

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Komunikace v projektovém týmu**

**Communication in the project team**

Simona Rothová

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 1.5.2021

*v. r. Simona Rothová*

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu této bakalářské práce, panu PhDr. Milanu Jermářovi Ph.D., za přínosné rady, odborné vedení a ochotu, kterou mi poskytl během vypracovávání mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. arch. Pavlu Boříkovi, jednatelem společnosti AREA group s.r.o., za poskytnutí spolupráce a cenných informací ohledně projektového řízení v jejich společnosti. Zároveň bych chtěla také poděkovat paní Bc. Lucii Králové a panu Ing. Vladimírovi Obrovi za poskytnuté doplňující informace k projektovému řízení a k projektové komunikaci v týmu.

# Obsah

Úvod .....	9
<b>1 Projektový management.....</b>	<b>10</b>
1.1 Teoretické formulace projektového managementu .....	10
1.2 Projekt .....	12
1.2.1 Projektová kritéria.....	12
1.2.2 Projektový trojúhelník .....	13
1.2.3 Cíle projektu .....	14
1.2.4 Životní cyklus projektu.....	14
1.3 Zainteresované strany projektu .....	15
1.3.1 Projektový tým.....	16
1.3.2 Manažer projektu .....	16
1.3.3 Sponzor projektu.....	17
1.3.4 Zákazník projektu .....	18
1.3.5 Garant výstupu.....	18
1.4 Význam komunikace v projektu .....	19
<b>2 Komunikace v projektovém řízení .....</b>	<b>20</b>
2.1 Základní charakteristika sociální komunikace .....	20
2.2 Komunikace jako proces .....	21
2.2.1 Zpětná vazba komunikace .....	23
2.2.2 Komunikační kanály .....	24
2.2.3 Komunikační prostředky.....	25
2.2.4 Komunikační sítě, networking.....	26
2.3 Druhy komunikace .....	26
2.3.1 Dle počtu zúčastněných osob.....	26

2.3.2	Dle používaných komunikačních způsobů.....	27
2.4	Bariéry v komunikaci .....	27
2.5	Komunikace v týmu.....	28
2.5.1	Metody usnadňující řízení a komunikaci týmu .....	29
2.5.2	Komunikační plán .....	30
2.5.3	Behaviorální kompetence manažera.....	31
2.5.4	Interpersonální komunikace v práci manažera.....	32
	Shrnutí.....	33
<b>3</b>	<b>Společnost AREA group s.r.o.....</b>	<b>34</b>
3.1	Představení společnosti.....	34
3.2	Základní údaje společnosti .....	34
3.3	Oblasti podniku.....	35
3.4	Podnikatelský plán.....	36
3.5	Vnější prostředí společnosti.....	37
3.5.1	PEST analýza .....	37
3.5.2	Porterův model pěti sil .....	38
3.6	Vnitřní prostředí společnosti .....	40
3.6.1	Finanční analýza.....	41
3.6.2	SWOT analýza .....	43
<b>4</b>	<b>Projekt „Bytový komplex U Kalicha“ .....</b>	<b>46</b>
4.1	Obecné řízení projektů ve společnosti.....	46
4.2	Představení projektu „Bytový komplex U Kalicha“ .....	47
4.3	Výběr projektového týmu.....	50
4.4	Projektový tým projektu „Bytový komplex U Kalicha“ .....	50
<b>5</b>	<b>Analýza komunikace v projektovém týmu .....</b>	<b>52</b>
5.1	Komunikace vedoucího projektanta .....	52

5.2	Komunikace projektového manažera .....	53
5.3	Komunikace interního pracovníka .....	54
<b>6</b>	<b>Dotazníkové šetření.....</b>	<b>56</b>
6.1	Výsledky šetření v oblasti komunikačních kanálů.....	56
6.2	Výsledky šetření v oblasti komunikace projektových týmů .....	58
6.3	Výsledky šetření v oblasti komunikace projektového manažera z pohledu projektových týmů .....	60
6.4	Výsledky šetření zaměřeného na briefing .....	61
<b>7</b>	<b>Návrh opatření .....</b>	<b>63</b>
7.1	Zavedení informačního systému .....	63
7.2	Zavedení porad projektových týmů .....	64
7.3	Zavedení komunikačního plánu .....	64
7.4	Zlepšit organizaci briefingů .....	65
7.5	Zavedení motivačních prostředků .....	65
7.6	Zúžení komunikačních vstupů při sdělení důležitých informací .....	66
7.7	Poskytování zpětné vazby .....	67
7.8	Zlepšení informovanosti.....	67
	<b>Závěr .....</b>	<b>68</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>69</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>71</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>72</b>
	<b>Seznam použitých zkratk a značek.....</b>	<b>73</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>74</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	





# Úvod

Tato bakalářská práce pojednává o tématu Komunikace v projektovém týmu. Komunikace je základní společenský proces, který je důležitý pro každodenní fungování v životě. Díky komunikaci si předáváme informace, pocity a vyjadřujeme naše potřeby. V projektovém managementu, jako stylu řízení, hraje komunikace velkou roli pro úspěšné splnění a realizování konkrétních projektů. Bez komunikace nelze realizovat žádný projekt.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat komunikaci v projektovém týmu, zjistit případné nedostatky v komunikaci a na tyto nedostatky navrhnout opatření, tak aby se nalezené chyby co nejvíce eliminovaly. K analýze komunikace v projektovém týmu budou použity rozhovory a dotazníkové šetření, díky kterým budou zjištěny potřebné informace.

Teoretická část zahrnuje dvě kapitoly. První kapitola pojednává o projektovém managementu jako stylu řízení, ve které budou představeny základní pojmy projektového managementu. Ve druhé kapitole bude vysvětlena komunikace projektového řízení, která je primárně založena na sociální komunikaci.

Praktická část této práce bude aplikována na společnosti AREA group s.r.o., která bude představena ve třetí kapitole, kde bude analyzováno i vnější a vnitřní prostředí společnosti. Ve čtvrté kapitole pak bude představeno jejich projektové řízení a konkrétní projekt, který společnost realizuje. Pátá a šestá kapitola bude analyzovat komunikaci projektového týmu a v poslední kapitole budou navrženy opatření ke zjištěným nedostatkům z aplikované analýzy.

# 1 Projektový management

V této kapitole bude teoreticky vymezena problematika projektového managementu a terminologie, která je s tím spojená. V širším pojetí bude představena definice projektového managementu, následně projekt a jeho náležitosti, které ho definují. Dále budou popsány zainteresované strany projektu a v závěru této kapitoly bude představen význam komunikace v projektu.

## 1.1 Teoretické formulace projektového managementu

Projektový management představuje styl řízení projektů, a to ve formě plánování, organizování, řízení a monitoringu činností, které jsou potřebné k realizaci projektu. (Svozilová, 2016)

„Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.“ (Svozilová, 2016, s. 17)

K lepšímu pochopení výše uvedených definic Svozilová (2016) uvádí, že tyto dvě definice projektového managementu se dosti ve slovném znění liší, ale jejich základ je analogický. Jedná se tedy o projekt, na který je vydána krátkodobá snaha za použití vědomostí a postupů, jejímž záměrem je proměna zdrojů na souhrn objektu či služeb nebo jejich kombinace, tak aby byl splněn cíl projektu.

Doležal a kol., (2016) představuje projektové řízení jako souhrn norem, doporučení a zkušeností, které popisují, jak projekt řídit. Jedná se o styl přístupu k návrhu, který má řídit uskutečnění změn a realizaci projektu, tak aby bylo dosaženo stanovených cílů v naplánovaných termínech a při stanoveném rozpočtu. Realizace projektu by měla být uskutečněna s disponibilními zdroji tak, aby realizovaná změna nevytvořila nežádoucí vedlejší efekty, jinak řečeno jde o snahu vytvořit úspěšný projekt.

