

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Komunikace v projektovém týmu

Communication in project team

Denisa Dvořáková

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Komunikace v projektovém týmu“

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

Plzeň dne 7.5.2021

v.r. Denisa Dvořáková

Poděkování

Moje velké poděkování patří vedoucímu mé bakalářské práce, panu PhDr. Milanu Jermářovi, Ph. D. za ochotu a veškerý čas, který mi při psaní práce věnoval, za jeho užitečné připomínky a informace.

Poděkovat bych chtěla i marketingové specialistce Ing. Michaele Mužíčkové z firmy OBERMEYER HELIKA a.s., která mi poskytla mnoho informací a materiálu pro vypracování mé bakalářské práce. Velké díky patří i dalším zaměstnancům společnosti.

Obsah

Úvod	8
1 Projektový management.....	9
1.1 Projekt	11
1.2 Trojimperativ.....	13
1.3 Cíle projektu.....	14
1.4 Životní cyklus projektu	15
1.5 Projektový manažer.....	16
1.5.1 Behaviorální kompetence projektového manažera	17
1.5.2 Manažerské styly	19
1.5.3 Styly vedení	20
1.6 Projektový tým.....	20
1.7 Shrnutí kapitoly projektový management	21
2 Komunikace.....	22
2.1 Funkce komunikace	23
2.2 Proces komunikace.....	24
2.3 Bariéry komunikace	25
2.3.1 Interní bariéry	25
2.3.2 Externí bariéry	25
2.4 Komunikační formy	25
2.4.1 Verbální komunikace	26
2.4.2 Neverbální komunikace	26
2.5 Shrnutí kapitoly komunikace	26
3 Projektová komunikace.....	27
3.1 Komunikační cíle	27

3.2	Komunikační zásady.....	28
3.3	Typy komunikace	29
3.4	Plán projektové komunikace	30
3.5	Porady.....	31
3.6	Shrnutí kapitoly projektová komunikace.....	32
4	Charakteristika společnosti OBERMEYER HELIKA a.s.	33
4.1	Historie společnosti v České republice.....	34
4.2	Poslání, vize a cíle	35
4.3	Situace kolem COVID – 19.....	35
4.4	Analýza vnějšího prostředí	36
4.4.1	Porterův model pěti sil	36
4.4.2	PEST analýza	37
4.5	Analýza vnitřního prostředí	39
4.5.1	Finanční analýza.....	39
4.5.2	McKinseyho model „7S“	41
4.6	SWOT analýza podniku.....	43
5	Projektové řízení ve firmě	45
5.1	Složení projektového týmu.....	45
5.2	Představení projektu	47
5.3	Projektová komunikace	48
5.4	Analýza komunikace v projektovém řízení	49
5.4.1	Vyhodnocení dotazníkové šetření	49
6	Zhodnocení komunikace ve společnosti	55
7	Návrh na zlepšení	56
7.1	Plán komunikace.....	56
7.2	Využívání online úložiště	57

7.3 Pravidelné zápisy z porad.....	57
Závěr	58
Seznam použitých zdrojů	59
Seznam tabulek	61
Seznam obrázků	62
Seznam příloh.....	63

Úvod

Tématem této vypracované bakalářské práce je „Komunikace v projektovém týmu“. Komunikace je jakýsi druh dorozumívání a je všude kolem nás, i když si to mnohdy ani neuvědomujeme. Je důležitou součástí nejen v našich každodenních životech, ale i v projektových týmech, jedná se o důležitý prostředek k výměně a sdílení informací. Komunikace v projektovém týmu by měla probíhat efektivně, aby vedla tým k úspěšnému zakončení projektu.

Cílem práce je analýza komunikace v projektovém řízení a vytvoření návrhu ke zlepšení komunikace. Tato analýza bude provedena na základě výsledků získaných z dotazníkového šetření a ze získaných informací z rozhovoru se zaměstnanci.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je rozdělena do tří kapitol. První kapitola zahrnuje základní pojmy projektového managementu, kam spadá i charakteristika projektu, projektového manažera a projektového týmu. Ve druhé kapitole je práce zaměřena na komunikaci, na její funkce, procesy, bariéry a formy. Třetí kapitola se potom zabývá konkrétně projektovou komunikací, jaké jsou její cíle, zásady, typy a plán.

Praktická část se zabývá společností OBERMEYER HELIKA a.s., v první kapitole je její charakteristika, vymezení vnitřního a vnějšího prostředí organizace. Dále je práce orientovaná na projektové řízení ve firmě, které zahrnuje typické složení projektových týmů, stručné popsání konkrétního projektu a projektovou komunikaci. Nechybí ani analýza komunikace. Na závěr budou navržena opatření, v případě zjištěných nedostatků. Informace k praktické části mi poskytl, ze společnosti OBERMEYER HELIKA a.s., marketingová specialista, finanční ředitel a vedoucí projektant a manažer projektů.

1 Projektový management

Projektový management řadíme mezi vědecké disciplíny, konkrétně do skupiny management socioekonomických systémů, do této skupiny patří i podnikový management, strategický management nebo management veřejné správy. Jedná se o obor, který označujeme jako mladý, až od počátku 20. století se hovoří o projektech a jejich řízení. Ovšem již mnohem dříve se konalo mnoho činností, které byly projektového charakteru. Příkladem jsou například velké starověké stavby.

Definic existuje nespočet. Níže je přehled dvou definic, první od Harolda Kerznera a druhá vychází z pramenů PMI.

Definice projektového managementu podle Harolda Kerznera: *„Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“* (Svozilová, 2016, s. 17)

Definice projektového managementu podle PMI: *„Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu“.* (Svozilová, 2016, s. 17)

Definice se v doslovné interpretaci odlišují, avšak jejich význam je podobný. Projekt je krátkodobé úsilí, které je doprovázeno aplikací znalostí a metod, jejich hlavním účelem je potom transformace materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb či na jejich spojení, tak aby došlo k naplnění stanovených cílů. (Svozilová, 2016)

Toto úsilí je podle Mooze, Forsberga a Cottermana představeno vlivem pěti základních elementů, jsou to: **projektová komunikace** – jedná se o vhodné místo k efektivní komunikaci účastníků projektu; **týmová spolupráce** – používání pozitivní kooperace za účelem dosažení cílů; **životní cyklus projektu** – zobrazuje úseky a fáze projektu definované přesně podle stanovených podmínek; **vlastní součásti projektového managementu** – 10 technik a nástrojů řízení projektů, které jsou použité v průběhu životního cyklu projektu (např.: požadavky projektu; možnosti organizační struktury; komunikace v projektovém týmu; příležitosti a rizika) a **organizační závazek** – zahrnuje manažera, který je odpovědný za řízení projektu; podporu; finanční a další zdroje potřebné pro uskutečnění projektu; potřebné technologie.

(Svozilová, 2016)

Projektový management lze definovat následujícími principy:

- **systémový přístup** – jedná se o promyšlení jevů v souvislostech;
 - **systematický, metodický postup** – stejné prvky může mít i řízení odlišných projektů;
 - **strukturování problému a strukturování v čase** – rozložení případného problému na menší části;
 - **přiměřené prostředky** – jde o výběr vhodných metod a procesu řízení, které odpovídají řízenému prvku;
 - **interdisciplinární týmová práce** – dobře sešraný a fungující tým dokáže odvést lepší výsledky a práci než skupina individualit;
 - **využití počítačové podpory** – používá se jak pro běžné činnosti, tak i pro ty kreativní;
 - **aplikace zásad trvalého zlepšování** – je důležité poučit se z chyb a neopakovat je;
 - **integrace** – může být lidí, zdrojů, procesů.
- (Doležal a kol., 2016)

Podle PMI lze řízení projektu rozdělit do pěti základních oblastí, jsou to:

1. **zahájení/definování** – vytyčení projektových cílů a účelů;
 2. **plánování** – je důležité naplánovat, jak dané cíle a požadavky projektu budou dosaženy; sestavení časového harmonogramu a finančního rozpočtu;
 3. **vykonání** – jedná se realizaci daného projektu (výstupů);
 4. **sledování/monitorování** – jedná se o kontrolu postupu a stavu projektových prací, tak aby bylo včas zabráněno případným odchylkám od stanového plánu;
 5. **ukončení** – sestavení dokumentace a ověření, zda byly všechny úkoly zpracované podle definic.
- (Doležal a kol., 2016)

Mezi případné výhody projektového managementu patří:

- každé aktivitě v projektu je určena role a odpovědnost;
- časové a nákladové ohraničení všech projektů;
- větší flexibilita a efektivnost ve využívání zdrojů, zajištěná tím, že realizační zdroje projektu jsou přiřazeny pouze po dobu trvání projektu a po skončení jsou k dispozici pro další projekty nebo spotřebovány;
- sledování skutečného stavu oproti plánu a následné odchylky lze korigovat;
- kvůli rozdělení odpovědností za řízení projektů a korigování problémů lze projekty plynule řídit bez většího dohledu ze strany zákazníka;
- lze dosáhnout souhlasu k dosažení nebo překročení předpokládaného cíle projektu za pomoci principů řízení;
- dochází ke získání náhodných informací, které mohou být později využity při realizaci jiných projektů.

(Svozilová, 2016)

1.1 Projekt

Vychází z latinského slova *projectum*, které znamená návrh, rozvrh či plán. Projekt je nejzákladnějším prvkem projektového řízení. Definice projektu není jednoduchá, v dnešní době se za projekt označuje téměř jakákoliv činnost, v projektovém managementu může jít o jakýkoliv sled úkolů. Projekt je vždy charakterizován a vymezen změnou z výchozího stavu do stavu cílového.

Definice se mohou lišit, níže jsou uvedeny dvě definice. První je podle profesora Kerznera a druhá potom vychází z pramenů PMI.

Definice podle profesora Kerznera: „*Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:*

- *dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn,*
- *definováno datum začátku a konce uskutečnění,*
- *stanoven rámeček pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“*

(Svozilová, 2016, s. 20)

Definice vycházející z pramenů PMI: „*Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.“* (Svozilová, 2016, s. 20)

Dočasnost chápeme tak, že jakýkoliv projekt je vždy omezený časovým rámcem, tudíž má vždy přesně určený začátek a konec. Projekt je omezený: datem jeho začátku a konce; datem vymezením a dosažení cílů projektu a datem zahájením a upozorněním, že nelze dosáhnout cílů, z jakéhokoliv důvodu, tím, že došlo ke změně podmínek nebo potřeb realizace projektu. Právě dočasnost a unikátnost jsou dvě vlastnosti, kvůli kterým projekt označujeme za jedinečný. (Svozilová, 2016)

Je velmi důležité rozlišit, kdy se jedná doopravdy o projekt, k tomu využíváme tzv. projektová kritéria:

- **jedinečnost cíle** – nejde pouze o běžnou opakovatelnou akci, může se lišit například prostředím;
- **vymezenost** – stanovení termínů, rozpočtu, zdrojů a legislativy;
- **potřeba realizace projektovým týmem** – na projekt je nutné mít pracovníky odlišných specializací;
- **komplexnost a složitost** – nejde pouze o jednoduchý problém;
- **nadprůměrné riziko** – vyplývá z výše uvedeného, daná věc je časově, finančně a zdrojově omezena, pracuje na ní mnoho lidí a nebyla v daných podmínkách nikdy řešena.

(Doležal a kol., 2016)

Projekt má mnoho omezení, mezi které patří například: doba a termín ukončení projektu; rozpočet; další zdroje – lidé, materiál, ...; legislativa (zákony, pravidla); možné sociální či ekologické dopady. (Křivánek, 2019)

Dělení projektů

Projekty lze dělit podle velikosti, rozsahu nebo složitosti. Mírou tohoto dělení je počet projektových hodin, které jsou zaznamenány v následující tabulce, a jsou podstatné pro dokončení projektu.

Tabulka 1: Dělení projektů podle projektových hodin

Projekty	Počet projektových hodin
malé	až 250
střední	250 až 2500
velké	nad 2500

Zdroj: Vlastní zpracování, podle Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010, s 48

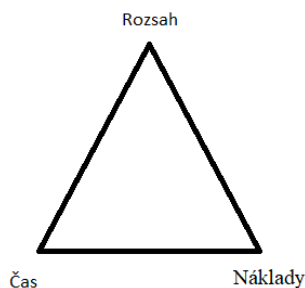
Jedná se pouze o orientační členění, ke každému projektu přistupujeme individuálně.

