výbor

Skládá se z jednatele a projektových manažerů, kteří jsou na plzeňské pobočce celkem tři. Pokud v projektu nastanou nějaké změny, nemůže proběhnout bez schválení řídicího výboru. Řídicí výbor má dále na starosti financování projektu a časové rezervy a řeší veškeré náležitosti projektu, které souvisí se smlouvami.

Jednatel

Má na starosti činnost ekonomického a správního úseku. Jedná jménem společnosti samostatně a v plném rozsahu. V Projektovém týmu zastává role dotahovače a hodnotitele.

Manažer projektu

Má na starosti stanovit plán, kterým se projektový tým bude ubírat tak, aby splnil požadované cíle. Sestavuje projektový tým, rozděluje úkoly jeho členům ve správný čas a podle jejich schopností. Kontroluje průběh projektu a shromažďuje informace, které dále vyhodnocuje. Pomáhá členům týmu překonávat úkoly, se kterými si neví rady. Musí se umět rychle a správně rozhodnout a převzít za svá rozhodnutí odpovědnost. Při konfliktech v projektovém týmu si musí udržet nadhled a tyto rozpory vyřešit. V projektovém týmu se objevuje v rolích ověřovatele, režiséra a koordinátora. Projektový manažer dále připravuje cenové nabídky pro stavební zakázky. Manažer zodpovídá za veškerý provoz stavebních zakázek: příprava, vyřizování povolení, převzetí stavby, likvidace stavební suti, předání díla. Zabezpečuje na stavbu stroje a materiál. Vyřizuje reklamace od obchodních partnerů.

Obchodní zástupce

Vyhledává nové obchodní případy a nové stavební zakázky. Získává stavební zakázky a předává je projektovému manažerovi k realizaci. V projektovém týmu zastává funkci specialisty.

Členové týmu

Členové týmu se mění podle typu projektu. Stálých členů, kteří jsou zahrnuti do jednotlivých projektových týmů je deset. Podle charakteru projektu, jsou k nim ještě přiřazováni dočasní členové např. vedoucí laboratoře, laborant, stavební dozor nebo vedoucí technického úseku.

➤ **Fáze projektového managementu**

- 1) Příprava projektu
- 2) Vytvoření cenové nabídky
- 3) Podání cenové nabídky
- 4) Získání obchodní zakázky

(Interní dokumenty, 2018)

4 Komunikace uvnitř firmy

Společnost POKLOPSYSTEM s.r.o. využívá v rámci komunikace během projektů Customer relationship management system. CRM systém nese název RAYNET a považuje se za databázovou technologii, která podporuje proces shromažďování, zpracování a využití informací o zákaznících firmy. Slouží jako podpora pro komunikaci mezi firmou a zákazníkem. Firma díky němu může předvídat potřeby a přání zákazníků. Díky historii obchodních případů, který systém taktéž obsahuje, lze snadno poznat nákupní zvyklosti zákazníků. Dalšími funkcemi systému je zapisování a plánování obchodních případů od první návštěvy zákazníka po vytvoření nabídky a následně realizaci služby. Dále je v systému možné zadávat úkoly ostatním podřízeným a zvat kolegy ke společnému řešení projektu viz obrázky níže. RAYNET firma využívá jako softwarové a personální vybavení. Náhled je k dispozici v příloze č. 1.

(Interní dokumenty, 2018)

4.1 Harmonogram činností a komunikace v jednotlivých fázích projektového řízení

Jednotlivé činnosti byly rozděleny do tří fází:

Předprojektová fáze

- **Obchodní činnost** – hledání nových zákazníků, návštěvy starých zákazníků, prezentace firmy, nabídka zboží a služeb, udržování dobrých vztahů a dobrého jména firmy
- **Obchodní případ** – po úspěšné obchodní činnosti, kdy obchodní zástupce kontaktoval osobně nebo telefonicky nového či starého zákazníka a dohodl se s ním na nové zakázce, zapíše nový obchodní případ do RAYNETU
- **Nábor poklopů** – domluvení si vhodného termínu vyhotovení projektu, zjištění parametrů stavby, zapsání údajů (počet poklopů, výšky, výřezy, jména, adresy, asfalt, jestli jsou potřeba nějaká další povolení nebo budou potřeba další informace) na úložiště ONE DRIVE

Projektová fáze

- **Cenová nabídka** – vytváří ji projektový manažer v ABŘE (systém podnikového plánování) a posílá ji pomocí RAYNETU obchodnímu zástupci, případně zákazníkovi
- **Objednávka, smlouva o dílo** – registraci provádí technický manažer do ABRY a následně ji zařadí do plánu realizací v RAYNETU

- **Příprava stavby** – veškerou přípravu stavby provádí projektový manažer, jedná se o zajištění materiálu, zajištění povolení, zajištění skládky, dopravy na stavbu a následně předává instrukce stavební skupině, používá převážně telefonickou komunikaci a komunikaci ústní a písemnou
- **Realizace stavby** – realizaci stavby a celou její organizaci má na starosti projektový manažer, který se stará o celkový technický chod
- **Předání stavby** – při předání dochází ke kontrole skutečného objemu a kvality, podepisuje se předávací protokol, tuto činnost má na starosti manažer projektu.