Projektový management má pět primárních prvků, a to **projektovou komunikaci**, která se používá k účinné komunikaci mezi všemi členy projektu. S tím úzce také souvisí **týmová spolupráce**, kde se projektová komunikace využívá k dorozumění, tak aby se dosáhlo stanovených cílů. **Životní cyklus projektu** pak znázorňuje racionální posloupnost jednotlivých činností, které mají formulované podmínky pro přechod z jedné činnosti na druhou. Dalším prvkem jsou **vlastní součásti projektového managementu**. Jedná se o skupinu postupů a nástrojů pro řízení projektů, které jsou používány během

životního cyklu projektu. Posledním prvkem je **organizační závazek**, který představuje zajištění projektového manažera, zajištění podpory, která je založená na organizační kultuře, dále pak zajištění finančních a dalších zdrojů, které jsou potřeba pro vykonání projektu a v poslední řadě také zajištění technologie a metodologie. (Svozilová, 2016)

Doležal a kol., (2016) projektové řízení charakterizuje prostřednictvím těchto principů:

- **systemový princip** – jedná se o způsob, kterým jsou zvažovány jevy v různých souvislostech,
- **systematický, metodický postup** – při řízení různých projektů mohou projekty vykazovat stejné prvky,
- **strukturování problému a strukturování v čase** – způsob ulehčení řešení problému a to tím, že se problémy rozdělují na menší kousky,
- **přiměřené prostředky** – jedná se o způsob výběru metod, které by měly být adekvátní k řízenému prvku,
- **interdisciplinární týmová práce** – týmová spolupráce je efektivnější než práce jedince,
- **využití počítačové podpory,**
- **aplikace zásad trvalého zlepšování** – jedná se o techniku zajišťující odbourávání chyb tak, aby se již neopakovaly,
- **integrace** – například lidí, zdrojů a procesů.

Řízení projektu projektovým managementem s sebou přináší několik výhod jako např.:

- jednotlivé činnosti, které jsou s projektem spojené, mají roli a odpovědnost,
- časový a nákladový rámec projektu je vždy přesně zadán,
- zdroje projektu jsou určeny na období projektu a poté jsou poskytnuty pro další projekt nebo jsou zcela využity,
- díky naformulovaným podmínkám pro monitorování aktuálního průběhu projektu lze definovat odchylky oproti plánu, a tak můžeme účinně orientovat opravné postupy. atd. (Svozilová, 2016)

Projektový management jako styl řízení má i nevýhody, a to ve formě problematických stránek, mezi které patří například důležité požadavky zákazníka, které nastanou až v průběhu realizace projektu. Dále to mohou být rizika projektu nebo různé změny v technologii. (Svozilová, 2016)

## 1.2 Projekt

Slovo projekt má v českém jazyce častý počet výskytů v mnoha oborech, ale ne vždy se jedná skutečně o opravdový projekt, který by měl být řízený projektovým řízením. Například v architektuře je často projektem nazývána práce architekta. Také se často s tímto označením setkáme ve stavebnictví, jako například profese projektanta, která většinou s projektovým řízením jako takovým, nemá nic společného. Tyto označení, ale mají jednu vlastnost kolektivní, a to, že jsou rovnocenné s pojmem návrh. Návrh znázorňuje upřesnění funkčních parametrů, technická řešení, volbu aplikované technologie, technickou dokumentaci. Tedy jinak řečeno, návrh znázorňuje popis výsledku projektu. (Doležal a kol., 2016)

Definice projektu, který je řízen projektovým řízením: „Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“ (Doležal a kol., 2016, s. 17)

Dle Svozilová (2016) by projekt měl být vždy unikátní posloupností činností a povinností, který má konkrétní cíl, datum začátku a konce realizace a rámeček pro čerpání zdrojů nutných pro jeho uskutečnění.

### 1.2.1 Projektová kritéria

K tomu, aby bylo rozpoznáno, zda se jedná skutečně o projekt, který má být řízen projektovým řízením, slouží tzv. projektová kritéria. Představení projektových kritérií dle Doležal a kol. (2016):

- Prvním projektovým kritériem je **ojedinělý cíl** projektu. Nemělo by se tedy jednat o stejnou akci s úplně totožným cílem. Různorodost cíle by mohla být například v prostředí, lokalitě nebo v personálním obsazení.
- **Dočasnost** představuje druhé projektové kritérium, které by projekt měl mít. Jedná se například o termíny, zdroje nebo rozpočty.
- Za třetí projektové kritérium je označováno **uskutečnění projektu projektovým týmem**, který je složen z různých členů orientovaných na odlišné profese či obory.
- Čtvrté projektové kritérium vymezuje **souhrnnost a komplikovanost projektu**.

- A posledním kritériem projektu jsou **vysoká rizika spojená s realizací projektu.**

### 1.2.2 Projektový trojúhelník

Projektový management má tři důležité báze a to čas, dostupnost zdrojů a náklady. Tyto báze by pro úspěšnou realizaci projektu měly být v rovnováze. K tomu, aby byly báze v rovnováze slouží plán projektu, díky kterému je posloupnost činností řízena. (Svozilová, 2016)

Reálná podoba projektového trojúhelníku je vyobrazena na obrázku níže.

Obr. 1: Projektový trojúhelník



Zdroj: Svozilová, (2016, s. 22)

Dobře připravený plán zajišťuje vyšší pravděpodobnost úspěšného uskutečnění projektu. V praxi ale často existují vlivy, které jsou příčinou změn a krizových stavů, které způsobují výkyvy v rovnovážném stavu. (Svozilová, 2016)

Skalický, Jermář, & Svoboda (2010) vysvětlují projektový trojúhelník jako vazby, které propojují vrcholy. Pokud se jedna dimenze, tedy vrchol, změní, ovlivní to i vrcholy zbylé. Mezi vazbami tedy existuje určitá spojitost. Pokud se v praxi například zvýší rozsah projektu nebo se požaduje vyšší kvalita projektového produktu, jedná se ve většině případů o zvýšení nároků na peníze a čas. V situaci, kdy jsou omezené náklady, lze projektový produkt realizovat v levnějším provedení. Naopak pokud se zvyšuje nárok na vyšší kvalitu a kratší termín splnění zadaného projektu, jedná se automaticky o zvýšení nákladů.

### 1.2.3 Cíle projektu

Cíle projektu by měly být formulovány tak, aby jejich naplnění jasně zaručilo úmysl a prospěch projektu. Většinou se vytváří pořadí cílů, které by měly být jasně viditelné pro všechny zúčastněné osoby projektu. (Máchal, Kopečková, & Presová, 2015)

Skalický a kol. (2010) uvádí, že by cíle projektu měly odpovídat metodě SMART:

- specifické (Specific),
- měřitelné (Measurable),
- dosažitelné (Achievable),
- reálné (Realistic),
- časově určené (Time-based).

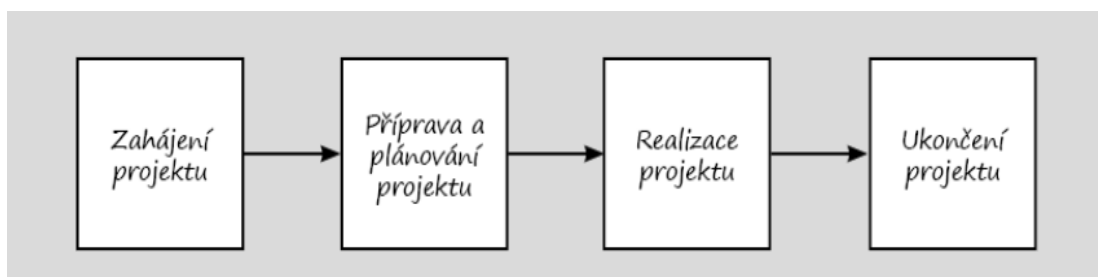
Význam SMART je někdy rozšiřován na SMARTER:

- hodnocený (Evaluate),
- průběžně hodnocený (Reevaluate). (Vacek, Špicar, & Sova Martinovský, 2017)

### 1.2.4 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu znázorňuje racionální posloupnost obecných etap projektu. Tyto etapy mají formulovaný stav a výhrady pro přechod z jednoho úseku do druhého. (Svozilová, 2016)

Obr. 2: Životní cyklus projektu



Zdroj: Doležal a kol. (2017, s.20)