1.2 Trojimperativ

Mluvíme o třech základních omezeních projektu, jsou to **čas**, **náklady** (někdy také bývá nahrazeno kvalitou) a **rozsah**, tyto pojmy označujeme jako trojimperativ. Je nutná provázanost a vyváženost těchto třech veličin. Pro úspěšné ukončení projektu, musí být tyto tři veličiny udržovány v rovnováze. K naplnění toho předpokladu slouží plán projektu, podle kterého jsou práce koordinovány a monitorovány.

Trojimperativ lze znázornit jako trojúhelník:

Obrázek 1: Trojimperativ projektu



Zdroj: Vlastní zpracování podle Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010, s. 48

1.3 Cíle projektu

Cíl lze popsat jako stav, kterého chceme v budoucnu dosáhnout. Mezi základní předpoklady projektu patří právě správně definovaný cíl. Za dosažení cíle je odpovědný projektový manažer a současně i celý projektový tým, který se na projektu podílí.

Pokud mluvíme o cílech v souvislosti s projektem, můžeme se setkat se dvěma druhy cílů, cíle strategické a postupné. **Strategické cíle** jsou cíle, které po dokončení přinášejí přínos pro organizaci. **Postupné cíle** potom přispívají ke splnění strategického cíle a musí být SMART. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Cíle projektu by měly být SMART, což znamená:

- **S = specifický, konkrétní** – je nezbytné vědět CO?
- **M = měřitelný** – aby se dalo vyhodnotit, zda jsme daný cíl splnili
- **A = akceptovaný** – aby všichni zainteresovaní věděli o jaký cíl jde a dohodli se na něm
- **R = realistický** – aby bylo jasné, že se dá cíl splnit
- **T = termínovaný** – bez stanovení termínu, všechno výše postrádá význam

Můžeme se setkat s **I = integrovaný** do organizační strategie.

(Doležal a kol., 2016)

Podle Svozilové (2016, s. 91) by měla definice cílů projektu zahrnovat následující charakteristiky:

- charakteristika výstupu, který chceme vytvořit;
- časový rámec;
- měřítko, podle kterého rozhodneme, zda bylo cíle dosaženo;
- podmínky specifikující představy zákazníka/zadavatele o stylu dosažení cíle.

1.4 Životní cyklus projektu

„Životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počty jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována.“
(Svozilová, 2016, s. 38)

Projekt má charakter procesu, tudíž se vyvíjí a nachází se různých fázích, o kterých hovoříme jako o životním cyklu projektu.

Podle Clelanda a Kinga existuje následující rozdělení na fáze:

- **konceptuální návrh** – jde o definování základních záměrů, realizaci projektu a jeho zhodnocení přínosů a dopadů, odhady nákladů a času nutného pro vlastní realizaci, předběžná analýza rizik;
 - **definice projektu** – jedná se o upřesnění výstupů z první fáze, tedy o rozpracování cílů, příprava metodik a dovedností, identifikace zdrojů, nastavení realistického časového rámce a propočtu nákladů, definice rizik a případné jejich dopady;
 - **produkční fáze** – jedná se o vlastní realizaci projektu, kontrolu postupů dle časového plánu a rozpočtu, řízení komunikace, kontrola kvality;
 - **operační období** – vlastní využívání předmětu projektu, hodnocení dopadů realizovaného projektu, zejména technologických, ekonomických a sociálních;
 - **vyřazení projektu** – ukončení projektu, převedení zdrojů na další projekty.
- (Svozilová, 2016)

Lze obecně říct, že jednotlivé fáze životního cyklu charakterizují:

- typ práce, která je provozovaná v příslušném stupni vývoje projektu;
- výstupy, které byly vytvořeny v jednotlivé fázích, jejich hodnocení a ověřování;
- osoby podílející se na projektu.

(Svozilová, 2016)

Mimo samotného projektu existuje i předprojektová a poprojektová fáze. **Předprojektová fáze** se snaží najít příležitosti a zda je daný projekt realizovatelný. **Poprojektová fáze** formuluje průběh ukončení projektu, z kterého si máme vzít poučení pro další projekty.

1.5 Projektový manažer

Projektový manažer je klíčovou osobu projektového managementu; má kontrolu nad každou činností, která se v projektu děje; má za všechna rozhodnutí odpovědnost. Podílí se na projektu od tvorby projektu přes koordinaci úkolů až po uzavření projektu; je zodpovědný za plnění cílů projektu.

Mezi odpovědnosti projektového manažera spadá:

- **Řízení zdrojů podniku**

Jde zejména o řízení času, skrze řízení harmonogramu; pracovní síly; finanční prostředky pro daný projekt; hmotné prostředky, jako je materiál, zařízení či budovy; informační technologie.

- **Plánování a kontrola postupu projektu**

Zejména zda dochází k efektivního využití zařízení; integraci a koordinaci subdodávek; snižování projektových rizik a optimalizování řešení problémů; řešení nebo vyhnutí se konfliktů.

- **Řízení ostatních subjektů a procesů**

Jedná se zejména o produkty, které budou projektem stvořeny; vztahy mezi projektem a jeho okolím; informační toky, které jsou s vazbou na projekt.

(Svozilová, 2016)

Manažer má důležitou roli, v které hraje velkou roli i to, jak se dokáže rozhodnout. Někdy na rozhodnutí nemá moc času a musí ho udělat rychle a bez většího promýšlení. Správný manažer se tedy musí rozhodovat rychle a správně. V tomhle hraje velkou roli, zda se projektový manažer **hodí pro konkrétní práci; jeho zkušenosti; technické zdatnosti** v oblasti týkající se projektu; **vztah k zákazníkům**. (Svozilová, 2016)

Mezi metody efektivní práce manažera patří:

1. **řízení vlastního času** – bere ohled na efektivní využití času;
2. **orientace na výsledky a cíle** – umí rozeznat důležité věci (umí správně stanovit priority);
3. **kooperace** – pomoc spolupracovníkům;
4. **soustředit se jen na nejdůležitější oblasti** – určení pořadí podle důležitosti;
5. **činit efektivní rozhodnutí** – umět zvolit vhodnou strategii.

(Jermář, Egerová, Dvořáková, & Dvořáková, 2017)

Lze rozlišit dvě základní autority vedoucího pracovníka, jedná se o **autoritu formální** a **neformální**. Formální vychází z postavení ve firmě naopak neformální vyplývá z osobnostních vlastností a je přirozená.

(Jermář a kol., 2017)

Podle IPMA lze kompetence projektového manažera rozdělit do tří skupin. Na **technické kompetence** (zahrnují řízení rozsahu, času, rizik, nákladů), **behaviorální kompetence** (zahrnují postoje a dovednosti projektového manažera) a **kontextuální kompetence** (například vztah projektu k programu nebo portfoliu, legislativa).

Dále jsou rozvedeny konkrétně behaviorální kompetence.

1.5.1 Behaviorální kompetence projektového manažera

Kompetence, které slouží manažerovi k využití lidských zdrojů. Podle IPMA rozlišujeme 15 behaviorálních kompetencí.

1.5.1.1 Vůdcovství

Jedná se o schopnost, která umožňuje druhé usměrňovat při plnění jejich rolí a úkolů, je důležitá během celého projektu.

1.5.1.2 Zainteresovanost a motivace

Zainteresovanost je určitý vklad manažera, ale i jiných lidí do projektu, usnadňuje lidem věřit v daný projekt a být jeho součástí.

K motivování může dojít, pokud si je manažer plně vědom dovedností a zkušeností, postojů a zájmů všech členů týmu. Prostředek motivace může být třeba zvýšení platu nebo stravenky.

1.5.1.3 Sebekontrola

Jedná se o zvládnutí každodenní práce i s ohledem na stresové situace a přizpůsobování se požadavkům. Projektový manažer je plně zodpovědný za vlastní sebekontrolu.

1.5.1.4 Asertivita

Jedná se o schopnost, kdy je projektový manažer schopný jednat přímo a stát si za svými názory. Nejedná se o manipulování jiných.

1.5.1.5 Uvolnění

Jedná se o schopnost, která vede ke snížení napětí v nelehkých situacích.

1.5.1.6 Otevřenost

Každý názor je přivítán. Sdílená by měla být všechna data a informace, která nejsou tajná.

1.5.1.7 Kreativita

Schopnost, kdy je projektový manažer schopný jednat a přemýšlet originálním způsobem.

1.5.1.8 Orientace na výsledky

Pozornost je orientovaná na klíčové cíle, tak aby bylo dosaženo optimálních výstupů. Je nutné znát co, která strana očekává, aby mohlo dojít k jejich uspokojení. Zákazníkovi nejvíce záleží na výstupu projektu, tudíž ho nezajímá, jak se k němu tým dopracoval, nemusí se brát zřetel na přesný postup.

1.5.1.9 Výkonnost

Jedná se efektivní využívání času a zdrojů. Výkonnost lze trénovat a tím ji zlepšovat.

1.5.1.10 Diskuse

Schopnost umět vést diskuse, být schopný prezentovat a mít vhodné argumenty.

1.5.1.11 Vyjednávání

Nastává, pokud dojde k rozporům při řešení projektu, snaží se dojít k vhodnému řešení pro všechny strany.

1.5.1.12 Konflikty a krize

Konflikty mohou být vyvolány různými lidskými postoji, přístupy nebo myšlenkami, mohou být osobního či profesionálního charakteru.

1.5.1.13 Spolehlivost

Manažer projektu udělá vše, co slíbil, do daného termínu a v požadované kvalitě.

1.5.1.14 Porozumění hodnotám

Jedná se o schopnost vnímat vnitřní kvality ostatních lidí a rozumět jejich hodnotám. Spadá se například komunikace s nimi.

1.5.1.15 Etika

Základem každého sociálního systému je etické chování. Obsahuje vhodné chování a jednání.

(Doležal a kol., 2012)

1.5.2 Manažerské styly

Způsob, kterým vystupuje manažer projektu vůči ostatním členům projektového týmu. Odráží se v nich i osobnost manažera.

Rozlišujeme tři základní typy:

1. **Autokratický** – jedná se o tvrdé nastolení kontrol a řízení všeho, o všem rozhoduje manažer, nebere ohledy na přání podřízených. Tento styl vyhovuje projektům, které jsou méně rizikové, správně formulované a jednoduché z pohledu uskutečnění. Rizikem tohoto stylu je, že se manažer splete a dojde k velkým potížím na projektu nebo ztratí respekt podřízených.
2. **Laissez – faire** – jedná se o přesný opak autokratického stylu, podřízení si mohou dělat všechno co si zámánou. Je uplatňován v projektech, ve kterých je vysoká míra vývoje nových produktů. Nedostatek toho stylu může být, že nikdo tým neřídí a nevede.
3. **Demokratický** – v tomto stylu se očekává spolupráce celého týmu. Všichni jsou si rovni. K rozhodnutím dochází na základě diskusí celého týmu, tudíž oproti autokratickému stylu, není tak velká šance, že nastane nějaký omyl. Většinou se rozhoduje na základě většiny, což nemusí být vždy to správné.

V běžném projektu je potom nutné využívat kombinaci těchto tří stylů, neboť každá situace si vyžaduje odlišný přístup manažera.

(Svozilová, 2016)

1.5.3 Styly vedení

Vedení je definováno ve dvou rovinách – manažer je orientovaný na úkoly nebo na vztahy.

Styly vedení lze rozdělit:

1. **Direktivní styl** – jedná se o jednosměrnou komunikaci, manažer určí role;
2. **Tréninkový styl** – manažer se stále podílí na realizaci úkolu, ale snaží se realizátora úkolu zapojit do procesu řízení;
3. **Participativní styl** – již se manažer nerozhoduje sám o způsobu řešení úkolu, orientuje se spíše na vztahy než na věcnou rovinu řešení;
4. **Delegující styl** – manažer přeneše zodpovědnost na jinou osobu a provádí spíše jen monitoring postupu.

Nelze brát některý z těchto stylů jako vhodný a nejlepší, je nutné, aby manažer styl vždy přizpůsobil dané situaci.

(Doležal a kol., 2016)

1.6 Projektový tým

Projektový tým je skupina osob, které se podílejí na splnění cílů projektů a pomáhají projektovému manažerovi řídit projekt, jsou řízeni projektovým manažerem. Mají přesně definované zadání, požadovaný výsledek, v definovaném časovém období a s určeným předpokladem pracovníosti.