Poprojektová fáze

- **Předání k fakturaci** – projektový manažer předá asistentce jednatele předávací protokol, objednávku a smlouvu o dílo, předávací protokol uloží do ABRY.
- **Fakturace** – asistentka vystaví fakturu dle pokynů projektového manažera a podle objednávky, dále zkontroluje režim DPH a splatnost dle údajů v objednávce.

(Interní dokumenty, 2018)

4.2 Představení projektu

Firma POKLOPSYSTEM s.r.o. momentálně pracuje na dvou projektech. Celkový počet členů v projektových týmech je deset. Projekt, ve kterém dojde k analyzování komunikace v projektovém týmu, se zabývá lepší přilnavostí hmoty IZOLSAN fix k litině a ocelovým konstrukcím. Analýze komunikace budou podrobeny i členové týmu dceřiné společnosti IZOLSAN s.r.o., v jejichž laboratořích probíhá výzkum této směsi. S příchodem nové směsi s lepší přilnavostí k právě zmíněným materiálům by se vyřešil problém této pevné fixace k betonovému podkladu a zvýšila by se životnost a kvalita provedení. Zahájení projektu bylo datováno k 1.1.2017 a výzkum směsi trval tři měsíce do 1.4.2017.

Členové projektového týmu:

- Jednatel
- Projektový manažer
- Obchodní zástupce
- Vedoucí laboratoře
- Laborant
- ostatní členové

4.3 Komunikační kanály

Dle dotazování, které vzhledem k technickým možnostem, probíhalo formou rozhovoru pouze s jednotlivými projektovými manažery firmy, bylo zjištěno, že zaměstnanci využívali během projektu všechny tři formy komunikace.

Ústní forma

- Porady
- Meetingy
- Diskuze
- Telefonní hovory
- Osobní schůzky

Písemná forma

- E-mail
- Firemní intranet - RAYNET
- Vzkazy
- Nástěnky

Obrazová

- Nástěnka s úkoly – Na nástěnku se během týdne přidávají úkoly, které jsou potřeba v projektovém týmu splnit. Umisťuje se na ni mimo jiné i plán porady.

4.5 Analýza komunikace

Pro analýzu komunikace byla použita metoda pozorování a rozhovor viz jeho shrnutí níže. Jak už bylo zmíněno v projektovém řízení firmy POKLOPSYSTEM s.r.o. se využívají všechny tři formy komunikace. Ve společnosti se konají pravidelné porady, které jsou každé pondělí obvykle od 8 hodin ráno.

Porada ve firmě

Nejpozději každý pátek, než všichni odchází z práce domů, se na hlavní nástěnce na chodbě v sídle firmy POKLOPSYSTEM s.r.o. objeví plán další porady, která se bude konat po víkendu. Pokud není vyvěšený program na nástěnce, tak je jednatel společnosti rozesílá e-mailem nebo prostřednictvím interní komunikace společnosti tedy RAYNETU. V krajních případech jednatel rozesílá plán porady na služební telefony zaměstnanců. V programu jsou nejen témata, která budou předmětem diskuze, ale i osoby, které se bezpodmínečně budou muset porady

zúčastnit. Pokud budou mít účastníci porady nějaká důležitá témata k projednání, sdělí je jednatelem a ten se na ně buď připraví a uzná, že jsou dostatečně důležitá pro pondělní meeting nebo to s danou osobou vyřídí osobně, tak aby nedošlo k prodlevám a ke ztrátě plynulosti porady.

Zúčastnil jsem se porady, která probíhala za účasti pěti členů. Hlavním iniciátorem porady byl jednatel společnosti, dále byli přítomni projektový manažer, dva obchodní zástupci a asistentka, která průběh porady zapisovala. Nejprve došlo ke stručnému souhrnu událostí za uplynulý týden ze strany jednatele a posléze se ke slovu dostal projektový manažer. Ten rekapituloval, co se za poslední týden událo a jestli došlo nebo nedošlo k nějakým komplikacím. Podal zprávu o průběhu rozdělaných projektů, informoval z kolika procent je práce dokončena a kolik činností ještě zbývá dodělat. V minulém období pracoval na více projektech současně, z nichž jeden byl dokončen. To znamenalo, že měl připravenou dokumentaci v podobě předávacího protokolu, který si od něj vzala asistentka. Jako další hovořili obchodní zástupci, kteří sdělovali podrobnosti o nabídkách, které proběhly v minulém týdnu a informovali o nabídkách a příležitostech, které chtějí uskutečnit v následujícím období. Ke konci porady, kdy už žádný z účastníků neměl dotazy, provedl jednatel závěr z projednaných témat a shrnul to nejdůležitější.

Porada v terénu

Účastníky porady v terénu byli projektový manažer, vedoucí technického úseku, obchodní zástupce stavby a stavební dozor. Tyto porady měly spíše neformální charakter a docházelo k přezkoumání a kontrole, zda projekt probíhal podle plánu. Výsledky se porovnávaly s výsledky z laboratoří a zkoumala se i kvalita provedené práce. Pokud došlo k rozbití kanálu v kratší době než šedesáti měsíců, musely se přezkoumat příčiny. Příčinou mohl být závadný materiál nebo chybná montáž, za kterou nesl odpovědnost stavební dozor.