Obrázek, který je zobrazen výše, je uveden pro lepší představu následujícího rozklíčování životního cyklu projektu. **Zahájení projektu** představuje část, ve které se tvoří, vyjednává a potvrzuje zadání projektu. Řeší se zde následující otázky: jaký je cíl projektu, proč projekt uskutečnit, jaký je účel projektu, kolik máme času, jak jsme omezeni ve zdrojích. Tyto informace jsou důležité pro sponzora projektu, zákazníka, manažera projektu

a samozřejmě pro projektový tým. Zadání projektu neboli zakládací listina projektu, by mělo být vždy písemné. Potvrzením této listiny je projekt formálně odstartován, což znamená přechod do **plánovací fáze** projektu. Plánování projektu určuje, jak bude uskutečnění projektu provedeno a monitorováno. Plán projektu zahrnuje zejména zásady o tom, jak bude projekt řízen. O tom, jaký bude plán projektu, rozhoduje manažer a projektový tým. Dále pak o potvrzení plánu rozhoduje sponzor a zákazník projektu. Pokud je plán projektu potvrzený, může začít **fáze realizační**, tedy realizace projektu. Realizací projektu se rozumí, že projektový tým provádí zadanou práci, předává výsledky a informuje o skutečném dění aktuálních prací projektového manažera. Manažer projektu uvádí cílevědomě do souladu projektový tým, kontroluje a hodnotí jeho postup a monitoruje, zda je projekt orientován ke splnění cíle. Po realizační fázi projektu nastává etapa **ukončení projektu**, kde jsou řešeny administrativní a finanční záležitosti. V této etapě by rozhodně nemělo chybět celkové vyhodnocení projektu, kde je srovnáván plán projektu se skutečností. Srovnání vytvořeného plánu se skutečností přináší zkušenosti a ponaučení pro další uskutečnění jiného projektu. (Doležal & Krátký, 2017)

Dle Doležal a kol. (2016) jsou fáze řízení projektu rozšířeny o předprojektovou a poprojektovou fázi. V předprojektové fázi se odehrává samotná tvorba myšlenky na projekt. Ve fázi poprojektové je řešeno vyhodnocení realizovaného projektu, jeho provoz a realizace přínosů.

### **1.3 Zainterесované strany projektu**

Všichni, kteří se podílejí na realizaci konkrétního projektu jsou tzv. zainterесované strany. Toto české slovo je anglicky překládáno jako „Stakeholder“. Jsou to jedinci, kteří se aktivně podílejí na realizaci jednotlivých činností konkrétního projektu nebo mohou pozitivně či negativně ovlivnit uskutečnění projektu či jeho výsledek. (Doležal & kol., 2016)

Zjištění všech zainterесovaných stran má za úkol projektový tým, který má také určit jejich požadavky a očekávání. Projekt je úspěšný, pokud jsou splněny požadavky a očekávání všech zúčastněných osob, které jsou zainterесované do daného projektu. Osoby, které patří mezi zainterесované strany projektu, nemusí být vždy snadně identifikované. (Skalický a kol., 2010)

K zahájení projektu je důležitý řídicí výbor projektu, který se skládá ze zadavatele projektu, investora projektu a uživatele projektu, což je osoba, které se týká výsledek či výstup projektu v použitelném období. Investor rozhoduje o hlavních požadavcích projektu. (Doležal & kol., 2016)

### **1.3.1 Projektový tým**

K tomu, aby konkrétní projekt byl realizován a byly úspěšně splněny cíle projektu, je potřeba sestavit projektový tým. Sestavení projektového týmu se uskutečňuje pomocí tzv. náboru projektového týmu, jehož cílem je výběr členů projektového týmu a přiřazení jednotlivých odpovědností za činnosti projektu tak, aby sestavený tým byl perfektní. (Máchal a kol., 2015)

Svozilová (2016) popisuje projektový tým jako hlavní výkonný článek projektu. Osoby, které jsou členy projektového týmu se zabývají realizací splnění cílů projektu. Projektový tým řídí projektový manažer, který rozdává úkoly a odpovědnosti na členy projektového týmu.

„Projektový tým se skládá z osob s pověřením realizovat určitou jednotku/y práce s přesně definovaným zadáním, požadovaným výsledkem, v definovaném časovém období a určeným předpokladem pracnosti.“ (Svozilová, 2016, s. 33)

### **1.3.2 Manažer projektu**

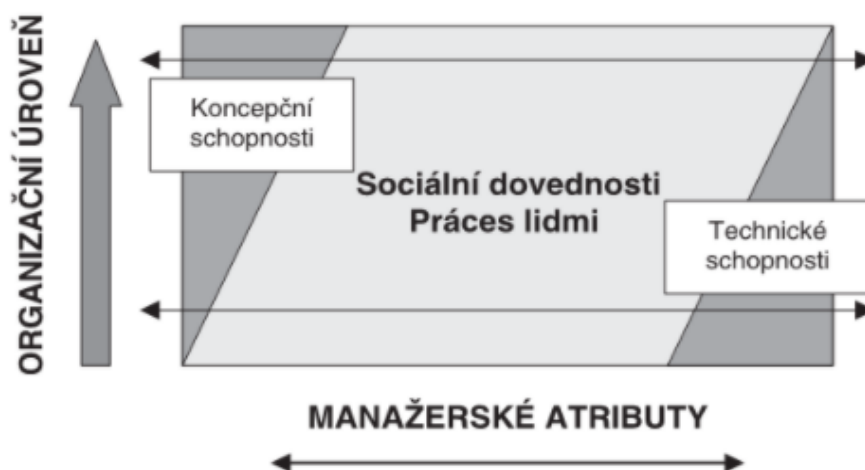
Manažer projektu je jedna ze základních rolí v projektovém týmu, která je zodpovědná za dosažení cíle projektu. Nejenže je manažer projektu zodpovědný za cíl projektu, ale je také zodpovědný za dodržení termínů a rozpočtu, které jsou definovány. Mezi jeho další odpovědnosti patří dodržování požadavků zadaných zdrojů a schopnost včasného zareagování na nečekané a na nenadálé změny, které nastaly v průběhu projektu, a o kterých by měl s dostatečným časovým předstihem informovat vlastníka projektu. Manažer projektu má sice hodně odpovědnosti, ale nikdy nezodpovídá za očekávané přínosy projektu. Mezi další funkce, které by měl také zastávat, patří dohlížení na výstupy členů projektového týmu, které mají být naplněny. Dále jmenování členů projektového týmu, potvrzení realizace změn, koordinace, zadávání úloh členům projektového týmu a informování zainteresovaného okolí ohledně projektu. (Doležal a kol., 2016)



Pro provádění práce a zabezpečení postupů procesu managementu je důležité, aby projektový manažer disponoval kombinací technických znalostí, společenských a lidských faktorů a také vůdčích schopností. (Cejthamr & Dědina, 2010)

Obrázek níže znázorňuje manažerské atributy, které budou dále vysvětleny.

Obr. 3: Manažerské atributy



Zdroj: Cejthamr a kol., (2010, s.31)

Manažerské atributy:

- **Technické znalosti** jsou znalosti procesů a zručnost při splňování konkrétních činností, zejména při zaškolování podřízeného personálu a u denních zákroků při výrobě.
- **Společenské a lidské faktory** se v pracovním prostředí odrážejí v mezilidských vztazích. Je důležité efektivně rozdělit práci mezi pracovníky tak, aby byly lidské zdroje co nejvíce využity.
- **Koncepční schopnosti** jsou důležité pro souhrnný názor na úkony v organizaci jako celku, včetně dopadů životního prostředí. Mezi koncepční schopnosti je také zahrnuta schopnost přijímat rozhodnutí. (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 32)

### 1.3.3 Sponzor projektu

Za sponzora projektu je označována osoba, která je většinou z vrcholového vedení organizace, a to z toho důvodu, aby měl dostatečnou pravomoc ke strategickému jednání v projektu. Jeho zájem představuje zájem vlastníka projektu a má velkou odpovědnost

za užitečnost projektu. Sponzor by měl být uveden v zakládací listině projektu. (Doležal a kol., 2017)

Svozilová (2016) představuje sponzora projektu jako osobu, která je funkčním manažerem zákazníka projektu. Zastává pravomoc k rozhodování o fundamentálních aspektech projektu. Tím rozumíme např. změny v rozpočtu, v termínech nebo v předmětu projektu.