Pro realizaci a následné splnění projektu, je potřeba vytvořit projektový tým, který bude mít dostatečnou odbornost na daný projekt, dostatek času k jeho plnění a dostatek financí na realizaci.

Výhody existence projektového týmu

Mezi hlavní výhody lze zařadit, že v týmu se rychleji provádějí zadané úkoly, je jednodušší zavádět změny, je zde vyšší míra komunikace, každý člen týmu získává více informací, zkušeností a kompetencí.

(Skalický a kol., 2010)

Rysy úspěšných týmů

Podle Larsona a La Fasta mezi tyto rysy patří 8 bodů, které by podle nich úspěšný tým měl mít. Měli by mít **stanovené jasné cíle**, které jsou pro ně podněcující. Měli by se **orientovat na výsledek** a podle toho mít zaměřenou strukturu. Měli by mít **kompetentní členy**. **Jednotící vazby**. Členové týmu by měli **spolupracovat**. **Standardy excellence**. Měli by mít **externí podporu a uznání**. **Principiální vedení**.

(Skalický a kol., 2010)

1.7 Shrnutí kapitoly projektový management

První kapitola se teoreticky zabývá projektovým managementem, jeho definicí, principy a výhodami. Dále je zde popsán projekt, jeho definice a kritéria, trojimperativ, cíle a životní cyklus projektu.

Dále je zmíněn projektový manažer, definice, hlavní odpovědnosti a jeho kompetence. Poslední část kapitoly je věnována projektovému týmu, výhodám a rysům úspěšného týmu.

2 Komunikace

Pod pojmem komunikace si můžeme představit velké množství věcí, které do ní spadají. Pojem je latinského původu a v překladu znamená doslovně něco spojovat. Komunikace může být chápána jako označení pro dopravní sítě, přemísťování lidí a materiálu, ale také jako výměna informací, myšlenek a pocitů mezi jednotlivými lidmi. Komunikace je jakýsi způsob dorozumívání. Mezi komunikační prostředky lze zařadit například jazyk, telefon, poštu, počítač, televizi.

Každý z nás komunikace chápe jinak. Pan Janoušek definoval komunikaci jako komunikace je „*sdělováním významů v sociálním chování a v sociálních vztazích lidí ...*“.
(Mikuláščík, 2010, s. 20)

Definice komunikace lze shrnout do několika základních bodů, komunikace je:

- potřebná k efektivnímu vyjadřování sebe samého;
- výměnou informací ve formě mluvené, psané nebo obrazové;
- výměnou významů pomocí běžného systému symbolů napříč lidmi;
- způsobem pro získávání a ovlivňování vztahů.

(Mikuláščík, 2010, s. 20)

S pojmem sociální komunikace nadále velice souvisí pojem **sociální interakce**. Sociální interakcí rozumíme pojem, který je oproti komunikaci obecnější. Interakce v pozitivní formě může vést ke kooperaci, koordinaci, participaci či asimilaci. Naopak negativní forma je chápána v podobě soutěživosti, konfliktu, rivality či diskriminace.

(Mikuláščík, 2010)

Komunikace vystupuje v různých formách a podobách, které nejsou používány jednotlivě, ale navzájem se prolínají.

Komunikaci lze nejčastěji dělit:

- **Podle počtu účastníků na:**
 - **intrapersonální** – jedná se o komunikaci osoby samé se sebou;
 - **interpersonální** – komunikace probíhající mezi dvěma a více osobami;
 - **masová komunikace** – komunikace prostřednictvím prostředků masové komunikace (noviny, televize, internet).

- **Podle používaných komunikačních prostředků na:**
 - **verbální** – komunikace probíhající skrze slova;
 - **neverbální** – komunikace mimoslovní, bez použití slov;
 - **komunikace činy** – komunikace probíhající pomocí určitých projevů chování.

(Jermář a kol., 2017)

2.1 Funkce komunikace

Funkce komunikace jsou navzájem velmi propojeny, meze mezi nimi nejsou pevně dané a navzájem se prolínají. Mezi základní funkce komunikace patří:

- **funkce informativní** – jedná se o sdílení informací, dat či znalostí mezi lidmi;
- **funkce instruktivní** – lze také hovořit o funkci informativní, s doplňkem objasnění významů, postupů, organizace, návodů a popisů;
- **funkce přesvědčovací** – jedná se o vliv na druhé lidi se záměrem, aby změnili svůj názor, hodnocení nebo postoj;
- **funkce posilovací a motivující** – lze ji brát jako součást funkce přesvědčovací, jedná se o určité zvyšování sebevědomí, vlastní potřeby nebo vztahu k něčemu;
- **funkce zábavná** – jedná se o funkci, která má pobavit, rozesmát, tak aby byl navozen pocit spokojenosti a pohody;
- **funkce vzdělávací a výchovná** – funkce uplatňována hlavně v institucích;
- **funkce socializační a společensky integrující** – jedná se o budování vztahů mezi lidmi, získávání kontaktů či sblížení. Je velmi ovlivněna naší společenskou úrovní;
- **souvztažnost** – jedná se o funkci, která nám pomáhá daným informacím lépe porozumět;
- **funkce osobní identity** – komunikace je pro každého velmi důležitou aktivitou;
- **poznávací funkce** – je velmi spjatá s funkcí informativní, je pojata spíše z pohledu komunikanta. Tato funkce slouží ke sdělování si každodenních zážitků, plánů či vzpomínek;
- **funkce svěřovací** – funkce souvisí se sdělováním důvěrných informací, tudíž slouží k odstranění vnitřního napětí, předpokládá se podpora a pomoc;

- **funkce úniková** – tato funkce slouží k odreagování se od starostí, máme-li všeho už dost.

(Mikuláščík, 2010)

2.2 Proces komunikace

Pokud mluvíme o komunikaci, mluvíme o ní jako o určitém dynamickém procesu, probíhá mezi dvěma a více lidmi. Komunikace je závislá na spoustě podmínek a vlivů.

Komunikační proces probíhá v šesti následujících fázích:

- **vznik myšlenky**, která je důležitá pro odesílatele;
- **kódování myšlenky**, myšlenka transponovaná do formy sdělení vhodného k porozumění příjemcem;
- **přenos sdělení**, pomocí komunikačního kanálu od odesílatele k příjemci;
- **příjem sdělení příjemcem**, čas, kdy příjemce obdrží dané sdělení;
- **dekódování**, vyložení přijatého sdělení příjemcem;
- **pochopení**, chování či činnost, kterou v příjemci vzbuzuje přijaté sdělení.

(Jermář a kol., 2017)

Součástí komunikačního procesu je:

- **komunikátor** – je osoba vysílající zprávu, do sdělování se vždy promítne i jeho osobnost;
- **komunikant** – je osoba přijímající od komunikátora poslanou zprávu;
- **komuniké** – je konkrétní vyslaná zpráva, může být formou verbální i neverbální;
- **komunikační jazyk** – velmi důležité, ne vždy si lidé rozumí, nejde jen o odlišný jazyk, ale i o to, že dané informaci nerozumí;
- **komunikační kanál** – jedná se o cestu, kterou je zpráva zaslána;
- **zpětná vazba** – způsob reakce na přijatou zprávu formou jejího vysvětlení;
- **komunikační prostředí** – jedná se o podstatný prvek komunikace;
- **kontext** – je situace, ve které se komunikace odehrává.

(Mikuláščík, 2010)

2.3 Bariéry komunikace

Ne vždy je možné komunikovat s druhou stranou, existují bariéry, které nám komunikaci komplikují. Lze mluvit o bariérách interních, které jsou charakteristické pro osobnostní problémy komunikujícího, a bariérách externích, které mají souvislost s rušivým elementem z prostředí.

2.3.1 Interní bariéry

Nejčastější příčinou, která nám zabraňuje v komunikaci je náš strach z neúspěchu, kdy máme pocit, že selžeme a může se to na nás projevit například chvěním hlasu. Naši komunikaci mnohdy ovlivňují i naše emoce, kdy zpravidla negativní emoce vedou k porušování pravidel chování nebo ke ztrátě úcty k partnerovi. Dále komunikaci s druhou osobou ovlivňuje i naše nesympatie nebo odpor ke komunikačnímu partnerovi, skákání do řeči místo naslouchání, nepřipravenost a nesoustředěnost.

2.3.2 Externí bariéry

Naši komunikaci může ovlivnit spousta aspektů, jako je neobvyklé prostředí, které působí rušivě; demografické bariéry – rozdílný věk či pohlaví; vyrušování další osobou nebo hluk.

(Mikuláščík, 2010)

2.4 Komunikační formy

Nelze říct, zda je důležitější verbální či neverbální komunikace, obě formy jsou důležitou součástí komunikace. Jsou tací, kteří preferují spíše verbální komunikaci, což znamená komunikace tváří v tvář, ale i tací, kteří preferují neverbální komunikaci. Ne každý dokáže komunikovat bez promyšlení a je pro něj jednodušší komunikace formou písemné podoby, jako je například e-mail.

Ne vždy naše chování odpovídá tomu, co říkáme, může tedy vzniknout tzv. dvojná vazba, což je nesoulad mezi chováním a slovy.

Práce je dále věnována jednotlivým komunikačním formám, tudíž verbální a neverbální komunikaci, které se spolu navzájem doplňují.

2.4.1 Verbální komunikace

Podstatou verbální komunikace je sdělování pomocí slov, tudíž pomocí jazyka. Může jít o komunikaci mluvenou nebo psanou, přímou nebo zprostředkovanou. Verbální komunikace je nezbytná v našem sociálním životě a je pro nás velmi těžké bez ní být. Je nutné si uvědomit, že naše slova jsou doprovázená i neverbálními prostředky, které si často ani neuvědomujeme.

Ústní komunikace je způsob, kterým získáme okamžitou zpětnou vazbu, výměnu názorů, ale nikdy nemůžeme vzít zpět to co jsme řekli. Je velmi náročné ji usměrňovat při větším počtu lidí.

2.4.2 Neverbální komunikace

Jedná se o řeč těla, která doprovází mluvené slovo a většinou se projevuje nevědomě. Neverbální komunikaci máme vštípenou už od dětství, kdy dochází k napodobování rodičů.

U neverbální komunikace mají velký význam neverbální projevy v oblasti obličeje a hlavy, jedná se o část, která je nejvíce vnímaná. Dále jsou důležité pohyby rukou a paží a na závěr pohyby a pozice těla a nohou.

Do neverbální komunikace patří mimika, gestika, posturika, kinezika, pohledy, proxemika a haptika.

(Mikuláščík, 2010)

2.5 Shrnutí kapitoly komunikace

Druhá kapitola je zaměřena na obecnou komunikaci, konkrétně na její definici, funkce a proces. Jsou zde definovány i komunikační bariéry a formy.

3 Projektová komunikace

Správně zavedená komunikace v projektovém týmu je jeden z hlavních faktorů úspěšného zvládnutí daného projektu. Je nutné k úspěšné realizaci projektu **informovat zákazníka, investora a akcionáře**, je potřeba **řídít jejich očekávání** a **informovat je o stavu projektu**. Projektový manažer by měl být informován o všech krocích a případných problémech při realizaci projektu.

Projektová komunikace má mnoho podob, může být ústní, písemná, textová nebo grafická, formální nebo neformální, statická nebo dynamická.

Podávání zpráv neboli reporting umožňuje předání informací o daných pracích na projektu. Zahrnuje i finanční audit a prověrku projektu.

(Skalický a kol., 2010)

3.1 Komunikační cíle

Pro efektivní komunikaci uvnitř firmy je nutné sestavit cíle, které je potřeba uskutečňovat jejich plnění. Komunikace uvnitř firmy není jen pouhé sdílení informací, ale patří sem i objasňování názorů a postojů, chování managementu i zaměstnanců.

Podle Holé jsou komunikační cíle definovány:

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

(Holá, 2006, s. 21)

Cíle se navzájem prolínají. Každá firma si své cíle může určit sama, je nutné je zaznamenat v komunikačním plánu.

3.2 Komunikační zásady

Rozlišujeme podle velikosti projektu.