Porada v laboratoři

Tato porada obvykle probíhala za účasti jednatele, projektového manažera, vedoucího laboratoře a laboranta, který se podílel na výzkumu směsi. V laboratoři docházelo k rekapitulaci provedeného výzkumu za uplynulé období. Laborant hovořil například o nových přísadách, které přidal do směsi a prezentuje výsledek. Společně s vedoucím laboratoře rekapitulovali jednotlivé postupy, které měli různou účinnost v závislosti na okolní podmínky (počasí, kvalita montáže). Tato porada byla svolávána výjimečně, a to v momentě, kdy si ji jednatel nebo

projektový manažer sám vyžádal nebo došlo k dokončení výzkumu a prezentoval se výsledek. (Interní dokumenty, 2018)

4.6 Shrnutí rozhovoru

Po účasti na poradě ve firmě proběhlo šetření pomocí rozhovoru, krátkého vyplnění tabulek u otázek, které si respondenti museli promyslet. Šetření proběhlo za účelem inspirace k nalezení návrhů na zlepšení při komunikaci v projektovém týmu. Z technických důvodů byli pro rozhovor osloveni tři projektoví manažeři, se kterými se autor práce scházel individuálně. Rozhovory probíhaly samostatně, vždy s jedním manažerem tak, aby se svými odpověďmi neovlivňovali navzájem.

Rozhovor se skládal ze tří částí, z nichž stěžejními tématy byly poslední dvě:

- Obecné otázky
- Komunikace v projektovém týmu
- Projektové řízení a tým

Respondenti měli na výběr z uzavřených otázek ano/ne, dále jim byly kladeny otevřené otázky nebo ohodnocovali jednotlivé výroky na stupnici od jedné do pěti či slovně. Rozhovor byl po souhlasu obou stran nahráván na mobilní zařízení.

Shrnutí otázek, které byly předmětem rozhovoru je obsaženo v příloze 1

4.6.1 Obecná část

Složení respondentů podle pohlaví

Podle šetření bylo zjištěno, že všichni projektoví manažeři byli mužského pohlaví.

Složení podle věkové kategorie

Z tabulky 9 umístěné pod textem lze vyčíst, že projektoví manažeři jsou ze tří rozdílných věkových kategorií.

Tabulka 9: Věk

Věk	Počet odpovědí
18-25	0
26-40	1
41-50	1
51 a více	1

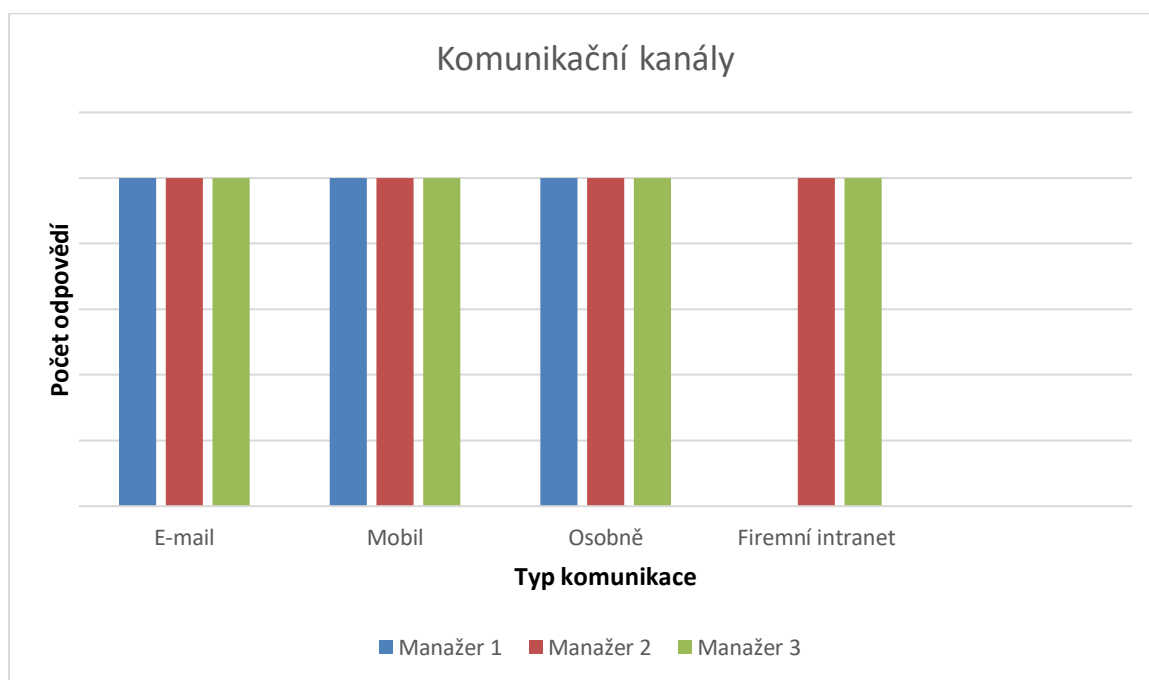
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

4.6.2 Část zaměřená na komunikaci

Komunikační kanály

V otázce čtyři manažeři odpovídali na to, jakým způsobem mezi sebou komunikují uvnitř firmy. Na obrázku 6 lze vidět souhrn jejich odpovědí.