#### **1.3.4 Zákazník projektu**

Zákazníkem projektu je osoba nebo organizace, která ukládá zadání pro realizaci projektu. Zákazník si formuluje požadavky, které by měly být splněny. Zodpovědností zákazníka je přínos projektu. Někdy může roli zákazníka a sponzora zastupovat jedna a ta samá osoba. (Doležal a kol., 2017)

Rolí zákazníka je zejména definování požadavků na projektový produkt, dále určování rozpočtu a podávání návrhů ke změnám. Zákazník se účastní schvalovacího procesu změn, kontrolních porad a je součástí projektového týmu. (Skalický a kol., 2010)

#### **1.3.5 Garant výstupu**

Jedná se o člena projektového týmu, který je odpovědný za předání jednoho či více výsledků projektu, a to tak, aby byly zohledněné požadavky zákazníka. Jeho úkolem je informovat manažera o průběhu projektu. (Doležal a kol., 2017)

Garant výstupu dle Doležal a kol. (2016) je často zodpovědný za:

- kvalitu výstup věcného i odborného charakteru, dodržení stanoveného termínu a rozpočtu konkrétního výstupu projektu,
- definování úkolů, které jsou přiřazeny jednotlivým členům projektového týmu a za monitorování jejich včasného splnění,
- informování s časovým předstihem ohledně nepříznivého vývoje, podstatných informací atd.

Dle Doležal a kol. (2016) má garant výstupu pravomoc:

- zadávat a operativně řídit členy konkrétního týmu,
- vybírat způsob uskutečnění, technologii nebo dodavatele,
- zahrnout zadání, které není srozumitelné nebo kompletní.

## **1.4 Význam komunikace v projektu**

Ježková (2013) uvádí, že k tomu, aby projektový tým splnil cíle projektu a byl schopen projekt vůbec realizovat, je důležité, aby manažer projektu cíleně řídil komunikaci. V tomto ohledu je komunikace klíčovým faktorem při uskutečňování konkrétního projektu, protože daný projekt realizuje dohromady více lidí. Jinak řečeno, komunikace je důležitá pro dosažení konečného výsledku projektu. Způsob, jakým by se mělo komunikovat, možné komunikační bariéry a jaká by měla být komunikace v týmu bude podrobněji vysvětleno v kapitole další.

## 2 Komunikace v projektovém řízení

V této kapitole bude vysvětlena problematika spojená se sociální komunikací úzce související s teoretickými poznatky, které budou následně aplikovány do praktické části této práce. Nejprve bude představeno teoretické vymezení sociální komunikace a bezprostředně související pojmy. Dále bude blíže vysvětlena komunikace v týmu, metody, které usnadňují řízení a komunikaci, komunikační plán a v poslední řadě budou představeny behaviorální kompetence manažera a jeho interpersonální komunikace.

### 2.1 Základní charakteristika sociální komunikace

Primární způsob užívaný v projektovém řízení je sociální komunikace. Jedná se o důležitý způsob sociálního vzájemného působení, tj. sociální interakce. Sociální komunikace je rozdělena na dva způsoby chápání. První způsob sociální komunikace, tedy ten jednodušší, může být chápán, jako prosté vyjadřování, tj. předání zpráv. Složitějším způsobem chápání sociální komunikace, je pak označován způsob druhý. Lze ho pochopit jako vyjadřování informací a předání jejich významů, kde informace mohou být vnímány jako dojmy, ideje, stavy a názory. (Jermář, Egerová, Dvořáková, & Dvořáková, 2014)

Sociální komunikace dle Nový & Surynek s. 54 (2006) je definována jako: „Sociální komunikace je procesem, ve kterém dochází k transferu sdělení, která mohou mít podobu ideí, postojů či emocí, z jednoho sociálního subjektu na jiné sociální subjekty. Jako taková je komunikace jednou ze základních podmínek sociální existence. Sociální komunikace je tudíž klíčovým prostředkem, prostřednictvím kterého lidští jedinci navazují a formují vztahy s dalšími lidskými jedinci a vytvářejí tak větší sociální celky.“

Z výše uvedené definice lze tedy vyvodit, že tam, kde sociální komunikace není nebo není aplikováno dostatečné vzájemné porozumění, dochází k blokaci jakékoliv společné činnosti. (Nový & Surynek, 2006)

Komunikace může být definována dle různých hledisek, například z hlediska obsahového, formálního, prožitkového a logického. Ale nejdůležitější charakteristiky komunikace lze shrnout do těchto základních bodů:

- komunikace je nepostradatelná k účinnému sebevyjadřování,

- komunikace je přesunem a záměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se uskutečňuje mezi lidmi,
- komunikace je záměna obsahů mezi lidmi aplikováním prostého systému symbolů,
- komunikace je způsob pro tvoření a ovlivňování vztahů. (Mikuláščík, 2010)

Díky komunikaci mohou být v projektovém řízení předávány nejen informace, ale také další skutečnosti. Předává se:

- jak informacím porozumět – přenos pomocí slov (např. určitě, možná apod.), více je ale používána neverbální komunikace (např. výrazy obličeje, gesta, tón řeči apod.),
- emocionální stav – pocity, které jsou věcí neverbální komunikace,
- postoj vyjadřování – může být opravdový nebo hraný,
- postoj vzájemný – postoj k další osobě může být kladný, záporný nebo neutrální, častější formou předávání postojů je forma neverbální,
- koncepce vlastního já – vlastní domněnka o nás samém, kdo jsme, za koho se mám, ale také za koho bych se chtěl mít,
- vztahy, které chtějí být udržovány – jde o vztahy, které chtějí být udržovány s určitými lidmi, často předávány mimoslovně, např. pohledem, vyhýbáním, přiblížením apod.,
- ustanovení dalšího procesu komunikace – předávány jsou potřebná nebo předpokládaná ustanovení, podle nichž by schůzka měla být realizována. (Jermář a kol., 2014)

## 2.2 Komunikace jako proces

Během komunikace je dospíváno k recipročnímu působení komunikujících. Komunikace nabývá interaktivní podoby a ukazuje se v ní tzv. zákon sociálního vlivu, který má tři dimenze:

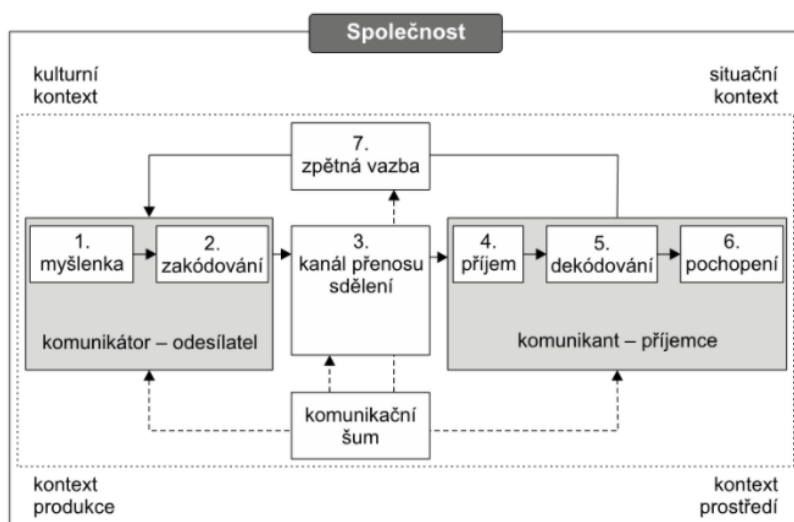
1. sílu – jedná se o spojitost mezi mluvčím a posluchačem, představuje zájem mluvčího k posluchačům,
2. počet – větší odpovědnost a téma je způsobená větším počtem lidí,
3. blízkost – díky delší vzdálenosti od posluchačů, je zajištěné slabší stresové ovlivnění větším množstvím lidí. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012)

Dle Urbana (2017) můžeme identifikovat sedm následujících primárních prvků procesu komunikace:

- ideový původ,
- definování sdělení a jeho zakódování,
- přesun výroku komunikačním kanálem,
- přijetí,
- dekodování,
- porozumění,
- zpětná vazba.

Výše zmíněné prvky jsou ztotožněny v níže zobrazeném obrázku komunikačního schématu.