- **Malé projekty** – zde stačí pouze základní informování o průběhu/stavu projektu. Pokud se projektový manažer podílí na realizaci daného projektu, je tedy sám dobře informován, pokud předal pravomoci jiným členům týmu, potom je potřeba projektového manažera informovat. V takové situaci je komunikační proces složen podle následujících kroků:
 1. Jednou týdně každý informuje o svých krocích/postupech v projektu, za které je zodpovědný.
 2. Následně jednou za 14 dní pošle projektový manažer informace o aktuální stavu projektu investorovi a dalším účastníkům. U velmi krátkých projektů, bývá zvolen kratší interval, aby byl dostatek času na případné reakce.
 3. Na závěr je nutné, aby se celý projektový tým účastnil kontrolních porad, kde dochází k srovnání skutečného stavu projektu s jeho plánem, probírání vzniklých problémů a potencionálních možných rizik. Kontrolní porady se pořádají v závislosti na délce projektu jednou za týden či 14 dní.

- **Středně velké projekty** – zde komunikace zahrnuje kontrolní porady a zprávy o stavu projektu, která má přesně danou formu. Stanovená forma zprávy:
 1. Všichni členové posílají projektovému manažerovi zprávu o stavu projektu pravidelně jednou týdně nebo jednou za čtrnáct dní. Zahrnuje podrobný popis postupu projektu.
 2. Celý projektový tým se musí zúčastnit kontrolních porad, které probíhají buď každý týden nebo jednou za 14 dní. Na tyto porady posílá své zástupce zákazník a investor. Projektový manažer může rozhodnout o tom, zda se bude kontrolní porada konat zvlášť pro projektový tým a zvlášť pro zákazníka nebo zda budou společné.
 3. Projektový manažer zasílá zprávu o stavu projektu všem účastníkům projektu jednou za 14 dní nebo jednou za měsíc.

- **Velké projekty** – komunikace probíhá ve shodě s komunikační strategií a plánem. Stejně jako u středně velkých projektů zde probíhají kontrolní porady a zprávy o stavu projektu. U velkých projektů je nutné mít vypracovaný komunikační plán, který je vytvořen následovně:
 1. Určit účastníky projektu, kteří se budou účastnit komunikace. Může jít jak o skupiny pracovníků, tak i o konkrétní/jednotlivé osoby.
 2. Určit pro každého účastníka, jak lze uspokojit jeho komunikační potřebu. Je potřeba se rozhodnout, jak často potřebují znát a aktualizovat informace o stavu projektu. Nejlepší je zvolit způsob, který je velice efektivní.
 3. Všechna tato rozhodnutí zaznamenat do plánu komunikace, který obsahuje stanovení doby na přípravu komunikace, frekvenci komunikování a osoby zodpovědné za každou komunikaci.

(Skalický a kol., 2010)

3.3 Typy komunikace

Komunikaci lze rozdělit na 3 typy:

- **To, co je povinné (Mandatory)** – obsahuje zprávy o stavu projektu, kontrolní porady, zprávy dané zákonem.
- **To, co je nepovinné (Informal)** – jedná se o informace, které jsou pro pracovníky a jejich práci důležité a je od nich vyžadovaná určitá iniciativa k získání těchto informací. (konzultace, dokumentace projektového projektu v archivu nebo informace na webových stránkách)
- **Marketingová komunikace** – vytvořena za účelem vyvolání zájmu o projekt a jeho produkt. (veřejné besedy, veřejné diskuse, upomínkové předměty)

(Skalický a kol., 2010)

3.4 Plán projektové komunikace

Zahrnuje informace o komunikačních a informačních potřebách všech účastníků projektu, tedy kdo jakou informaci potřebuje, kdy ji potřebuje a jak mu ji předat. Ve většině projektů je plán projektové komunikace součástí první projektové fáze, ale je nutné výsledky tohoto procesu kontrolovat během celého projektu. Je úzce spjatý s organizačním plánováním, neboť organizační struktura výrazně působí na nároky projektové komunikace.

Požadavky na komunikaci

Jedná se o souhrn nároků od účastníků projektu na informace, požadavky jsou charakterizované formou a typem požadované informace. Projektové zdroje lze použít pouze tam kde jde o využití informací k úspěchu projektu nebo tam kde nedostatečná komunikace vede k chybám. Pro správné rozhodnutí o požadavcích na projektovou komunikaci je nutné znát informace o organizaci projektu, odděleních či specialistech pracujících na projektu, počtu osob podílejících se na uskutečnění projektu a externích potřebách informací.

Komunikační technologie

Jedná se o velmi proměnlivé technologie a metody sloužící k přenosu informací. Technologii komunikace ovlivňuje například bezprostřednost potřeby informace, vhodnost techniky, předpokládanou úroveň projektového štábu a délku trvání projektu.

Analýza účastníků projektu

Každý účastník projektu má svou potřebu informací, která by se měla analyzovat a zpracovat logický a metodický pohled na tyto potřeby komunikace a na zdroje, které mohou tyto potřeby uspokojit. Pro analýzu lze využít pouze techniky a metody, které jsou pro daný projekt přijatelné. Je potřeba rozeznat zdroj nevhodných informací.

Plán řízení komunikace

Je sestaven v plánovací fázi projektu projektovým týmem a jedná se o jeden z doplňkových plánů. Jedná se o dohodu projektového týmu, jak bude probíhat komunikace při řízení projektu. Plán řízení komunikace obsahuje například:

- způsob sběru dat a charakterizuje metody, které budou využívány pro sběr a uchování informací;
- způsob distribuce, která určuje, komu půjdou, které informace a jaké metody budou využity k distribuci informací. Musí být ve shodě s organizační strukturou projektu;
- charakteristika distribuované informace včetně jejího obsahu, formy nebo definic;
- harmonogram vydávání zpráv, určující, kdy a jaký typ komunikace bude využit.

(Skalický a kol., 2010)

3.5 Porady

Poradou se rozumí komunikace s pracovní skupinou, kde hlavním cílem je přesvědčování účastníků, podpora, ujasnění názorů, urovnání neshod a rozhodování o dalších postupech firmy. Porada by měla být efektivní, ale může být i ztrátou času.

Typy porady:

- **velká** – nanejvýše 15 členů, nejideálnější je nepřekročit hranici deseti osob;
- **malá** – dva až pět členů;
- **operativní** – jedná se o pravidelnou poradu probíhající každý den nebo každý druhý den, doba trvání je maximálně půl hodiny;
- **periodická** – jedná se o poradu, která se pravidelně opakuje a má předem stanovený program;
- **informativní** – pro větší počet účastníků a ve velmi krátkém čase;
- **strategická** – porada na úrovni top managementu s dlouhodobými výhledy;
- **taktická** – porada určena pro střední úroveň řízení;
- **řešitelská** – porada jejíž smyslem je vyřešit dané problémy a hledat nové nápady. Nemusí být vždy pevně určený program porady.

(Mikuláščík, 2010)

Zásady efektivní porady:

Abychom mohli mluvit o poradě jako efektivní, je potřeba, aby každá porada měla svého moderátora (osobu, která celou poradou bude provázet); byli přítomni všichni, kterých se daná porada týká; byl předem stanovený program; nutné dodržování stanoveného programu; dochvilnost všech zúčastněných; připravenost všech na poradu.

(Mikuláščík, 2010)

3.6 Shrnutí kapitoly projektová komunikace

Třetí kapitola je zaměřena na konkrétní komunikaci, a to na projektovou. Je zde zmínka o jejich zásadách, typech a o komunikačním plánu. Na závěr jsou zmíněné porady, jejich typy a zásady efektivní porady.

4 Charakteristika společnosti OBERMEYER HELIKA a.s.

Společnost OBERMEYER HELIKA a.s. jedna z největších architektonických, projekčních a stavebně – poradenských kanceláří v České republice, zaměstnávají přes 100 kvalifikovaných zaměstnanců. Poskytují služby v oblasti architektury, projektování, inženýrské činnosti, projektového managementu a odborného technického poradenství.

Společnost se neomezuje pouze na tuzemský trh, ale pracují i pro klienty ze zemí Evropské unie, Afriky, východní Evropy a Dálného východu.

Společnost skládá tým ze zkušených architektů, projektantů a stavebních inženýrů, techniků a dalších specialistů. Věnují se především projektování, je důležité zmínit trojrozměrné projektování 3D a modelování staveb systémem BIM, který firma používá. BIM je model budov, který zajišťuje proces pro tvorbu a správu projektů založený na modelu, usnadňuje výměnu informací v procesu návrhu projektu, výstavby a používání budovy. Kvůli BIM je možné tvořit a spravovat projekty rychleji, ekonomičtěji a s nižším dopadem na životní prostředí. Mezi hlavní výhody používání BIM patří: nárůst produktivity práce, odstranění chyb, šetření času, přehled nad celým projektem, vyšší konkurence schopnost a vyšší ziskovost projektů.

Společnost má bohaté zkušenosti s realizací velkých a technicky složitých projektů, navrhovali už celou řadu nejrůznějších staveb, například rezidenční komplexy, kancelářské budovy, zdravotnické a lázeňské objekty, kancelářské budovy a církevní objekty. V současné době se firma zaměřuje na pozemní stavby, orientují se nejvíce na projekty ve zdravotnictví a na velké veřejné stavby.

Rok 2019 je pro firmu považován za úspěšný, i přestože se jejich finanční cíle nepodařilo splnit na sto procent. Jejich obrat 180 000 000 Kč je podobný jako v předchozím roce. Za nejdůležitější věc považují objem nasmlouvaných zakázek, která je nejvyšší od krize v roce 2008.

Mezi dlouhodobé strategické úkoly zahrnují spolupráci v rámci koncernu OBERMEYER, tudíž nechtějí pouze realizovat projekty v České republice nebo na Slovensku, ale chtějí se podílet i na mezinárodních koncernových projektech.

Organizační struktura je založena na třech pilířích: pilíř výrobní, pilíř obchodní a pilíř administrativní podpory.

Do roku 2020 vstoupili se třemi divizemi, kde odchod divize TZB je dán nízkou efektivitou práce a vysokou finanční ztrátou, která byla příčinou nenaplnění plánovaného ekonomického výsledku, a tudíž se i přes veškerou snahu divizi nepovedlo zachránit. Nepředpokládají negativní dopad na výši obrátu v roce 2020, jsou schopni chybějící profese z divize TZB zajistit za pomoci spolehlivých externích subdodavatelů. V současné době má společnost divize: pozemních staveb a architektury, konstrukce a dopravy a projektového řízení a poradenství.

(Obermeyer, 2020)

4.1 Historie společnosti v České republice

Společnost vznikla v České republice pod původním názvem HELIKA v roce 1990. V roce 1993 se společnost přestěhovala do budovy v Letňanech, kde sídlí dodnes. Od roku 2004 má společnost dceřinou společnost na Slovensku a od roku 2007 je součástí nadnárodní skupiny Obermeyer, která patří k největším projekčním kancelářím v Evropě a má celosvětovou působnost. Rok 2007 byl rokem přelomovým, kdy se stali součástí nadnárodní skupiny OBERMEYER CORPORATE GROUP, sídlící v Německu, která je jedna z největších projekčních kanceláří v Evropě.

V roce 2015 došlo k fúzi všech společností, které německá firma Obermeyer v České republice vlastnila. Od té doby se firma jmenuje OBERMEYER HELIKA a.s. Tehdy z původních oborově zaměřených společností vznikly divize.

V letech 2018 a 2019 se společnosti podařilo zlepšit kontrolu hospodaření jednotlivých projektů, a to z ekonomického hlediska, vyhnuli se problematickým projektům, které často v minulosti vedli ke značnému finančnímu poznamenání ekonomického výsledku společnosti.

(Obermeyer, 2020)

4.2 Poslání, vize a cíle

Hlavním cílem zůstává zlepšování externí a interní komunikace a zefektivňování vzájemné spolupráce jednotlivých divizí. Dalším hlavním cíle je efektivní využívání vlastních kapacit a zajištění vysoké kvality služeb. Pro rok 2020 je stále prioritou udržet podíl externích kooperací na nízké úrovni a nadále rozvíjet spolupráci s dalšími společnostmi skupiny OBERMEYER a docílit tak zvýšení přidané hodnoty.

I po odchodu divize TZB plánuje společnost udržet výši obrátu a dodržena plánované ziskovosti. Plánovaný obrat vychází z předpokladů trhu a zahrnuje i strategické předpoklady společnosti.

Při vytváření návrhu se snaží vést otevřenou diskusi s klientem, cílem je tedy dosáhnout v koncepci návrhu dispoziční, objemové a konstrukční logiky.