Obrázek 6: Komunikační kanály



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z obrázku je patrné, že všichni manažeři odpověděli totožně, a tedy využívají všechny z možností komunikačních kanálů, které byly při rozhovoru zmíněny. Firemní intranet nepoužívá pouze manažer 1.

Důležité prvky komunikace

Respondenti měli za úkol vyplnit tabulku, která se týkala komunikace na pracovišti i mimo něj. Odpovídali na otázky typu, jak často se setkáváte s konflikty při práci, stýkáte se s kolegy i mimo práci, motivujete se v týmu navzájem, je projektový tým podrobně informován o firemní strategii? Měli pět možností odpovědí a to: nikdy, zřídka, občas, často a vždy. Čísla v tabulce znamenají počet odpovědí respondentů na danou otázku. Odpovědi jsou zobrazeny v tabulce 10 níže.

Tabulka 10: Prvky komunikace

Otázka	Nikdy	Zřídka	Občas	Často	Vždy
Jak často se v týmu setkáváte s konflikty?		2	1		
Stýkáte se s kolegy i mimo práci?			3		
Motivujete se v týmu navzájem?			2	1	
Je projektový tým podrobně informován o firemní strategii?		1			2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Je patrné, že se manažeři na odpovědích shodli, což může znamenat, že mají na věc stejný názor. K odchylce odpovědí došlo jen u poslední otázky, kdy manažer 1 odpověděl, že jeho tým je zřídka informovaný o strategii firmy.

Pravidelnost porad

Všichni respondenti odpověděli, že porady probíhají pravidelně každý týden.

Průběh porady

Při zkoumání průběhu porady bylo úkolem respondentů vyplnit tabulku, která souvisela s přípravou, organizací a průběhem porady. Hodnocení probíhalo na stupnici od jedné do pěti jako ve škole. Viz tabulka 11.

Tabulka 11: Porady

Otázka	1	2	3	4	5
Jak chodíte na poradu připraven?		2	1		
Jak je porada organizována?		3			
Připadá Vám porada efektivní?	2		1		
Je prostor na vyjádření vlastního názoru?	2	1			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z tabulky 11 lze vyčíst, že ani jeden z manažerů nechodí na porady perfektně připraven. Dle jejich názoru je možno usoudit, že organizace by mohla být trochu lepší. U efektivnosti porady odpověděli 1, že jim přijde efektivní a jeden z manažerů, konkrétně manažer 1, efektivitu oznámkoval trojkou. Při poradách se podle jejich odpovědí dostanou k vyřknutí vlastního názoru.

Příprava na porady

Otázka č. 8: „*Jak se na porady připravujete?*“

Manažer 1: „*Připravuji se dle programu, který je vypsán na nástěnce.*“

Manažer 2: „*Připravuji se předem, ne na poslední chvíli. Rekapituluji si průběhy zakázek.*“

Manažer 3: „*Vypisuji si témata, která budu chtít probrat a soustředím se na témata obsažená v programu. Rád chodím připraven.*“

Tempo porady

V otázkách 9 a 10 měli na výběr ze dvou možností ano/ne.

Otázka č. 9: *Je průběh porady vždy svižný a energický?*

Všichni manažeři odpověděli shodně ano.

Otázka č. 10: *Stihnou se na poradách vždy projednat všechna témata?*

Dva ze tří manažerů odpověděli, že se na poradách nestihnou projednat všechna témata.

Timing porady a změny

Následující dvě otázky probíhaly formou rozhovoru.

Otázka č. 11: Stává se někdy, že se porady protahují a překračují tak vymezený čas pro poradu? Je vždy protahování podle Vás nezbytné a proč?

Manažer 1: „*Ano, stává se to často. Protahování porad především kvůli jiným tématům, které skoro vždy nesouvisí s předem určeným programem mi přijde jako ztráta času. Ovšem najdou se i výjimky.*“

Manažer 2: „*Nejsem si toho vědom.*“

Manažer 3: „*Ne.*“

Jeden z manažerů registruje protahování porad, zbylí dva nikoli.

Otázka č. 12: *Je něco, co byste na poradách změnil?*

Manažer 1: „*Momentálně mě nic nenapadá, snad jen, aby zaměření porad a dotazy byly více konkrétní.*“

Manažer 2: „*Rozšíření okruhu témat. Nezacházel bych v tématech tak do hloubky, ale chtěl bych jich projednat více.*“

Manažer 3: „*Konkretizace témat.*“

Otázka č. 13: *Řídíte se při komunikaci v projektovém týmu nějakou metodikou? Kterou a v čem spočívá?*

Respondenti odpověděli třikrát ne, žádnou metodiku při komunikaci v projektovém týmu nevyužívají.

Komunikace s vnějším prostředím firmy

Otázka č. 15: *Pro komunikaci s vnějším prostředím používáte CRM systém RAYNET, jak jste s ním spokojeni?*

Tabulka 12: Spokojenost s CRM systémem

Manažer	Naprosto	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Manažer 1	X			
Manažer 2		X		
Manažer 3		X		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z odpovědí je patrné, že manažeři jsou z velké části spokojeni s CRM systémem. Dva odpověděli spíše ano a jeden naprosto.