Obr. 4: Schéma komunikace



Zdroj: Urban, (2017, s. 115)

V každé etapě komunikace v projektovém řízení může vzniknout komunikační šum. Komunikační šum představuje nepravdivý a zkreslený výrok. K tomu, aby komunikace dospěla ke správnému pochopení, napomáhá adaptace všech zmíněných prvků komunikačního schématu. (Urban, 2017)

Komunikační proces lze znázornit základním komunikačním trojúhelníkem. Komunikační trojúhelník zobrazuje průběh komunikace, napomáhá rozlišit kritické proměnné a jejich vzájemné vztahy. Díky němu mohou manažeři identifikovat komunikační problémy a najít možné cesty k jejich řešení nebo mohou najít možnosti, které umožní předcházet komunikačním problémům. (Bedrnová a kol., 2012)

Obr. 5: Komunikační trojúhelník



Zdroj: Vlastní zpracování dle Bedrnová a kol., (2012, s. 317), 2020.

- **Komunikátor** je ten, kdo zprávu vydává. Předáváním informací ukazuje svou osobnost. Zvolené komunikační způsoby nemusí být vždy správně zvolené, a tak předání informací nemusí být jasné.
- **Komunikant** je ten, kdo zprávu, bere na vědomí. Způsob, jakým vnímá předanou zprávu ukazuje jeho osobnost. Komunikant nemusí vždy zprávu akceptovat v takovém provedení, ve kterém byla zpráva vydána.
- **Komuniké** je předaná zpráva nebo předaný pocit, který sděluje komunikátor komunikantovi. Může nabývat verbální nebo neverbální formy. (Bedrnová a kol., 2012)

### 2.2.1 Zpětná vazba komunikace

Proces komunikace je často oboustranný, z toho vyplývá, že mezi odesílatelem výroku a jeho příjemcem vzniká zpětná vazba. Zpětná vazba je nositelem několika funkcí a to regulační, poznávací, sociální, podpůrnou, inspirující a občas provokující. O tom, jakou funkci bude zastávat zpětná vazba rozhoduje daný výrok, který je příjemci sdělován. (Vymětal, 2008)

Dle Bedrnová a kol. (2012) zpětná vazba obsahuje několik stupňů:

1. zpětná vazba na stupni vnímání,
2. zpětná vazba na stupni kódu – dělník umí opakovat slovo od slova, příkaz, který mu byl udělen,
3. zpětná vazba na stupni obsahu – jde o správné pochopení významu zprávy či sdělení, které obdržel příjemce.

Některé zpětné vazby nemusí být vždy účinné. Mezi neúčinné zpětné vazby patří například úmyslné ponížení dělníka, příliš prostá zpětná vazba, zkoumavá nebo špatně

srozumitelná. Opakem neúčinné zpětné vazby je vazba účinná, do které patří například úmyslná pomoc dělníkovi, srozumitelná zpětná vazba, zaměřená na jeden daný úsek či bod nebo taky její správné načasování. (Bedrnová a kol., 2012)

Vymětal (2008) naopak vysvětluje efektivní účinnou vazbu těmito prvky:

- napomáhá odesílateli i příjemci,
- je konkrétní a přesná,
- deskriptivní,
- přínosná,
- současná a včasná,
- poslouchá se s nadšením,
- je jednoznačná.

Neúčinnou zpětnou vazbu naopak Vymětal (2008) charakterizuje těmito prvky:

- není pomocná odesílateli ani příjemci,
- je nekonkrétní,
- soudící,
- nevhodně zvolená a nepřiměřená,
- není aktuální,
- vytváří obranné postoje,
- není srozumitelná,
- není přesná.

### 2.2.2 Komunikační kanály

Předávání informací v projektovém managementu zajišťují komunikační kanály. K tomu, aby komunikace byla co nejvíce účinná, potřebujeme zvolit správný komunikační kanál.

V organizaci se můžeme setkat s těmito komunikačními kanály:

1. **Vertikální**, sestupný i vzestupný. S tímto komunikačním kanálem je možné se setkat v takových organizacích, kde převažuje direktivní styl vedení pracovníků.
2. **Laterální**, je mezi konkrétními útvary na stejné úrovni. Lze ho typicky najít v organizaci, která má plochou organizační strukturu.



3. **Diagonální**, je mezi pracovníky a útvary na odlišných úrovních, je uplatnitelný v organizaci, která je řízená demokraticky. (Bedrnová a kol., 2012)

Komunikační kanály lze také členit na formální a neformální. Formální komunikační kanál je daný organizační strukturou podniku. Zatímco neformální komunikační kanál se vytváří na základě neformálních mezilidských vztahů. Díky neformálnímu komunikačnímu kanálu může být vytvořena větší síla týmové spolupráce, ale také může snadno nastat situace, která vede k šíření nepřesných názorů, neověřených zpráv či pomluv. (Bedrnová a kol., 2012)

Heger (2012) vysvětluje komunikační kanály jako technické podmínky, které jsou vytvořené pro nějaké sdělení. Komunikační kanál nelze fyzicky vymezit. Jeho součástí může být například okolí, které je přirozené a šíří se v něm ústně sdělená slova nebo se může jednat o prostředí, které není přirozené, ale je uměle vytvořené. Jedná se například o knihy, dopisy, televize, internet nebo mobilní telefony v mluveném či psaném projevu. Interferencí nebo zkombinováním různorodých komunikačních kanálů pak vzniká tzv. komunikační síť.

### 2.2.3 Komunikační prostředky

Komunikační kanály mohou být velmi často pokládány za konkrétní komunikační prostředky. (Bedrnová a kol., 2012)

Komunikační prostředky, které využívá i projektové řízení, jsou děleny na:

1. **Ústní komunikaci** – jsou to metody komunikace jako např. tvář v tvář (tzv. face-to-face), komunikace ve skupině, prezentace, komunikace pomocí mobilního zařízení, televize, komunikace pomocí rozhlasu, konference prostřednictvím videa...
2. **Písemnou komunikaci** – je podávána například prostřednictvím dopisů, faxů, vytištěných reklam, dat v počítači, e-mailů atd.
3. **Obrazovou dokumentaci** – je zobrazována pomocí grafů, fotografií, schémat, nákresů, filmů, poutačů apod. (Bedrnová a kol., 2012)

Urban (2017) uvádí, že lze také komunikační prostředky dělit na prostředky **hromadného dosahu**, jedná se například o knihy, tisk, rozhlas, televizi, filmy a na prostředky převážně **osobního či omezeně skupinového charakteru**.

## 2.2.4 Komunikační sítě, networking

Komunikační síť neboli networking představuje vytváření sítě kontaktů, osob, společností, které si mohou něco navzájem poskytnout tak, aby to bylo pro všechny prospěšné. Tato síť není tvořena pouze z jedinců, ale také jejich celou osobní sítí. Tvorba sítě není jednoduchá. Pomocí při vytváření sítě může být reálný osobní vztah např. člen rodiny, kamarád atd. Usnadnit tvorbu sítě může také nějaká společná pracovní zkušenost např. bývalý kolega či klient, dále tvorbu sítě usnadňuje doporučení. Jde tedy o zprostředkování kontaktu třetí osobou. (Bedrnová a kol., 2012)

„Networking je procesem vytváření a sprádaní osobních a profesních kontaktů s lidmi s cílem získat 1. osobní doporučení, 2. rady, 3. informace, 4. podporu a 5. energii.“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 323)

## 2.3 Druhy komunikace

Komunikace je členěna dle různých kritérií. Jermář a kol. (2014) představuje nejčastější formu členění druhů komunikace dle počtu zúčastněných osob a dle používaných komunikačních způsobů, které jsou níže popsány.

### 2.3.1 Dle počtu zúčastněných osob

První charakterizované členění se dělí na intrapersonální, intrapersonální a masovou komunikaci.