Pro společnost je klíčovým faktorem do budoucna motivace a spokojenost zaměstnanců, tento faktor je považován za zásadní, neboť v minulých letech kvůli negativnímu ekonomickému vývoji došlo ke snížení benefitů pro zaměstnance, a tudíž i ke snížení jejich motivace.

(Výroční zpráva, 2019)

Vizi společnosti je aktivní prosazování zásad životního prostředí, a to nejen v jejich organizaci, ale i u zákazníků a dodavatelů.

4.3 Situace kolem COVID – 19

Rok 2020 byl pro firmu velkou neznámou, všichni se obávali propadu z šíření onemocnění COVID – 19. Společnost musela pozastavit mnoho projektů, na kterých pracovali s klienty. Ubylo jim zakázek, klienti v současné situaci více přemýšlí o velkých investicích. Pro změny se rozhodli hned na začátku pandemie, neboť nikdo nevěděl, jak dlouho situace potrvá. Museli provést i radikální změny jako je snížení platů zaměstnanců, pozastavení příspěvků na stravenky a využití podpůrného vládního programu anticovid. Hlavním úkolem společnosti bylo minimalizovat negativní dopady na projekty, na zaměstnance a jejich zákazníky.

(Jakešová, 2020)

4.4 Analýza vnějšího prostředí

4.4.1 Porterův model pěti sil

Model bude využit k popsání konkurenčního prostředí organizace. Posuzuje 5 priorit, jsou jimi **dodavatelé, současná konkurence, potencionální konkurence, substituty a odběratelé.**

Dodavatelé

U firmy se jedná především o menší projekční společnosti, které se specializují na úzký obor profesí, které se společnosti nevyplatí ekonomicky zaměstnávat natrvalo. Občas se jedná i o architektonické kanceláře. Externisté by mohli být pro firmu hrozbou, firma je nemá plně pod kontrolou a mohlo by dojít ke snížení úrovně práce.

Současná konkurence

Firma má velké množství konkurentů, jsou jimi jiné architektonické a projekční společnosti, kterých je velké množství (např.: AED PROJECT Architecture Engineering Design a.s., CASUA spol. s.r.o., Centroprojekt a.s., Fabionn s.r.o.). Mnohdy dochází i k tomu, že i konkurence se stává jejich dodavatelem či naopak. Firma nabízí komplexní a kvalitní služby, kde vzniká konkurence od menších společností, které jsou levnější, pokud jde o cenu.

Potencionální konkurence

Firma má vysoké postavení a vznik nových architektonických a projekčních společností firmu zásadně neovlivní, hrozí pouze konkurence při vzniku menších společností, které jsou schopny nabízet své služby levněji a rychleji se přizpůsobit novým podmínkám.

Substituty

Ke každé zakázce je nutné přistupovat individuálně, ovšem vždy je nutné projekt stavby „namalovat“ jak ve 2D, tak ve 3D. Projektanty nelze nahradit, ať už jde o kratší projekty nebo o ty dlouhé, které trvají i několik let a které jsou u firmy častější.

Odběratelé

Těch má firma několik, jde například o odběratele z veřejného sektoru (státní správa, kraje), developery (obchodní centra, bytové domy, administrativní budovy), průmyslové podniky (logistické haly) a následně i dodávání služeb jejich mateřské společnosti v Německu. Firma si se svými klienty udržuje dobré vztahy.

4.4.2 PEST analýza

Využívá se pro charakteristiku vnějšího okolí podniku, snaží se odhadnout jaký dopad mohou mít vnější faktory a jak jsou důležité. Skládá se ze čtyř faktorů: **P = politické a právní faktory; E = ekonomické faktory; S = sociální a kulturní faktory; T = technologické faktory.**

(Taušl Procházková, Jiřincová, Jelínková, Lišková, & Špicar, 2015)

Politické a právní faktory

Společnost se řídí nařízením vlády o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací, stavebními normami, pracovním právem, daňovou politikou a systémem managementu kvality ISO 9001, 140001 a 45001.

Společnost se musí řídit následujícími zákony:

- Stavební zákon a prováděcí předpisy – konkrétně vyhlášky: č. 189/2006 Sb., č. 499/2006 Sb., č. 500/2006 Sb., č. 501/2006 Sb., č. 503/2006 Sb., č. 268/2009 Sb.
- Pražské stavební předpisy – č. 10/2016 Sb., č. 32/1999 Sb., č. 33/1999 Sb., č. 14/2018 Sb.
- O veřejných zakázkách – č. 134/2016 Sb.
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci – č. 101/2005 Sb., č. 591/2006 Sb., č. 361/2007 Sb., č. 48/1982 Sb.
- Požární – č. 23/2008 Sb.
- O posuzování vlivů na životní prostředí (EIA) – č. 100/2001 Sb.

Ekonomické faktory

Pro společnost je obtížné najít kvalifikované lidi schopné se naučit v BIM, kvůli tomu nemá nižší nezaměstnanost moc velký vliv. Velký vliv má míra ekonomického růstu, potom se více staví, tudíž je více zakázek.

Úroková míra – nemá na firmu přímý dopad, ale obecně lze říct, že v ekonomice nižší úroková míra podporuje investiční výstavbu. Ovšem jde o kombinaci dalších faktorů.

Daně – sledování daňové legislativy je důležitou součástí firmy. Například v současné době zrušení daně z převodu nemovitostí. Pro společnost je nutné dbát v oblasti nemovitostí na celoevropskou úpravu DPH, kdy při rozhodování o místě zdanitelného plnění u nemovitostí rozhoduje fyzické sídlo nemovitosti, nikoliv to, kde sídlí odběratel. Lze mluvit o širokých souvislostech a dopadech.

HDP – pokud HDP roste, lze říct, že roste i poptávka po projektech a stavebnictví.

Sociální a kulturní faktory

Pro společnost je důležité najít vhodné zaměstnance, kteří budou ochotni se učit novým věcem a dále se vzdělávat. Je nutné vysokoškolské vzdělání technického zaměření. Od svých zaměstnanců očekávají, že budou spolehliví, loajální, kolegiální a budou férově jednat.

Technologické faktory

Pro společnost je nejpodstatnější systém BIM, v kterém je budoucnost (lepší koordinace, méně chyb), ovšem je náročnější na softwarové řešení, hardwarové vybavení nebo i na schopnosti projektantů. Je tedy neustále nutné rozvíjet své schopnosti a učit se novým věcem. Společnost spolupracuje s Českou agenturou pro standardizaci na tvorbě norem a standardů využití BIM při zadávání veřejných zakázek, jsou členy odborné rady BIM. Příležitostí je požadavek na veřejné zakázky v systému BIM.

(Z osobní komunikace, 7.2.2021)

4.5 Analýza vnitřního prostředí

Společnost především sleduje ziskovost jednotlivých konkrétních projektů. Firma má především dlouhodobé zakázky, tedy velkou roli hraje nedokončená výroba (rozpracované projekty) a její oceňování. Pro ověření ziskovosti projektů používají ocenění vlastní práce plnými náklady, tudíž nejen přímé náklady (mzdy, odvody), ale i rozpočet výrobních a správních režii. Společnost si vystačí s hrubou marží, což jsou tržby s porovnáním s přímými mzdy a přímými externími subdodávkami, a s procentuálním vyjádřením zisku před zdaněním na celkových tržbách podle divizí a za celou firmu. Pro společnost je velmi zásadní vlastní kapitál, který má firma na vysoké a stabilní úrovni, podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech se pohybuje mezi 60 až 70 %.

4.5.1 Finanční analýza

Hodnoty jsou čerpány z výročních zpráv z let 2018 a 2019, tudíž ještě bez zasažení epidemiologickou situací. Všechny čísla jsou v tis. Kč.

- **Ukazatele likvidity**

Jde o ukazatele určující, do jaké míry je podnik schopný platit své krátkodobé závazky (v dohodnutých termínech).

Běžná likvidita – čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší tím nižší je riziko platební neschopnosti. Ideální hodnoty jsou mezi 1,5 až 2,5.

$\text{běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$

- běžná likvidita (2018) = $111\,154 / 43\,127 = 2,577$
- běžná likvidita (2019) = $98\,997 / 30\,013 = 3,298$

Běžná likvidita je nad ideální hodnotou, tudíž společnost má nadprůměrnou platební schopnost. Hodnota nám udává, že společnost byla v roce 2018 schopná uhradit své krátkodobé závazky z oběžných aktiv 2,577x a v roce 2019 potom 3,298x.

Pohotová likvidita – Jedná se o zpřísněnou běžnou likviditu, kdy je z oběžných aktiv odečtena zásoba (jsou nejméně likvidní v oběžných aktivech). Ideální hodnota je mezi 1 až 1,5.

$$\text{pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

- pohotová likvidita (2018) = $(111\,154 - 18\,538) / 43\,127 = \mathbf{2,148}$
- pohotová likvidita (2019) = $(98\,997 - 12\,209) / 30\,013 = \mathbf{2,891}$

Pohotová likvidita za sledované období je opět nad ideální hodnotou, společnost má spoustu rozpracovaných projektů (nedokončená výroba).

- **Ukazatele rentability**

Ukazatele měřící výnosnost kapitálu, tedy jaká je schopnost podniku dosahovat zisku při využití investovaného kapitálu. U ukazatelů rentability využíváme různé druhy zisků, nejčastěji EAT (čistý zisk po zdanění) nebo EBIT (zisk před zdaněním a úroky).

Rentabilita aktiv – ROA (Return on Assets)

Určuje celkovou výnosnost vložených prostředků, bez ohledu na to, z jakých zdrojů byla podnikatelská činnost financována. Hodnota udává, kolik haléřů zisku připadá na jednu korunu vloženého kapitálu.

$$\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{aktiva}$$

- ROA (2018) = $10\,203 / 127\,945 = 0,07975 \rightarrow \mathbf{7,98\%}$
- ROA (2019) = $5\,245 / 115\,978 = 0,0452 \rightarrow \mathbf{4,52\%}$

Rentabilita aktiv ve sledovaném období klesá.

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE (Return on Equity)

Oproti ROA určuje pouze výnosnost vloženého vlastního kapitálu. Hodnota ukazuje, kolik haléřů zisku připadá na jednu korunu zadrženého vlastního kapitálu.

$$\text{ROE} = \text{EAT} / \text{vlastní kapitál}$$

- ROE (2018) = $10\,242 / 75\,510 = 0,1356 \rightarrow \mathbf{13,56\%}$
- ROE (2019) = $3\,758 / 76\,708 = 0,0489 \rightarrow \mathbf{4,89\%}$

Rentabilita vlastního kapitálu také klesá, je to dáno poklesem čistého zisku.

Rentabilita tržeb – ROS (Return on Sales)

Určuje výnosnost tržeb. Hodnota určuje, kolik (korun) haléřů zisku vytvoří podnik z jedné koruny tržeb.

$$\text{ROS} = \text{EAT}/\text{tržby}$$

- $\text{ROS (2018)} = 10\,242/181\,403 = 0,0565 \rightarrow \mathbf{5,65\%}$
- $\text{ROS (2019)} = 3\,758/182\,543 = 0,0206 \rightarrow \mathbf{2,06\%}$

Rentabilita tržeb se sledovaném období ukázala, že společnost v roce 2018 na 1 Kč vloženého vlastního kapitálu náleží 5,65 haléřů a v roce 2019 2,06 haléřů.

(Taušl Procházková & Jelínková, 2018)

4.5.2 McKinseyho model „7S“

Model vytvořili pracovníci firmy McKinsey a obsahuje 7 faktorů, které jsou:

- Strategie = sděluje, jak společnost dosáhla své vize a odpovídá na příležitosti a hrozby;
- Struktura = je brána jako obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání;
- Systémy = využívány při řízení každodenní činnosti;
- Styl práce vedení = jak je přistupováno k řízení a případnému řešení problémů;
- Spolupracovníci = lidské zdroje společnosti;
- Schopnosti = v čem společnosti vyniká;
- Sdílené hodnoty = odpovídají základní skutečnosti.

Faktory jsou navzájem propojeny a je nutné je všechny brát v úvahu. První tři faktory, tedy Strategii, Strukturu a Systémy, lze označit jako „tvrdá 3S“. Poslední 4 faktory potom jako „měkká 4S“, neboť jsou méně konkrétní a mají kulturní povahu.