4.6.3 Část projektové řízení a tým

Otázka č. 3: *Jste držitelem nějakého certifikátu spojeného s řízením projektů? Pokud ano, uveďte kterého.*

Všichni tři odpověděli, že žádný certifikát nemají.

Otázka č. 5: *Jak stálý je váš projektový tým?*

Všichni manažeři shodně odpověděli, že mají stálé týmy, jejichž členové se takřka nemění.

Podklady k projektům

U otázky 14 si respondenti mohli vybrat jednu ze čtyř možností.

Otázka č. 14: *Máte vždy pečlivě připravené podklady pro projekty, které dostáváte od obchodního zástupce?*

Tabulka 13: Připravenost podkladů k projektům

Manažer	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Manažer 1	X			
Manažer 2		X		
Manažer 3		X		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z odpovědí je patrné, že podklady jsou připraveny správně a pečlivě. Dva manažeři vybrali možnost spíše ano a jeden manažer je naprosto spokojen a odpověděl ano.

Otázka č. 16: *Napadá Vás něco, co by se v systému RAYNET dalo zlepšit?*

Manažer 1 a manažer 2 odpověděli, že by na systému nic neměnili a jsou spokojeni. Manažer 3 odpověděl, že by uvítal propojení systému na účetní systém firmy.

Vyhodnocení

Šetření hodnotím kladně, především díky ochotě manažerů se sejt a jejich ochotnému jednání mi pomoci. Jako zpětnou vazbu jsem obdržel sdělení, že to pro ně bylo příjemné zpestření.

5. Zhodnocení komunikace ve firmě

Na základě analýzy a dotazníkového šetření ve firmě POKLOPSYSTEM s.r.o. a v projektovém týmu firmy, byla nalezena pozitiva, ale i nedostatky, které budou níže zhodnoceny a rozebrány.

Pozitiva:

- při komunikaci v projektovém týmu jsou využívány všechny formy komunikace
- pravidelnost porad
- každý zaměstnanec vlastní služební telefon
- dostatek prostoru pro vyjádření vlastního názoru při poradách
- neměnnost složení projektového týmu, všichni členové daného týmu se dobře znají
- snaha všech účastníků porad být aktivní
- kvalitní CRM systém RAYNET

Mezi největší pozitiva bych zařadil stálost projektových týmu, kdy členové týmu mají mezi sebou přátelský, ale profesionální vztah, který urychluje komunikaci při sdělování informací a řešení problémů. Nebojí se říct být vůči ostatním upřímní a říkají věci na rovinu. Dalším pozitivem je bezesporu prostor na vyjádření vlastního názoru při poradách nebo v rámci osobních setkání s nadřízenými. Jako další pozitivum bych označil porady, a to především kvůli jejich organizaci a přípravu. K interní komunikaci využívají CRM systém RAYNET, se kterým jsou členové týmu spokojeni.

Nedostatky:

- na poradách se nestíhají projednat všechna témata
- jednotlivé projektové týmy se mezi sebou moc neznají
- neinformovanost projektového týmu o firemní strategii
- chybí plán komunikace

Jako největší nedostatek bych jednoznačně označil to, že v projektovém týmu chybí jakákoli metodika řízení komunikace nebo nějaký dokument, plán, podle kterých by se členové v projektovém týmu měli řídit. Z tohoto důvodu nastává problém se získáváním a zpracováním informací.

Jednotliví členové projektových týmů mezi sebou skoro vůbec nekomunikují, a to z důvodu, že neměli moc příležitostí se poznat. Na porady, které se konají každé pondělí pravidelně dochází jen projektoví manažeři a jednatel s asistentkou. Jistá kooperace v rámci projektových týmů by mohla být ku prospěchu chodu jednotlivých projektů.

Jeden ze tří projektových manažerů uvedl, že jeho tým ani on sám není podrobně informován o firemní strategii. Tímto může docházet k problémům, kdy projektový manažer a jeho tým jednají v rozporu s firemní strategií.

Vzhledem k tomu, že na poradách se nestíhají probrat všechna témata, která jsou v programu, může to mít úzkou souvislost se špatnou organizací a řízením porady ze strany jednatele. Dalším z faktorů může být fakt, že porady začínají se zpožděním.

6. Návrhy na zlepšení

Návrhy na zlepšení vychází z vlastního pozorování průběhu porad, konzultací s jednotlivými manažery a také ze zjištěných nedostatků v rámci dotazníkového šetření. Pokud by firma využila návrhů pro zlepšení, nelze dopředu jednoznačně říci, kdy by se objevily patrné výsledky v důsledku změn. Dle mého názoru by se muselo sledovat více projektů příštích období, aby se objevil kýžený efekt. Aplikováním změn by se dalo předejít problémům, které nastávaly u již proběhlých projektů.

6.1 Reorganizace porad

Z Dotazníkového šetření je patrné, že část zaměstnanců je nespokojena s průběhem porad. Jedním z těchto důvodů je fakt, že se na poradách nestihnou projednat všechna témata programu. Příčinnou tohoto důvodu je dotazování zaměstnanců na témata, která by neměla být předmětem porady a nejsou vůbec v programu. Řešením tohoto problému by měla být větší konkretizace témat a kladený důraz na dotazy, které souvisí s programem.