- a) **Intrapersonální** – tato komunikace se týká jedné jediné osoby. Jedná se o vnitřní dialog, který si osoba vytváří ve svém vědomí. Tato komunikace probíhá u každého, někdy i bez uvědomění. Člověk, který je sám, bývá jak odesílatelem, tak příjemcem sdělení za použití intrapersonálního způsobu komunikace. Kvalitu intrapersonální komunikace může zvyšovat používání vhodných technických pomůcek a médií. Např. deníky, zápisníky, počítač, záznamník apod. (Heger, 2012)
- b) **Interpersonální** – jinak řečeno komunikace mezilidská. Týká se zejména osob, které jsou přítomné v situaci face to face, a to ve stejném čase a prostoru. Při komunikaci osob blízkých často převažuje neformální styl komunikace. Naopak s cizími lidmi, zaujímá komunikace formální styl komunikování

a uplatňují se zásady etikety. Interpersonální komunikace je jedna z nejčastěji používaných komunikací. (Heger, 2012)

- c) **Masová komunikace** – představuje sdělování informací prostřednictvím zapnuté televize, rádia, připojeného počítače k internetu, čtením časopisů, reklamních letáku apod. (Urban, Dubský, & Murdza, 2011)

### 2.3.2 Dle používaných komunikačních způsobů

Druhý způsob dělení druhů komunikace je dle používaných komunikačních způsobů, který se dělí na:

- a) **Verbální komunikaci** – je vyjadřována slovem a písmem. Jedním z hlavních důvodů, proč je používána verbální komunikace je potřeba předat či získat nějakou informaci. Při získávání informací je důležité zvolit správnou techniku vhodně kladených otázek. Otázky, které jsou zvoleny, mohou být otevřené, uzavřené, zkoumající, reflexní apod. Díky této technice a vhodně zvolené otázce bude dosaženo získání přesných informací (např. o projektu) včas bez rušivého šumu. Tato komunikace, která probíhá prostřednictvím slov, může být ústní či písemná. (Dědina & Odcházal, 2007)
- b) **Neverbální komunikaci** – Během neverbální komunikace nejsou používána slova, ale komunikace se vyjadřuje různými způsoby, které mají neverbální povahu. Neverbální komunikace je členěna podle aplikovaného komunikačního kanálu na mimiku, gesta, doteky, vzdalování, přiblížení, postoje, držení těla, celkový vzhled a pralingvistiku. (Jermář a kol., 2014)

Dědina & Odcházal (2007) vysvětlují neverbální komunikaci jako tvorbu myšlenek, které jsou vyjádřeny mimoslovním projevem. Například postojem těla, gestikulací, či výrazy obličeje. Ve většině případech verbální komunikace např. projektového manažera, bývá doplňována neverbální komunikací.

## 2.4 Bariéry v komunikaci

Během komunikace v projektovém řízení je možné se setkat s různými komunikačními problémy, které mohou být způsobeny vnějším nebo vnitřním charakterem. Vnitřní charakter může nabývat momentálního problému (fyzického či psychického) nebo dlouhodobého problému (osobnostního). Za vnější charakter, který způsobuje komunikační problém, může být považován např. přílišný hluk, nekomfortní židle, cizí

osoba v místnosti, nadměrné horko či chladno apod. Tyto rušivé vlivy mohou nepříjemně ovlivnit komunikaci a to např. zabráněním přesunu informací. Vnitřním charakterem fyzického či psychického faktoru může být např. špatný fyzický stav osoby, která je účastníkem komunikace, bolest hlavy, stres nebo momentální emocionální rozrušení. (Bedrnová a kol., 2012)

Mezi nejčastější komunikační bariéry projektového managementu jako stylu řízení Dědina & Odcházal (2007) řadí:

- **Předsudky a zaujatost** – hodnocení osoby dle individuálních standardů jedince.
- **Mezilidské vztahy** – projevy sympatií a antipatií mezi pracovníky.
- **Úloha vedení organizace** – je velmi důležitá a často podceňována. Komunikace mezi pracovníky a manažerem nebývá vždy optimální, v mnoha případech se komunikuje až v případě, kdy je situace velmi špatná a není čas na nápravu.
- **Odlišná pohlaví** – diskriminace muže nebo ženy.
- **Vzdálenost mezi komunikujícími** – při komunikaci z očí do očí je vždy komunikace lepší a přesnější. S narůstající délkou komunikace, hrozí větší riziko případného vzniku komunikačního šumu.
- **Organizační struktura** – nastavuje určitá pravidla, která mohou tvořit různá omezení v komunikaci.

## 2.5 Komunikace v týmu

K tomu, aby tým dosáhl skvělých výsledků, je potřeba dobře zvládnout komunikaci, která je v tomto ohledu primárním nástrojem. Komunikace v týmu může být chybná např.: když se dává větší důraz na formální způsoby než na cíle nebo když se více mluví, než naslouchá. (Skalický a kol., 2010)

Skalický a kol. (2010) představuje několik návodů k efektivní komunikaci:

- Je potřeba dodržovat úctu k charakteru projektu a k organizaci.
- Vytvářet důvěru v týmu, protože ta umožňuje rozvoj komunikace.
- Komunikaci neleze delegovat, ale jedná se o nedílnou část manažera.
- Komunikace má představovat nepřetržitý proces.
- Je potřeba si své sdělení dobře připravit a vědět komu budu sdělení předávat.
- Dbát na oboustrannou komunikaci.

Kantor (2008) představuje efektivní komunikaci v týmu jako tvorbu atmosféry, kde se vytváří vnímání a sdílení obav a strachu na straně jedné a na druhé straně společné vize. V týmu vzniká určitý proces, ve kterém se jednotliví členové týmu navzájem poznávají a zabývají se reakcemi druhých. Mezi reakce může patřit například fyzický nebo psychický stav, zkušenosti, motivace, přání, kulturní rysy atd. Díky tomuto procesu se členové týmu mohou vzájemně lépe pochopit a komunikace v týmu se tím stává silnější a stabilnější.

Při procesu vzájemného pochopení jeden druhého, ale mohou nastat chyby, které zabraňují tvorbě ustálené komunikace v týmu. Mezi nejčastější chyby patří:

- Haló efekt – soudit někoho podle prvního dojmu, který nemusel být dobrý.
- Autoprojekce – je proces, kterým je vnímána druhá osoba, a to ve smyslu „podle sebe soudím tebe“.
- Chyba kontrastu – představuje takové uvažování, kdy dotyčný má podle všeho úplně opačné vlastnosti než daná osoba, která s ním komunikuje a toto není přijímáno pozitivně.
- Předsudky – například ve formě „ženy za volat nepatří“, jde o názory, které nemají odůvodnění.
- Stereotypizace – vytvoření šablon či mechanismů, na které je dotyčný zvyklý a jakákoliv změna, není přípustná. (Kantor, 2008)

### 2.5.1 Metody usnadňující řízení a komunikaci týmu

Realizace projektu je postavena hlavně na skupině osob, které tvoří projektový tým. Při uskutečňování projektu by měl projektový manažer a jeho tým postupovat podle základních metod. Použitím primárních metod lze získat různé názory, znalosti a informace. V týmové spolupráci se případné komplikace a konflikty, řeší snadněji. Mezi metody, které lze používat při skupinové práci tak, aby výkonnost a komunikace byla lepší, patří:

- **Brainstorming** je metoda, která závisí na pravidlech. Je vhodná pro situace, kdy je potřeba vyřešit komplikovaný problém. Každý člen týmu vymyslí návrh, jak problém vyřešit. Návrhy každý postupně před všemi přednese a nikdo návrhy ostatních členů nehodnotí. V poslední části se provede analýza všech zmíněných návrhů a vybere se nejlepší možné řešení pro daný problém.

- **Brainwriting** představuje písemnou formu nápadů, které jsou vymyšlené v krátkém časovém úseku na zadané téma. Každý člen týmu postupně přidává na papír či tabuli své nápady, poté se provádí analýza návrhů a vyhodnocení.
- **Myšlenkové mapy** znázorňují kreativní způsob grafické podoby myšlenek či nápadů jednotlivých členů týmu např. pomocí barev, symbolů nebo značek. (Ježková, 2013)

Další základní metodu, která slouží k informovanosti o skutečném dění v projektu jsou pak různé formy porad. Dle Bedrnová (2012) může být porada uskutečněna jako:

- opakující se schůzky s manažerem a jeho pracovníky,
- informativní setkání,
- koordinační schůzky,
- setkání, která mají řešit případné problémy či konflikty.