(Mallya Thaddeus, 2007)

Strategie

Společnost má v plánu udržet výši obratu a dodržet plánovanou ziskovost, plánovaný obrat vychází jak z předpokladů trhu, tak i ze strategických předpokladů společnosti. Toho lze docílit možnými investicemi do bytových fondů, nákupem logistických staveb a díky veřejným investicím do zdravotnických objektů.

Vizi společnosti je dále aktivní prosazování zásad životního prostředí.

Společnosti nabízí komplexní služby, tudíž cena za ně je vyšší, velkou konkurencí jsou pro ně menší společnosti, hlavně při výběrovém řízení zaměřeném na cenu.

Struktura

Společnost se řídí liniovou organizační strukturou, v projektových týmech je vedoucím projektový manažer, který má pod sebou členy týmu (podřízené) a rozdává jim úkoly.

System

Ve společnosti je používán systém BIM, v kterém jsou lídry na trhu. Problémem je získat nové zaměstnance, kteří by byli kvalifikovaní a ochotni se učit novým věcem.

Styl práce vedení

Při práci v projektových týmech, musí být využívány všechny tři typy řízení, podle situace. Projektový manažer dokáže členy projektového týmu řídit, pomoci jim a umí řešit vzniklé problémy.

Spolupracovníci

Pro společnost je důležité udržet si stávající zaměstnance a jejich spokojenost, a zvýšit jejich motivaci, například určitými benefity pro zaměstnance. Což by zmírnilo odchod klíčových zaměstnanců.

Společnost zaměstnává více než 100 zaměstnanců. V kolektivu panuje dobrá a přátelská atmosféra.

Všichni si pravidelně musí rozšiřovat své odborné dovednosti (školení), neustále se učí novým věcem.

Schopnosti

Společnost je jedna z největší a nestabilnější architektonická, projekční a stavebně-poradenská kancelář s 30 ti lety zkušeností.

Specializují se na velké a technicky náročné projekty, o kterých bývá dlouhá doba rozjetí projektů a vysoká náročnost na kapitál a jeho pomalý obrat.

Společnost si dokáže udržovat velmi dobré vztahy se zákazníky, díky jejich otevřené a pravdivé komunikaci. Což lze brát jako velkou výhodu.

Jako schopnost lze zmínit schopnost společnosti splácet své závazky institucím (vysoká bonita).

Sdílené hodnoty

Úzce souvisí se spolupracovníky, je nutné, aby všichni věděli, čeho chce do budoucna společnost dosáhnout.

4.6 SWOT analýza podniku

Swot analýza podniku vychází z anglického názvů a znamená: S = Strengths (**silné stránky**), W = Weaknesses (**slabé stránky**), O = Opportunities (**příležitosti**) a T = Threats (**hrozby**). Podstatou je rozpoznat silné a slabé stránky uvnitř organizace, tedy to, v čem vyniká a v čem naopak je velmi špatná a má v tom rezervy. Stejně jako silné a slabé stránky je důležité znát příležitosti a hrozby organizace, zde se zabýváme vnějším prostředím. **Cílem SWOT analýzy je rozpoznat a posléze omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, hledat nové příležitosti a znát hrozby.** Organizace by měla zohledňovat a využívat příležitost, které přicházejí a zároveň předcházet hrozbám.

(SWOT analýza, 2021)

Tabulka 2: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Největší a nejstabilnější architektonická, projekční a stavebně – poradenská kancelář • Již 30 let zkušeností • Součástí nadnárodní skupiny • Specializace na velké a technicky náročné projekty • Komplexní dodavatel • Zázemí pro více než 100 stálých zaměstnanců • Lídři v trojrozměrném projektování 3D a modelování staveb systémem BIM • Certifikovaný systém řízení kvality • Vlastní kapitál na vysoké úrovni • Dobré vztahy se zákazníky • Vysoká bonita 	<ul style="list-style-type: none"> • Náročnost na kapitál a jeho pomalý obrat v souvislosti s prací na velkých projektech v řádu několika let • Dlouhá doba rozjetí nových projektů • Dražší služby
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Veřejné investice do zdravotnických staveb • Možné investice do bytového fondu • Logistické objekty – stoupily online nákupy • Požadavek na veřejné zakázky v BIM od roku 2022 • Rozšiřování odborných znalostí 	<ul style="list-style-type: none"> • COVID – 19 – zastavené projekty • Menší projekční společnosti s nižšími náklady • Málo kvalifikované pracovní síly na trhu práce • Konkurence • Nekvalitní práce subdodavatelů • Rychlejší přizpůsobení konkurence novým podmínkám • Ochod klíčových zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021, z osobní komunikace 7.2.2021

Ze SWOT analýzy vyplývá, že společnost má nejvíce silných stránek, a naopak nejméně slabých stránek.

5 Projektové řízení ve firmě

5.1 Složení projektového týmu

Společnost je rozdělena na několik různých ateliérů, v každém je 7 až 14 projektantů, kteří mají různé zkušenosti. Projektový manažer a hlavní inženýr projektu jsou určeni s novou zakázkou. Projektový manažer se stará o její dobré provedení, jak ke spokojenosti klienta, tak i firmy. Pro hlavního inženýra projektu je potom hlavní prioritou technická správnost projektu a koordinace celého projektového týmu.

U středně velkých projektů je projektový manažer a hlavní inženýr projektu jedna a ta samá osoba. U velkých projektů to potom jsou obvykle dvě osoby, neboť velké projekty bývají dlouhodobé. Velký projekt přináší změny, je vhodné rozdělit technické řešení záměru od obchodní správy zakázky a projednávání s klientem.

OBERMEYER HELIKA a.s. je velká firma, ve které souběžně běží desítky různých velkých projektů, které jsou v různých fázích.

Tvorba projektového týmu v organizaci je velmi obtížná, kvůli nedostatečnému výběru mezi lidmi. Prioritně týmy vznikají podle hlavního inženýra projektu, respektive manažera zakázky, který ví, s kým se mu dobře spolupracuje, kdo má jaké zkušenosti s daným typem stavby a na koho se může spolehnout. Ne vždy je možné složit tým podle své představy. Většinou to funguje tak, že kdo je volný je vybrán a musí pracovat, kvůli velké zatížení zaměstnanců. Projektový manažer nemá problém lidi ze svého týmu vyloučit, když nevyhovují jeho požadavkům a neplní úkoly, jak by měli. Podle projektového manažera jsou pro práci v týmu lepší a odpovědnější lidé, kteří mají blízko k individuálnímu sportu. Je-li projekt dohodnutý více dopředu, potom je snadnější vytvořit sehraný tým, než když se tvoří ze dne na den.

Projektový manažer

Hlídá ekonomiku zakázky a naplnění smluvního ujednání s klientem (jako jsou termíny, investiční náklady stavby, technická správnost, strategie projednávání s úřady, změny projektu).

Hlavní inženýr projektu

Řeší zajištění veškerých potřebných podkladů pro projekt, koordinaci projektového týmu, a to včetně profesních a odborných specialistů. Odpovídá za technickou správnost projektu, soulad s legislativou, dodržování harmonogramu. Projednává s klientem návrh a vyvažuje kvalitu požadovaného standardu a investiční náklady stavby.

Hlavní architekt

Obvykle osoba z architektonické kanceláře, která komunikuje s investorem a hlavním inženýrem projektu a je nositelem návrhu. Určuje, jak to má vypadat, od fasády, před dispozice až po interiér. U složitých projektů má pod sebou tým architektů, kteří přinášejí podněty. Vždy funguje průběžná kontrola a spolupráce.

Hlavní statik

Je zodpovědný za konstrukční řešení, u velkých projektů má pod sebou tým.

Profesní specialisté

Zajišťují potřebné části TZB projektu, většinou co profese to odborná firma.

Koordinátor

Ve firmě je pozice projektanta koordinátora, který se soustředí na požadavky na profese a komunikuje s profesemi a řeší prostorovou koordinaci tras sítí a instalací, tak aby mohl předat souhrnné podklady na stavební a konstrukční část.

Odborní specialisté

Jako jsou akustici, světlotecnici, hasiči, ... Řeší energetickou náročnost a rozptylové studie.

Projektant technologie

Hlavně u průmyslových objektů a zdravotnických staveb.

Zajištění průzkumů

Většinou externě, podklad pro projekt.

Inženýrská činnost

Komunikace s úřady, projednávání záměru (většinou externě).

Při rozšiřování rozsahu práce na projektu se nabalují další projektanti.

5.2 Představení projektu

Dále bych ráda představila projekt společnosti OBERMEYER HELIKA a.s., ve kterém jde o výstavbu nového pavilonu dětského, gynekologicko-porodnického a neurologického oddělení v nemocnici Pelhřimov, na adrese Slovanské bratrství 710, 393 01 Pelhřimov. Objednavatelem je Kraj vysočina. V současné době je ukončena realizace a zahájena výstavba. Doba realizace byla v roce 2019. Předpokládaná doba výstavby je mezi lety 2020 a 2022.

Při realizaci byly provedeny následující činnosti:

- projektová dokumentace pro vydání společného povolení;
- projektová dokumentace pro provedení stavby včetně výkazu výměru;
- inženýrská činnost;
- autorský dozor.

Náklady stavby jsou určeny na zhruba 600 mil Kč bez DPH a zdravotnické technologie.

Jedná se o výstavbu pětipodlažního objektu, kde bude mít zázemí dětské, gynekologicko-porodnické a neurologické oddělení. Nový pavilon bude umístěn ve střední části areálu, tak aby bylo možné pomocí spojovacích mostů nový pavilon propojit s hlavní budou nemocnice. Výstavbou nového pavilonu dojde k zefektivnění provozu nemocnice a ke zlepšení kvalitativního standardu poskytované péče nemocnice v daných oborech. Návrh byl projektován v BIM.

Společnost OBERMEYER HELIKA a.s. zde vystupuje jako komplexní dodavatel projekčních prací, a to včetně architektury, statiky a TZB.

Složení projektového týmu:

Tým byl složený jak ze zaměstnanců společnosti, tak z externích specialistů. Na projektu se podíleli: hlavní projektant, stavaři, architekti, profese TZB, hasiči, akustici, lidé zajišťující rozptylové studie, průzkumy a sadové úpravy.

Komunikace s projektovým týmem:

Komunikace probíhala pomocí pravidelných porad ve firmě, dále potom emailovou korespondencí nebo skrze telefon.

5.3 Projektová komunikace

Před zahájením projektu je nutné již interně komunikovat složení týmu a nasmlouvat externí subdodávky. S tím souvisí i rozsah a harmonogram prací. Potom lze podle pokynu zahájit práci, kdy je svolána úvodní koordinační porada zodpovědných zástupců za jednotlivé projektové subtýmy. Koordinační porady se konají většinou jednou týdně. Na poradě se potom řeší zásadní informace k projektu, jako je návrh, případně změny, dopady změn na PD i HMG, rozdělení úkolů, potvrzování dílčích termínů pro vzájemné předávání podkladů, kontrola plnění úkolů.

Firma data ukládá na firemní server, ke kterému mají přístup i externisté, kteří tam data ukládají rovněž. Z toho vyplývá, že všichni mají přístup k podkladům a ví kde jsou uložena aktuální data, což je při práci na společném modelu velkou výhodou. Dále společnost využívá online úložiště ve formě databáze, a to jen velmi zřídka, hodilo by se hlavně u velký projektů.

S postupem projektu je intenzita schůzek rozdílná. Záleží na potřebách.

Prioritně upřednostňují osobní schůzky, které šetří i čas. Maily potom slouží hlavně k zasílání podkladů, kdy na první společné poradě je určeno, komu se má co posílat. Problémem může být, že všichni mají velké množství emailové korespondence, tudíž největší váhu mají zápisy z kontrolních dnů, které jsou v dnešní době velmi omezené. Telefonováním řeší problémy, které je třeba podrobněji vysvětlit a nedají se vyřešit mailem nebo osobní konzultací. Dalším komunikačním kanálem, který společnost používá je Teams, využívaný pro vzdálenou komunikaci, dnešní době koronaviru je využíván i na porady s profesemi či klientem.

Komunikace v projektovém týmu probíhá tak, že projektový manažer si sedne se svým týmem a zeptá se jich, jak by co udělali. Ne každý má hlavu na skvělé nápady, tedy ne každý se dokáže zapojit.