Dalším problémem porad je jejich časté protahování. Dle šetření bylo zjištěno, že jedním z důvodů je taktéž řešení nevhodných témat a občasné zpoždění začátku porady. Tyto problémy by měl řešit sám jednatel a jednou z možností je udělování drobných sankcí za pozdní příchody v podobě snížení benefitů.

6.2 Seznámení projektových týmů

Dalším z negativ je velmi slabá komunikace skrze jednotlivé projektové týmy. Uvnitř týmu se všichni dobře znají, ale členové napříč týmy už nikoli. Dle mého názoru je velmi důležité, aby spolu zaměstnanci komunikovali a obzvláště, když pracují na podobných projektech. Každý je specialistou na něco jiného a mohou si vzájemnou kooperací umět poradit, což by mělo za následek zefektivnění práce projektových týmů a napříč celou firmou.

Jako řešení tohoto negativa se nabízí různé firemní akce například meetingy nebo společenské akce jako vánoční večírky.

6.3 Informovanost projektového týmu

Z dotazníku vyšlo, že ne všechny projektové týmy jsou dobře seznámeny s firemní strategií. Toto mi přijde jako závažný nedostatek, u kterého by se měla co nejdříve sjednat náprava. Dle mého názoru nejde šířit dobré jméno firmy bez toho, aniž by člen byl obeznámen se strategií podniku.

Jako řešení se nabízí meetingy uvnitř firmy, kde by probíhaly krátké přednášky o novinkách a změnách ve firemní strategii společnosti.

6.4 Plán komunikace

Ve firmě chybí konkrétní dokument k řízení komunikace uvnitř projektového týmu, kvůli kterému dochází ke zbytečným časovým prodlevám v rámci vyhledávání, získávání a zpracování informací. Vzhledem k absenci tohoto dokumentu může docházet k větší iniciativě zaměstnanců, než jaká je potřeba a nebudou tak postupovat podle nastavené firemní strategie.

Nápravou je zcela jistě vytvoření takového dokumentu tak, aby byl přístupný všem zaměstnancům. Lze ho umístit na CRM systém RAYNET do záložky, kterou budou mít všichni zaměstnanci k dispozici.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo seznámení se s komunikací v projektovém týmu ve společnosti POKLOPSYSTEM s.r.o. Následně komunikaci analyzovat, zhodnotit a přijít s návrhy na zlepšení tak, aby se minimalizovaly její nedostatky.

Obsah práce vypracované na téma „Komunikace v projektovém týmu“ byl rozdělen do dvou částí. První část byla teoretická a druhá praktická.

Teoretická část byla rozdělena na dvě hlavní témata. Prvním tématem bylo projektové řízení, kde bylo cílem definovat pojmy projekt, projektový manažer a projektový tým. Druhé téma mělo název komunikace, kde bylo hlavním cílem, vysvětlení samotného procesu, popsání jednotlivých funkcí a vše směřovat k definování pojmů spjatých s projektovou komunikací.

V praktické části byla charakterizována společnost POKLOPSYSTEM s.r.o., její vnější prostředí a vnitřní prostředí. Dále došlo k přiblížení a analyzování komunikace v projektovém řízení. Závěrem bylo použito dotazníkové šetření, kdy vše probíhalo formou osobních setkání se všemi projektovými manažery. Dle dotazníku a pozorování bylo vytvořeno zhodnocení komunikace v projektových týmech, které vyústilo k navržení opatření pro minimalizaci nedostatků.

Jedním z přínosů této práce je seznámení se s průběhem komunikace v jedné z nejlepších firem v daném odvětví v České republice. Další přínosem je nepochybně i získání cenných interních informací, které pravděpodobně využiji během svého budoucího zaměstnání.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení projektů podle množství práce	9
Tabulka 2: Logický rámec	12
Tabulka 3: Silné stránky	41
Tabulka 4: Slabé stránky.....	42
Tabulka 5: Příležitosti.....	43
Tabulka 6: Hrozby	43
Tabulka 7: Hodnoty z rozvahy	44
Tabulka 8: Hodnoty z výkazu zisku a ztráty.....	44
Tabulka 9: Věk.....	55
Tabulka 10: Prvky komunikace	56
Tabulka 11: Porady.....	57
Tabulka 12: Spokojenost s CRM systémem	58
Tabulka 13: Přípravenost podkladů k projektům	59

Seznam obrázků

Obrázek 1: Projektový trojimperativ	10
Obrázek 2: Schéma komunikace	25
Obrázek 3: Logo společnosti POKLOPSYSTEM s.r.o.	34
Obrázek 4: Porterův model pěti sil.....	38
Obrázek 5: SWOT analýza	41
Obrázek 6: Komunikační kanály.....	55

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav. *Projektový management podle IPMA*. 1. vydání Praha: Grada, 2009, 507 s. ISBN 978-802-4728-483.

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

DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management*. 1. vydání Praha: Grada, 2016, 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. 328 s. ISBN 978-80247-2149-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada, 2003, 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

NÝVLTOVÁ, Romana, MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres*. Praha: Grada, 2013. 192 s. ISBN 978-0-247-4751-4.

POKLOPSYSTEM s.r.o., *Interní dokumenty*. 2018

SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, 389 s. ISBN 978-807-0439-753.

SYNEK, Miloslav, KYSLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠULEŘ, Oldřich. *Jak řídit a vést porady*. První vydání. Praha: Computer Press, 2001, 152 s. ISBN 80-7226-460-5.