Kantor (2008) představuje pracovní porady, jako schůzky, které mohou být pravidelné nebo nepravidelné, ale také formální či neformální. V praxi se často stává, že porady zabírají velké množství času, ale i přes tento fakt výsledek porady není úměrný. Dobrá porada by měla obsahovat jasný cíl a účel, srozumitelný řád jednání, o kterém jsou přítomní informováni, připravenost zúčastněných osob, prostor na nápady přítomných a časový rámeček.

### **2.5.2 Komunikační plán**

Pro efektivní komunikaci ve společnosti, a hlavně v projektové týmu je důležité, sestavit komunikační plán, který se tvoří v plánovací fázi projektu. Tento plán představuje přehledný systém o tom, kdo, kdy, jak, co a komu sdělí. Obrázek níže zobrazený představuje vzorový dokument komunikačního plánu. (Mikuláščík, 2010)

Obr. 6: Komunikační plán

**Tabulka 11: Komunikační plán**

<b>Projekt:</b>	Jaký je (pracovní) název projektu?	<b>Zpracoval:</b>	Kdo je autorem dokumentu?	<b>Datum:</b>	Jaké je datum poslední aktualizace?
<b>Příjemce informace</b>	<b>Cíle komunikace</b>	<b>Klíčové sdělení</b>	<b>Formát/komunikační kanál</b>	<b>Zpětná vazba</b>	<b>Správce</b>
Kdo je příjemcem sdělení?	Čeho chcete komunikací dosáhnout?	Co chcete říci?	Jak to budete říkat? Jak často?	Jak poznáte, že to děláte dobře?	Kdo za to bude zodpovědný?
...					
...					

Zdroj: Mikuláščík, (2010, s.119)

Krchová (2006) vysvětluje komunikační plán jako dokument, který znázorňuje procesy komunikace, které se budou u projektu nacházet. Tento dokument zachycuje uspořádání jednotlivých informací, u kterých je jednoznačně vymezeno, komu a kým bude daná informace předávána. Komunikační plán by měl zohledňovat všechny zainteresované osoby do daného projektu, jak externího, tak interního charakteru.

Dle Ježková (2013) by se projektový tým měl při tvorbě komunikačního plánu zaměřit na tyto otázky:

- Je potřeba informovat všechny o všech informací?
- Jaký účel mají mít zprávy?
- Komu, co, kdo bude sdělovat?
- Kdy je potřeba informaci sdělit a v jakém časovém intervalu?
- Kolik informací má být sděleno?
- Jak bude informace předávána?
- Jakým způsobem budou informace archivovány?
- Jak bude probíhat kontrola dodržování pravidel?
- Jakým způsobem bude obstarána bezpečnost komunikačních zpráv?

### 2.5.3 Behaviorální kompetence manažera

Manažer, jako osoba, která svým řízením ovlivňuje spoustu lidí by měla zastávat určité kompetence v oblasti vedení lidí a kompetence potřebné pro vhodné jednání účastníků projektu. Mezi tyto kompetence dle Skalický a kol. (2010) patří:

- **Vůdčovství** – jedná se o schopnost směřovat a motivovat členy týmu k výkonu práce či splnění určitého úkolu, tak aby byly splněny cíle projektu. Manažer by měl správně rozhodnout v konkrétní situaci, jaký styl vedení použije, zda bude autoritativní, demokratický či tomu ponechá volný průběh.
- **Angažovanost a motivace** – představuje personální vklad projektového manažera a ostatních lidí do projektu. Tento vklad zajistí důvěru lidí v daný projekt a stanovená vize zajistí motivaci ke spolupráci na společném úkolu.
- **Sebekontrola** – jde o systematický a disciplinovaný přístup, který zajistí zvládnutí každodenní práce i za předpokladů měnících se požadavků či v jednání ve stresových případech.
- **Asertivita** – představuje schopnost manažera, stát si za svými názory a umění prezentovat tyto názory přesvědčivě a s autoritou. Asertivita formuluje 10 asertivních práv, mezi které například patří schopnost umět říct „ne“, umět prosadit právo na změnu názoru, umět říct „Já nevím.“ či „Já ti nerozumím“ atd.
- **Relaxace** – znázorňuje způsob, kterým se manažer snaží uvolnit napětí v nelehkých situacích. Uvolnění napětí může zajistit zachování úspěšné spolupráce se zainteresovanými stranami.
- **Otevřenost** – dávat druhým najevo zájem ohledně jejich názorů, přínosů, starostí atd.
- **Diskuse** – schopnost aktivně naslouchat druhé, vyjednávat a nalézat řešení.
- **Vyjednávání** – jedná se o způsob, kterým se manažer snaží zvládnout spory v projektovém týmu, tak aby došlo k uspokojivému řešení.
- **Konflikty a krize** – představuje schopnost zvládnutí konfliktů a krizí, které mohou vzniknout mezi osobami, které se účastní projektu.
- Dále sem patří **spolehlivost, kreativita, orientace na výsledky, porozumění hodnotám** a také **etika**.

#### 2.5.4 Interpersonální komunikace v práci manažera

Velmi důležitou roli hraje v zaměstnání manažera také interpersonální komunikace, která tvoří až 90 % jeho pracovní doby. Komunikaci využívá v mnoha formách jeho práce, například v řízení, v informování, ve vedení porad, v zadávání úkolu, v motivování pracovníků a také v propouštění nebo hodnocení pracovníků. (Mikuláščík, 2010)



Komunikace manažera se odráží v jeho rolích, mezi které patří mezilidské, rozhodovací a informační role. Informační role manažera spočívá v roli dohlázeatele, v roli šířitele informací a také v roli mluvčího, kdy manažer sděluje informace kolem jednotky (např. vedení, široká veřejnost ve formě dodavatelů, zákazníků, vlády nebo tisku). (Cejthamr a kol., 2010)

## **Shrnutí**

V kapitole první byl teoreticky vymezen projektový management, který usnadňuje řízení unikátního procesu (projektu) s jedinečným cílem, a to tak, aby jeho cíle byly efektivně, včas a za splněných požadavků realizované. Z výše uvedených informací lze pochopit, že realizaci projektu zajišťuje projektový tým, který je tvořen hlavně projektovým manažerem, sponzorem projektu, zákazníkem projektu a garantem výstupu. Projektový tým se pak při uskutečnění projektu řídí pravidly projektového managementu, mezi které například patří použití vyzkoušených technologií, aplikací, znalostí apod.

V druhé kapitole byla vysvětlena sociální komunikace, která slouží k přenosu informací, různého sdělení, emocí apod. Komunikovat můžeme neverbálně, verbálně, interpersonálně, masivně, ale taky prostřednictvím mobilních telefonů, zpráv, emailů, faxů atd. V práci manažera, ale také v projektovém týmu jsou výsledky a různé úkoly závislé na prosté komunikaci, bez které nelze úkol splnit, ani vytvořit. Pokud má být úkol správně splněn, komunikace by měla být efektivní. Efektivní komunikace pak představuje vyhýbání se bariérám v komunikaci (např. předsudky, zaujatost, mezilidské vztahy, odlišná pohlaví, organizační struktura...) a využívání základních metod, při kterých se komunikace týmu rozvíjí a stabilizuje. V praxi dokonalá komunikace neexistuje, snahou by však mělo být komunikaci v projektovém týmu stále zlepšovat.

### **3 Společnost AREA group s.r.o.**

V této kapitole bude představena společnost AREA group s.r.o., která zajišťuje klientům kompletní servis služeb v procesu přípravy a realizaci staveb. Následně budou představeny oblasti podniku, kterým se společnost věnuje a také bude popsán podnikatelský plán společnosti. Dále bude vymezeno vnější a vnitřní prostředí společnosti pomocí konkrétních analýz, které napomáhají dané prostředí analyzovat.

#### **3.1 Představení společnosti**

AREA group s.r.o. byla založena v roce 1996. Jejím cílem je zajišťovat klientům úplný servis služeb v procesu přípravy a uskutečnění staveb. Společnost se snaží vyhovět veškerým požadavkům dnešního zákazníka od obstarání přijatelného pozemku pro výstavbu přes projektovou přípravu, samotné uskutečnění stavby na klíč až po vydání kolaudačního rozhodnutí. Společnost AREA group s.r.o. nabízí rozsáhlé služby v oblasti stavebnictví, které zabezpečují kvalifikovaní pracovníci a technici. Díky těmto zkušeným pracovníkům je zajištěná vysoká kvalita provedených prací a dodávek. (MEDIATEL CZ, s.r.o, n.d.)