Projektový manažer určí, co kdo bude dělat, jaké jsou priority, co se musí udělat dříve a co naopak později. Je potřebné, aby vše vysvětlit vybranému členu týmu, aby věděl, co má dělat. Průběžně diskutují o svých postupech v práci, neboť kontrola je nezbytnou součástí a mnohdy dokáže zamezit možným chybám. Hodně záleží na lidech, někdo se bojí zeptat a pak svou udělá špatně, někdo se zeptá, někdo to udělá dobře. Projektový

manažer se snaží za členy týmu každý den chodit, aby zjistil, jak jim práce jde a zda nemají nějaký problém.

Při jednání s klientem je třeba mít dobrou strategii, nejdříve klienta vystrašit, potom mu dát 2 až 3 řešení, z kterých dvě nejsou moc vhodná, vychválit to třetí a je vyhráno.

Komunikaci v projektových týmech zásadně ovlivnila i doba covidová, kterou je nutné zmínit. Spoustu věcí se muselo změnit ze dne na den, zaručené metody se nemohly dále využívat. Níže již přímo odpověď projektového manažera na tuhle problematiku.

Otázka: Jak se Vám daří pracovat v covidové době?

Odpověď projektového manažera:

Komunikace v covidové době je velmi náročná, došlo k omezení kontrolních dnů s jednotlivými projektanty či profesemi. Všichni jsme se museli naučit pracovat na dálku, což není úplně vyhovující způsob. Pro práci je důležité se sejít, musí se zkoordinovat daná práce a probrat to spolu osobně. I když pracujeme přes servery na dálku, ani nejlepší technologie nedokážou nahradit osobní kontrolní dny. Je velmi důležité, aby se lidé setkávali a komunikovali spolu. V době covidové je spolupráce výrazně složitější a náročnější, došlo ke snížení produktivity práce a ke ztrátě veškeré morálky. Lidé ztrácejí motivaci, a to všichni. Není tedy jednoduché tým a práci koordinovat, i manažerské práce jsou komplikovanější a náročnější, a to ještě v kombinaci se ztrátou motivace. Práce projektování je týmová záležitost, musí komunikovat, musí spolu řešit.

(Z osobní komunikace 9.4.2021)

5.4 Analýza komunikace v projektovém řízení

Analýza byla udělána pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl zaslán všem zaměstnancům, kteří bývají součástí projektových týmu. Pokud byl zaměstnanec součástí více projektů, tudíž i ve více týmech, měl brát v úvahu ten nejvýznamnější z nich. Dotazník byl vytvořen v Google Forms.

5.4.1 Vyhodnocení dotazníkové šetření

Dotazník byl rozdělen do 5 částí, první část byla obecná, následovali části o komunikačních kanálech, projektovém týmu, projektovém manažerovi a poradách. Dotazník obsahoval převážně uzavřené otázky s jednou otevřenou otázkou, která sloužila

jako doplňující ke komunikačním kanálům a nebyla povinná. Na dotazník odpovědělo 53 respondentů.

Na začátku dotazníku byly položeny otázky na pohlaví, věk a dobu, po kterou působí ve společnosti. První otázka se týkala pohlaví, odpovědělo 35 mužů, 18 žen a jedna osoba uvedla, že má pohlaví jiné. Druhá otázka byla na věk, nejvíce zastoupená je věkové rozmezí 40 až 49 let se 17 ti respondenty, následuje věkové rozmezí 30 až 39 let s 16 ti respondenty. Třetí otázka byla na dobu působení ve firmě, nejvíce respondentů pracuje ve firmě 1 až 5 let a to 22 respondentů.

Vyhodnocení části zaměřené na komunikační kanály.

Druhá část dotazníku byla zaměřena na konkrétní komunikační kanály. Respondenti měli vybrat jaké komunikační kanály používají, co preferují a jaké jsou podle nich nejefektivnější. Výsledky jsou zaznamenány v Tabulka 3.

Tabulka 3: Výsledky části dotazníku orientovaného na komunikační kanály

Komunikační kanály	Používám	Preferuji	Nejefektivnější
Telefon	38	18	12
E-mail	35	27	7
Osobní rozhovor	30	23	34
Teams	43	17	7
Jiné	6	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z výsledků vyplývá, že respondenti nejvíce používají Teams, což je dáno hlavně dnešní covidovou dobou, kdy je třeba omezit osobní kontakt, i když osobní kontakt nelze nahradit. Dále následuje telefon, který je používám při vysvětlování věcí, které nejdou řešit přes e-mail.

Nejvíce preferovaným komunikačním kanálem u respondentů je e-mail a následuje osobní rozhovor. E-mailem lze zasílat hlavně podklady a úkoly, ovšem důležité věci nebo problémy je nutné řešit osobně.

Podle respondentů je nejefektivnějším kanálem osobní rozhovor, a to s hojnou převahou, což odpovídá tomu, co bylo již výše zmíněno, že osobní kontakt nic nedokáže nahradit. Nejlepší je řešit věci osobně.

Mezi další komunikační kanály, které respondenti používají, byl nejvíce uveden WhatsApp, který je vhodný pro rychlé zaslání fotografií a rychlé zprávy. Dále se zde objevily porady, které jsou díky dnešní době velmi omezené a moc se nekonají.

Vyhodnocení části zaměřené na projektový tým.

Další část dotazníku byla zaměřena na projektový tým. Zde bylo několik tvrzení, na které měli respondenti odpovědět, vždy jednou z možností, a to, zda s daným tvrzením „zcela souhlasím“, „spíše souhlasím“, „ani souhlasím, ani nesouhlasím“, „spíše nesouhlasím“ nebo „zcela nesouhlasím“. Výsledky jsou zaznamenány v Tabulka 4.

Tabulka 4: Výsledky části dotazníku orientovaného na projektový tým

Tvrzení	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Dochází k motivování v týmu	10	10	20	10	2
V týmu je přátelská atmosféra	33	13	6	0	0
Každému v týmu lze důvěřovat	24	18	9	2	0
Práce v týmu probíhá rychleji	18	23	11	1	0
Každý v týmu dokáže spolupracovat	18	25	6	4	0
Komunikace v týmu mi vyhovuje	21	22	6	4	0
Komunikace v týmu je dostatečná	17	23	8	4	1
V týmu často vznikají konflikty	0	4	10	19	20

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Podle odpovědí respondentů lze říct, že týmy fungují dobře a jsou v nich spokojeni. V týmu je přátelská atmosféra a mohou si navzájem důvěřovat.

O něco horší je to s motivováním v týmu, ale stále převládají spíše kladné než záporné odpovědi. Z 53 respondentů uvedlo 20, že se nepřiklání ani na jednu stranu. Tohle se dá přisuzovat aktuální situaci, kdy se zaměstnanci tolik nepotkávají, všichni pracují z domova a musí spoléhat hlavně sami na sebe.

Respondenti se shodli, že práce v týmu je rychlejší a všichni dokážou spolu spolupracovat.

Co se týče komunikace v týmu, i zde převládají hlavně kladná tvrzení. Respondentům komunikace v týmu vyhovuje a přijde jim dostatečná.

Dále lze z odpovědí vyplývá, že v týmu nedochází tolik ke konfliktům, spíše velmi ojediněle.

Vyhodnocení části zaměřené na projektového manažera.

Další část se týká konkrétně projektového manažera. V dotazníku bylo uvedeno několik tvrzení, na která respondent musel vždy vybrat tu nejvhodnější odpověď. Výsledky této části jsou zaznamenány v Tabulka 5.

Tabulka 5: Výsledky části dotazníku orientované na projektového manažera

Tvrzení	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spíše souhlasím	Zcela souhlasím
PM motivuje tým	13	14	17	6	2
PM je podporou pro tým	22	19	8	2	1
PM dokáže vycházet s každým v týmu	22	18	7	3	2
PM pravidelně kontroluje Vaší práci	19	20	7	4	1
PM je v týmu důležitý	32	16	3	1	0
PM dokáže každého vyslechnout	22	22	5	3	0
PM každému dokáže poradit	21	20	8	2	0
PM je kreativní	18	16	14	2	1
PM je asertivní	18	16	11	4	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z odpovědí respondentů vyplývá, že projektový manažer je při práci v projektovém týmu velmi důležitý, je podporou pro tým a dokáže lidi motivovat a s každým vycházet.

Dále se oslovení shodli, že projektový manažer jejich práci pravidelně kontroluje.

Pokud má někdo z týmu problém, dokáže ho vyslechnout a poradit mu.

Projektový manažer je spíše kreativní a asertivní.

Vyhodnocení části zaměřené na porady.

Poslední část dotazníku byla zaměřena na porady, obsahovala 4 otázky.

První otázka se ptala, zda se účastní porad, z 53 oslovených uvedlo 48, že ano. Výsledek odpovídá získaným informacím, že porady jsou velmi důležité.

Druhá otázka, která s první úzce souvisí, se ptala, jak často se porad účastní, pokud v předchozí otázce uvedli „ano“. Nejvíce respondentů uvedlo, že „vždy“ a druhá nejvíce zastoupená skupina byla „téměř pokaždé“.

Třetí otázka byla orientovaná na porady ve společnosti obecně a jak často se v projektovém týmu pořádají. Výsledky byly hodně ovlivněny covidovou dobou, kdy se porady nekonají jako za normální stavu. Tedy nebylo překvapení, že výsledky ukázali, že porady jsou pořádány méně často než jednou za 14 dní. Pokud by byl normální stav, byly by porady pořádány pravidelně jednou týdně nebo podle potřeby.

V poslední otázce bylo několik tvrzení, na které měli respondenti odpovědět buď „Ano“, „Ne“ nebo „Nevím“. Záznam odpovědí je v Tabulka 6.

Tabulka 6: Výsledky části dotazníku orientované na porady

Tvrzení	Ano	Ne	Nevím
Může se každý na poradě vyjádřit	48	1	2
Jsou porady dobře připravené	37	3	11
Porady trvají přiměřeně dlouho dobu	41	2	8
Porady probíhají v klidu	47	1	3
Jsou podle Vás porady přínosné	45	2	4
Z každé porady je zápis	4	33	14

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z výsledků vyplývá, že porady jsou velmi důležité a dobře připravené. Na poradě může každý vyjádřit svůj názor. Respondenti se shodli, že z porad nebývají zápisy.

Porady podle respondentů trvají přiměřeně dlouho dobu, jsou přínosné a probíhají v klidu.

6 Zhodnocení komunikace ve společnosti

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a z osobní korespondence se zaměstnanci společnosti OBERMEYER HELIKA a.s., jsem došla k výsledkům, které jsou zaznamenány v Tabulka 7 a jsou rozděleny na silné a slabé stránky komunikace ve firmě.

Tabulka 7: Silné a slabé stránky komunikace ve společnosti

Silné	Slabé
Využívání velkého množství komunikačních kanálů	Nedostatečné motivování
Projektovým týmu spolu dokáže spolupracovat, mohou si navzájem důvěřovat	Málo pořádaných porad
V projektovém týmu vládne přátelská atmosféra	Nedělají se zápisy z každé porady
V projektovém týmu vznikají konflikty jen zřídka	Chybí využívání online úložiště ve formě databáze
Projektový manažer má své důležité postavení, podporuje tým a dokáže každému poradit.	Nestálé týmy
Projektový manažer kontroluje pravidelně práci členů týmu a dokáže je vyslechnout	
Hojná účast na poradách	
Každý může vyjádřit svůj názor	
Porady jsou přínosné a dobře připravené	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Hlavní silnou stránkou je, že na poradách bývá velká účast, porady jsou přínosné, dobře připravené a přiměřeně dlouhé. Další silnou stránkou je schopnost zaměstnanců spolu pracovat, věřit si a mít mezi sebou přátelskou atmosféru. Velmi důležité je, že konflikty v týmech nejsou moc časté.

Největší slabou stránkou je málo porad v delších časových úsecích a chybějící zápisy z porad. První nedostatek je dán hlavně aktuální covidovou dobou, kdy pro to není prostor. Proto tento nedostatek není navrhnout ke zlepšení, neboť za normální situace se porady konají pravidelně a jsou důležitou součástí. Slabou stránkou je i nedostatečné využívání online úložiště ve formě databáze a neustále se měnící týmy, což při více projektech najednou nemusí být ideální.

7 Návrh na zlepšení

Společnost má mnoho zkušeností, na trhu působí již mnoho let. Tudíž mají všechno správně nastavené a moc chyb, které lze vylepšit zde nelze nalézt.