Internetové zdroje

HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. *Projektové řízení* [online]. Martin Koláček – E-knihy jedou, 2016 [cit. 7.3.2018]. ISBN 978-80-7512-431-9 Dostupné z: <https://www.ereading.cz/vseobecne-a-ostatni/projektove-rizeni-160278>

justice.cz, *Sbírka listin POKLOPSYSTEM s.r.o.* [online], 2017 [cit. 12.4.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=152575>

MÜLLER, R., TURNER, J.R. *Matching the project manager's leadership style to project type* [online]. International Journal of Project Management, 2007 [cit. 7.4.2018]. ISSN 0263-7863. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786306000706>

Poklopsystem.cz, *Domů* [online], 2018 [cit. 15.4.2018]. Dostupné z: <https://poklopsystem.cz/cs/>

Poklopsystem.cz, *O nás* [online], 2018 [cit. 15.4.2018]. Dostupné z: <https://poklopsystem.cz/cs/o-nas>

PORTER, M.E. *The five competitive forces that shape strategy* [online]. Harvard Business Review. 2008 [cit. 10.4.2018]. Dostupné z: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza* [online]. Praha: Grada, 2015 [cit. 27.3.2018]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=NNqGCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=R%C5%AF%C4%8Dkov%C3%A1+petra&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiv4c6Tsb3aAhUFEIAKHUVfBQsQ6AEILTAB#v=onepage&q=R%C5%AF%C4%8Dkov%C3%A1%20petra&f=false>

Strategicmanagementinsight.com, *Porter's five forces* [online], 2013 [cit. 17.4.2018]. Dostupné z: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/porters-five-forces.html>

www.idnes.cz, *Nejsme tak bohatí, abychom mohli silnice opravovat levným materiálem* [online], 2017 [cit. 17.4.2018]. Dostupné z: https://sdeleni.idnes.cz/nejsme-tak-bohati-abychom-mohli-silnice-opravovat-levnym-materialem-1if-/zpr_sdeleni.aspx?c=A171112_201244_zpr_sdeleni_rest

www.firmaroku.cz, *V Plzni vyhráli strojaři a inovace v lyžování* [online]. 2015 [cit. 16.4.2018]. Dostupné z: <https://www.firmaroku.cz/blog/v-plzni-vyhrali-strojari-inovace-v-lyzovani?page=15>

Seznam příloh

Příloha 1: CRM systém RAYNET

Příloha 2: Shrnutí rozhovoru.....

Přílohy

Příloha 1: CRM systém RAYNET

RAYNET

Nástěnka Obchodní případy OP-18-111 Oprava pok... Nabídky

ledat...

Obchodní případy

Výukové centrum

Nový Exportovat Hromadná změna

Kód	Předmět	Klient	Vlastník	Otevřeno	Stav	Uzavřeno	Konečná cena	Pravd.
OP-18-129	Vodos s.r.o. Kolín - mat...	VODOS s.r.o.	David Bláha	26.3.2018	Začínáme		15 000,00 Kč	75%
OP-18-128	Rovensko 21 poklopů	FORTEX - AGS, a.s.	Tomáš Kollárík	26.3.2018	Začínáme		226 800,00 Kč	80%
OP-18-127	Silnice Holding Čáslav	SILNICE ČÁSLAV - HOL...	David Bláha	26.3.2018	Začínáme		1 000 000,00 Kč	75%
OP-18-126	Třebelovice, Rácovice - ...	Krajská správa a údržb...	Tomáš Kollárík	25.3.2018	Začínáme		0,00 Kč	70%
OP-18-125	Palkovice 6 poklopů	Obec Palkovice	Tomáš Kollárík	25.3.2018	Začínáme		77 862,00 Kč	90%
OP-18-124	Brno Bosonohy Pražská...	Brněnské vodárny a ka...	Tomáš Kollárík	25.3.2018	Začínáme		38 931,00 Kč	85%
OP-18-123	Vyškov Purkyňova - 2 p...	EUROVIA CS, a.s.	Tomáš Kollárík	25.3.2018	Začínáme		25 954,00 Kč	60%
OP-18-122	6 ks poklopy mesto Žilina	Severoslovenské vodár...	Pavol Pyšný	22.3.2018	Začínáme		81 300,00 Kč	80%
OP-18-121	2t asf.	USK s.r.o. -Ben.nad Jiz...	Karel Hlaváček	20.3.2018	Výhra	20.3.2018	26 000,00 Kč	100%
OP-18-120	2ks přesazení Kaznějov	BP Stavby	Karel Hlaváček	20.3.2018	Začínáme		22 000,00 Kč	85%
OP-18-119	Kostice 5 poklopů	Obec Kostice	Tomáš Kollárík	20.3.2018	Začínáme		64 885,00 Kč	95%
OP-18-118	1t IZOLSAN HF stavba ...	SWIETELSKÝ stavební ...	Tomáš Kollárík	20.3.2018	Výhra	21.3.2018	22 720,00 Kč	100%
OP-18-117	Vyškov Purkyňova - výš...	Quantum stavby, s.r.o.	Tomáš Kollárík	19.3.2018	Začínáme		10 800,00 Kč	70%
OP-18-116	Lanžhot a Podivín - deš...	Ředitelství silnic a dálni...	Tomáš Kollárík	19.3.2018	Začínáme		38 931,00 Kč	50%
OP-18-115	Velké Meziříčí - Čechov...	VODÁRENSKÁ AKCIOV...	Tomáš Kollárík	19.3.2018	Začínáme		108 000,00 Kč	95%

RAYNET

Nástěnka

Hledat...