Níže jsou uvedeny tři návrhy pro zlepšení komunikace a práce ve společnosti. První návrh je vytvoření vhodného plánu komunikace, tak aby došlo k zefektivnění komunikace v týmu. Druhý návrh je zaměřen na využívání online úložiště, které by usnadnilo mnoho práce a třetí návrh je na pravidelné zápisy z porad, které jsou nesmírně důležité a není potřeba se spoléhat jen na informace, co si kdo pamatuje.

7.1 Plán komunikace

Plán komunikace je velmi důležitým prvkem, neboť ve společnosti nejsou stálé týmy.

Aktuální situace: V dnešní době covidové se komunikace řeší přes maily, což může být velkou komplikací, mailů každý obdrží nespočet a může něco důležité přehlédnout.

Realizátor opatření: Projektový manažer.

Realizace opatření: Bylo by dobré domluvit se na jednotném komunikačním plánu, tak aby všichni věděli, podle čeho se řídit a nedošlo by ke zdržování s vysvětlováním, kde, které informace mohou získat. Projektový manažer by rozhodoval, kdo jaké informace dostane, jak budou sdíleny. Pro efektivní komunikaci i v téhle době by bylo dobré, si důležité informace nechat potvrzovat osobně (osobní rozhovor, telefonicky, Teams).

Přínosy opatření: Díky opatření bude každý vědět, kde potřebné informace získá a bude mít všechny potřebné materiály.

Náklady opatření: Opatření sebou nenese velké náklady, jen čas, na domluvení komunikačního plánu, tak aby všem vyhovoval.

Rizika opatření: Rizikem je, že by se podle plánu všichni neřídili.

7.2 Využívání online úložiště

Druhý návrh na zlepšení je, více využívat online úložiště ve formě databáze.

Aktuální situace: Online úložiště je ve firmě zavedeno, ale využíváno jen velmi zřídka.

Realizátor opatření: Projektový manažer a projektový tým.

Realizace opatření: Projektový manažer by měl informovat všechny členy týmu o tom, aby využívali online úložiště a dal jim základní rady při práci s ním.

Přínosy opatření: Toto opatření by bylo vhodné nejen na velké projekty, i když na ty především. Došlo by k usnadnění práce, lze tam evidovat kdo, komu co zadal, kdy, kdo co splnil a usnadnilo by to vyhledávání dokumentů.

Náklady opatření: Tohle opatření vyžaduje pouze čas na informování členů týmů, neboť úložiště je ve společnosti již zavedeno.

Rizika opatření: Rizikem jsou technické problémy, neboť se jedná o online úložiště.

7.3 Pravidelné zápisy z porad

Třetí návrh na zlepšení se potom týká pravidelného zápisu z porad.

Aktuální situace: v současné době se z porad zápisy nedělají nebo jen málo kdy.

Realizátor opatření: projektový manažer a vybraný člen týmu.

Realizace opatření: Projektový manažer by se měl postarat o to, aby z každé porady vznikl zápis, do kterého by bylo kdykoliv možné nahlédnout, kdyby vznikly nějaké nesrovnalosti nebo kdykoliv by bylo potřeba. Měl by dokázat určit zodpovědného člena týmu, který zápisy bude psát.

Přínosy opatření: Zápis by sloužil, k tomu, kdyby se někdo nemohl dané porady zúčastnit. Mohl by si tedy přečíst zápis z porady a byl by v obraze. Tudíž by se ušetřil čas někomu dalšího, který by místo toho mohl dělat jinou práci.

Náklady opatření: Opatření nevyžaduje příliš, jen ochotu zápis psát, neboť se porad účastní téměř všichni nejedná se ani o časové zdržení, jediným nákladem by mohlo být zvýšení mzdy vybranému členovi týmu za zápis.

Rizika opatření: Rizikem je špatně zvolený zapisovatel.

Závěr

Vypracovaná bakalářská práce byla na téma „Komunikace v projektovém týmu“. Jejím cílem bylo provést analýzu komunikace v projektovém řízení a při zjištění nedostatků, navrhnout vhodná opatření pro zlepšení.

Teoretická část bakalářské práce byla orientovaná na tři části, a to na projektový management, obecnou komunikaci a projektovou komunikaci. V první části, tedy v projektovém managementu, byl popsán projekt – jeho trojimperativ, cíle a životní cyklus; projektový manažer a projektový tým. Ve druhé části, tedy v obecné komunikaci, byli rozvedeny funkce, proces, bariéry a formy komunikace. Ve třetí části zaměřené na projektovou komunikaci lze nalézt cíle, zásady, typy a plán projektové komunikace.

Po teoretické části následovala část praktická, která byla zaměřena na společnost OBERMEYER HELIKA a.s., na začátku praktické části byly popsány základní informace o společnosti, historie společnosti a analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Dále byla práce zaměřená na projektové řízení ve společnosti, byl popsán konkrétní projekt a provedena analýza komunikace pomocí dotazníkové šetření, z dotazníku vyplynulo, že projektové týmu a komunikace v nich je téměř bez chybičky. Ovšem vždy je co vylepšovat, tak v následující části, vznikly 3 návrhy na zlepšení. Prvním návrhem bylo navržení vhodného komunikačního plánu, který by vedl k efektivní komunikaci v týmu. Druhým návrhem bylo zavést využívání online úložiště ve formě databáze, třetím návrhem potom zavedení zápisu z porad.

Práce byla velmi přínosná, jednak co se týče získání nových informací, ale také seznámením se s reálným fungováním projektových týmu a jejich komunikací.

Seznam použitých zdrojů

- Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., & Hrazdilová Bočková, K. (2016). *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha, Česko: Grada.
- Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B., Hájek, M., Hrazdilová Bočková, K., Krátký, J., ... Cingl, O. (2012). *Projektový management podle IPMA*. (2. aktualizované vydání). Praha, Česko: Grada.
- Holá, J. (2006). *Interní komunikace ve firmě*. Brno, Česko: Computer Press.
- Jakešová, D. (2020). Pandemie se promítla i do zaměstnaneckých benefitů. Firmy některé zrušily. *Idnes.cz*. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/benefit-zamestnanec-prace-zamestnani-firma-zamestnavatel-bonus-pracovnik-zamestnanecke-vyhody-covid.A200604_132435_podnikani_daja
- Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V. & Dvořáková, J. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita.
- Křivánek, M. (2019). *Dynamické vedení a řízení projektů*. Praha, Česko: Grada.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha, Česko: Grada.
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. (2. vydání). Praha, Česko: Grada.
- OBERMEYER HELIKA a.s. (2020). *O společnosti OBERMEYER HELIKA*. Dostupné 23.12.2020 z: <http://www.obermeyer.cz/>
- Odkaz: (Obermeyer, 2020)
- OBERMEYER HELIKA a.s. (2020, Květen 18). *Výroční zpráva, účetní závěrka a zpráva auditora za rok 2019*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=61750833&subjektId=450366&spis=75115>
- Odkaz: (Výroční zpráva, 2019)
- Skalický, J. & Jermář, M. & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita.
- Svozilová, A. (2016). *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. (3. vydání). Praha, Česko: Grada.

SWOT analýza – ManagementMania.com, (2021). Dostupně 13.2.2021 z:
<https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

Odkaz: (SWOT analýza, 2021)

Taušl Procházková, P. & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*.
Praha: Česko: Grada.

Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., Lišková, J., & Špicar, R. (2015).
Podniková ekonomika 1. (2. vydání). Plzeň, Česko: Západočeská univerzita.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Dělení projektů podle projektových hodin	13
Tabulka 2: SWOT analýza.....	44
Tabulka 3: Výsledky části dotazníku orientovaného na komunikační kanály.....	50
Tabulka 4: Výsledky části dotazníku orientovaného na projektový tým.....	51
Tabulka 5: Výsledky části dotazníku orientované na projektového manažera.....	53
Tabulka 6: Výsledky části dotazníku orientované na porady	54
Tabulka 7: Silné a slabé stránky komunikace ve společnosti.....	55

Seznam obrázků

Obrázek 1: Trojimperativ projektu.....	13
--	----

Seznam příloh

Příloha A: Dotazníkové šetření komunikace v projektovém týmu ve firmě OBERMEYER HELIKA a.s.

Příloha A: Dotazníkové šetření komunikace v projektovém týmu ve firmě OBERMEYER HELIKA a.s.

Dobrý den,

ráda bych Vás touto formou chtěla poprosit o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit k vypracování mé bakalářské práce na téma „Komunikace v projektovém týmu“. Dotazník začíná obecnou částí, následuje zaměřená na komunikační kanály, projektový tým, projektového manažera a porady.

Veškeré údaje jsou anonymní.

Děkuji za Vaši pomoc a ochotu.

Denisa Dvořáková

Obecné:

1. Jaké je Vaše pohlaví:
 - Muž
 - Žena
 - Jiné

2. Váš věk:
 - 20–29
 - 30–39
 - 40–49
 - 50–59
 - 60 a více

3. Jak dlouho pracujete ve firmě?
 - Méně než 1 rok
 - 1–5 let
 - 6–10 let
 - 11–20 let
 - 20 a více let

Komunikační kanály:

4. Zaškrtněte v každém sloupci alespoň jednu variantu

	Používám	Preferuji	Nejefektivnější
Telefon			
E-mail			
Osobní rozhovor			
Teams			
Jiné			

5. Pokud jste v předchozí otázce uvedli „Jiné“, vypište co

.....

Projektový tým:

6. V každém řádku vyberte jednu odpověď

	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spíš nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Dochází k motivování v týmu					
V týmu je přátelská atmosféra					
Každému v týmu lze důvěřovat					
Práce v týmu probíhá rychleji					
Každý v týmu dokáže spolupracovat					
Komunikace v týmu mi vyhovuje					
Komunikace v týmu je dostatečná					
V týmu často vznikají konflikty					

Projektový manažer:

7. V každém řádku vyberte jednu odpověď

	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlasím, ani nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
PM motivuje tým					
PM je podporou pro tým					
PM dokáže vycházet s každým v týmu					
PM pravidelně kontroluje Vaší práci					
PM je v týmu důležitý					
PM dokáže každého vyslechnout					
PM každému dokáže poradit					
PM je kreativní					
PM je asertivní					

Porady:

8. Účastníte se porad:

- Ano
- Ne
-

9. Pokus se účastníte porad, tak jak často

- Vždy
- Téměř pokaždé
- Často
- Každou druhou
- Málokdy
- Téměř vůbec

10. Jak často váš tým pořádá porady?

- Několikrát týdně
- Jednou týdně
- Jednou za 14 dní
- Méně často
- Jiné:

11. Vyberte jednu variantu

	ANO	NE	NEVÍM
Může se každý na poradě vyjádřit			
Jsou porady dobře připravené			
Porady trvají přiměřeně dlouhou dobu			
Porady probíhají v klidu			
Jsou podle Vás porady přínosné			
Z každé porady je zápis			

Abstrakt

Dvořáková, D. (2021). *Komunikace v projektovém týmu* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

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

Tématem bakalářské práce je „Komunikace v projektovém týmu“. Hlavním cílem je analyzovat komunikaci v projektové řízení ve společnosti OBERMEYER HELIKA a.s. a při zjištění nedostatků, navrhnout opatření, které povedou k jejich zmírnění nebo úplnému odstranění. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je definován projektový management, projekt, projektový manažer a projektový tým, dále obecná komunikace a projektová komunikace. Praktická část je zaměřena na společnost OBERMEYER HELIKA a.s., na začátku jsou základní informace, historie společnosti, analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Poté je práce zaměřena na projektové řízení ve společnosti, což zahrnuje běžné složení projektových týmů, stručné představení projektu a projektovou komunikaci. Na závěr je vyhodnocen dotazník, ze kterého vplynuly opatření na zlepšení.

Abstract

Dvořáková, D. (2021). *Communication in project team* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

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

The topic of this bachelor work is the communication in a project team. The main goal is to analyse the communication in the project control in the company OBERMEYER HELIKA a.s. and in case of finding shortcomings to offer solutions that would lead to their moderation or complete elimination. The work is divided into a theoretical part and practical part. Terms such as a project management, a project, a project manager and a project team as well as general communication and project communication are defined in the theoretical part. The practical part is focused on the company OBERMEYER HELIKA a.s., its history, analysis of inner and outer environment and some basic information is mentioned in the beginning. Moreover the work is aimed at project controlling which includes common composition of project teams, brief introduction of the project and project communication. Finally a survey, from which measures for improvement emerged, is evaluated.