Nástěnka
Kalendář
Adresář
Obchod
Aktivity
Dokumenty
Analýzy

Vzkazovník

Zde vložte text Vašeho příspěvku

Pavol Pyšný | 6.12.2017 12:38
Tak a ide sa na Slovensku zazimovat, posledný finišér a vyriadiť stavbu, sklad v piatok konečná montáž.
[komentovat](#)

Rostislav Nidl | 22.9.2017 13:46
Pochvala, že dávate své obchodní případy do pořádku.
[komentovat](#)

Pavol Pyšný | 26.6.2017 15:40
ahojte ma niekto technicke listy KASI potreboval by som KDM 69 nivelak liatina viko beton

Online uživatelé

Rostislav Nidl
Administrátor

Josef Krňoul
obchodní zástupce

100%

Poznámka:

Rychlé odkazy

Osnova použitá při rozhovoru

Dobrý den,

dovolte mi, abych Vás požádal o pár minut času k vyplnění otázek a tabulek, které mi poslouží jako podklad pro bakalářskou práci, jehož téma je Komunikace v projektovém týmu. Veškeré informace, které získám budou zpracovány anonymně a slouží pouze jako podklad pro bakalářskou práci.

Předem Vám děkuji za opětovaný čas a ochotu,

Lukáš Pavlíček, student Ekonomické fakulty ZČU.

1) Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2) Váš věk?

- a) 18 – 25
- b) 26 – 40
- c) 41- 50
- d) 51 a více

3) Jste držitelem nějakého certifikátu spojeného s řízením projektů? Pokud ano, uveďte kterého.

4) Jakým způsobem mezi sebou ve firmě komunikujete?

- a) E-mail
- b) Mobil
- c) Osobně (face to face)
- d) Firemní intranet

5) Jak stálý je Váš projektový tým?

Vyplňte prosím následující tabulku.

Otázka	Nikdy	Zřídka	Občas	Často	Vždy
Jak často se v týmu setkáváte s konflikty?					
Stýkáte se s kolegy i mimo práci?					
Motivujete se v týmu navzájem?					
Je projektový tým podrobně informován o firemní strategii?					

6) Jak často firma pořádá porady?

- a) Každý týden
- b) Každých 14 dní
- c) Jednou měsíčně
- d) Jsou nepravidelné

7) Následujících 5 otázek ohodnoťte na stupnici od 1 do 5. Číslo 1 nejlepší, 5 nejhorší.

Otázka	1	2	3	4	5
Jak chodíte na poradu připraven?					
Jak je porada organizována?					
Připadá Vám porada efektivní?					
Je prostor na vyjádření vlastního názoru?					

8) Jak se na porady obvykle připravujete?

9) Je průběh porady vždy svižný a energický?

- a) Ano
- b) Ne

10) Stihnou se na poradách vždy projednat všechna témata?

- a) Ano
- b) Ne

11) Stává se někdy, že se často porady protahují a překračují tak vymezený čas pro poradu? Je vždy protahování podle Vás nezbytné a proč?

12) Je něco, co byste na poradách změnil?

13) Řídíte se nějakou metodikou při komunikaci v projektovém týmu? Kterou a v čem spočívá?

14) Máte vždy pečlivě připravené podklady pro projekty, které dostáváte od obchodního zástupce?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

15) Pro komunikaci s vnějším i vnitřním prostředím používáte CRM systém RAYNET, jak jste s ním spokojeni?

- a) Naprosto
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Má hodně chyb

16) Napadá Vás něco, co by se v systému RAYNET dalo zlepšit?

Abstrakt

PAVLÍČEK, Lukáš. *Komunikace v projektovém týmu*. Plzeň, 2018. 68 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: projektové řízení, projekt, projektový tým, komunikace

Tato bakalářská práce popisuje proces komunikace v projektovém týmu. Cílem bakalářské práce je analyzovat tento proces a vypracovat návrhy, které by komunikaci zlepšily. Teoretická část popisuje projektové řízení, projekt, projektový tým a komunikaci, kterou zahrnují. Druhá část práce zahrnuje základní informace o společnosti POKLOPSYSTEM s.r.o., se kterou bylo během praktické části spolupracováno. V praktické části je zpracován rozhovor. Následně jsou na základě analýzy výsledků rozhovoru vypracovány návrhy na zlepšení těchto procesů.

Abstract

PAVLÍČEK, Lukáš. *Communication in project team*. Pilsen, 2018. 68 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of economics.

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

The bachelor thesis describes the proces of comunication in project team. The goal of the bachelor thesis is to analyze this proces and make suggestions which improves the communication. The theoretical part describes project management, project, project team and communication which includes. The second part of the thesis includes basic information about the company POKLOPSYSTEM s.r.o. which cooperated with me during the thesis. In the practical part is processed interview. Based on the results of the interview, suggestions are made to improve these processes.