Společnost AREA group s.r.o. je nositelem několika ocenění. V roce 2006 získala společnost ocenění stavba roku Plzeňského kraje v kategorii novostavba za residenci Husovka v Přešticích. Jednalo se o projekt, který tvoří 58 bytových jednotek ve 4 sekcích. Dále projekt tvoří i nebytové provozovny, parkovací a garážová stání. Projekt obsahuje speciální terasové byty a krásný výhled na dominantu Přeštic, kterým je barokní kostel Nanebevzetí Panny Marie od Dienzenhofera. (AREA group s.r.o., n.d.d)

V roce 2009 dále dostala společnost titul stavba roku Plzeňského kraje v kategorii novostavba. Jednalo se o stavbu sídla společnosti APB Plzeň, které tvoří administrativní budovu společnosti APB Plzeň včetně školících místností, dále jídelny a kuchyně, šaten, garáží a dílen. Tento areál je zkrášlen jezírkiem a také nabízí velkoprostorovou galerii pro pořádání různých kulturních či reklamních akcí. (AREA group s.r.o., n.d.d)

#### **3.2 Základní údaje společnosti**

Společnost sídlí na Šafaříkových sadech 2455/5, Východní předměstí, 301 00 Plzeň, ale provozovnu a kontaktní pracoviště nalezneme v Losiné 303, 332 04 Nezvěstice. Právní formou společnosti je společnost s ručením omezeným a tento podnik zaměstnává

19 pracovníků. Základní kapitál podniku tvoří 110 000,- Kč. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2015)

Předmětem podnikání společnosti jsou:

- inženýrská činnost ve stavebnictví,
  - zprostředkování obchodu a služeb,
  - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
  - provádění staveb včetně jejich změn, údržovacích prací na nich a jejich odstraňování,
  - projektová činnost ve výstavbě,
  - realitní činnost,
  - správa a údržba nemovitostí,
  - služby v oblasti administrativní správy,
  - služby organizačně hospodářské povahy u fyzických a právnických osob.
- (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2015)

### **3.3 Oblasti podniku**

Společnost nabízí čtyři hlavní služby, kterými jsou architektonické řešení, projekce, developerská činnost a inženýring.

#### **Architektonická řešení**

Architektonické řešení se zabývá regulačními a územními plány, územními studii, urbanistickými studii, architektonickými studii, studii proveditelnosti, 3D vizualizací a v poslední řadě návrhy interiérů. (AREA group s.r.o, n.d.a)

V této oblasti podniku hledá společnost klienty, kteří jsou soukromými investory plánující rodinné bydlení nebo hledající zhodnocení svých úspor. Dále se jedná o klienty firemní v oblasti rozvoje průmyslových oblastí (např. haly, logistická centra...). A v poslední řadě mezi jejich klientelu také patří developeri, obce a města. (AREA group s.r.o, n.d.a)

#### **Projekce**

V oblasti projekce podnik zpracovává dokumentaci k územnímu řízení, dokumentaci ke stavebnímu řízení, dokumentaci pro provedení stavby, projekty skutečného provedení

staveb, dokumentaci bouracích prací a zaměření stávajících projektů. (AREA group s.r.o., n.d.e)

### **Developerská činnost**

Developerská činnost spočívá ve vybrání vhodného území, zajištění financování projektu, návržení urbanistického a architektonického řešení a následně získání všech potřebných povolení. (AREA group s.r.o., n.d.b)

### **Inženýring**

V poslední řadě nabízí společnost službu inženýring, která se dělí na tzv. přípravnou a realizační fázi.

V přípravné fázi se inženýring zabývá:

- objasněním a definicí základních cílů záměru,
- vyhledáváním a zabezpečováním stavebního pozemku,
- obstaráním vstupních podkladů pro přípravu dokumentace,
- vypracováním projektové dokumentace,
- vyřízením územního rozhodnutí,
- zajištěním stavebního povolení atd. (AREA group s.r.o., n.d.c)

Naopak v realizační fázi se společnost zabývá:

- autorským dozorem,
- technickým dozorem investora,
- koordinátorem BOZP na staveništi,
- koordinací prací a dodávek zhotoviteli,
- dohledem nad vedením stavebního deníku a odsouhlasením záznamů, provedených zhotovitelem nebo příslušnými orgány,
- vyřízením kolaudace stavby,
- celkovým ekonomickým vyhodnocením stavby. (AREA group s.r.o., n.d.c)

## **3.4 Podnikatelský plán**

Podnikatelský plán společnosti je založen na vizi a cílech společnosti, které jsou níže uvedeny.

## **Vize společnosti**

Vizi společnosti, kterou představil jednatel podniku je: „*Být v maximální možné míře nezávislí na externích spolupracovnících - tzn. zajišťovat komplexní služby klientům skrze vlastní zaměstnance. Dále realizovat a zajistit vlastní zázemí firmy.*“ Jelikož je společnost momentálně v pronajatých prostorech.

## **Cíl společnosti**

Jednatel společnosti představil cíl podniku takto: „*Cílem společnosti je nabízet komplexní služby klientům. Dále rozvíjet developerskou činnost, jako komplexní produkt klientům.*“

## **3.5 Vnější prostředí společnosti**

K vymezení vnějšího prostředí je použita analýza PEST.

### **3.5.1 PEST analýza**

PEST analýza vymezuje makroprostředí podniku, které dělí do čtyř primárních kategorií:

- Politické a právní faktory,
- Ekonomické faktory,
- Sociální a kulturní faktory,
- Technologické faktory. (Taušl Procházková, Jiřincová, Jelínková, & Lišková, 2017)

Cílem výše zmíněné analýzy je rozebrat tu složku faktorů, která zaznamená významné příležitosti či hrozby pro podnik. (Taušl Procházková a kol., 2017)

### **Politické a právní faktory**

Činnost výše zmíněné společnosti je regulována zákony České republiky, které ovlivňují činnost podniku. Například zákon č. 183/2006 Sb., tedy zákon o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon). Tento zákon podléhá častým změnám, díky tomu mohou vznikat určité problémy pro společnost. Pokud se tedy nebude podnik včas informovat o změnách tohoto zákona, mohou nastat problémy např. ve formě prodlužování termínů, pozastavení projektů atd. (AION CS, s.r.o., 2021)

## **Ekonomické faktory**

Vzhledm k tomu, že se výše zmíněný podnik zabývá projekty, které jsou stavebního směru (např. stavba nových budov, obytných zón apod.), můžeme do ekonomických příležitostí řadit nízké úrokové sazby a očekávající inflaci.

Díky nízké úrokové sazbě je větší poptávka po hypotečních úvěrech, které vedou k nákupu nemovitostí, či pozemků. Pokud je tedy více potencionálních zájemců o koupi nových nemovitostí, či starých nebo prázdných pozemků, lze předpokládat větší klientelu. Tedy jinak řečeno je zde předpoklad více zákazníků, kteří chtějí např. rekonstruovat či stavět domy nebo obytné zóny.

Očekávaná inflace, pak pro potecionální zákazníky může představovat vhodnou variantu investice jejich kapitálu, či bezpečné uložení jejich peněz. Tutíž i očekávaná inflace může způsobit větší zájem o stavbu či koupi nového domu a zapříčinit přísun nových zákazníků ve výše zmíněné společnosti.

Mezi ekonomické faktory, které naopak přináší společnosti hrozbu, lze zařadit očekávanou hospodářskou krizi související s pandemií Covid – 19. Protože mezi klientelu podniku patří i například státní instituce, hrozí, že se některé projekty zastaví či úplně zruší.

## **Sociální a kulturní faktory**

Mezi sociální a kulturní faktory jako příležitost pro výše zmíněný podnik lze zařadit demografický vývoj populace. Díky rostoucí demografické křivce populace v České republice může být větší poptávka po obydlí, a protože se podnik zabývá i stavbou rodinných domů či bytů, tento fakt může zapříčinit více potencionálních zákazníků.

## **Technické a technologické faktory**

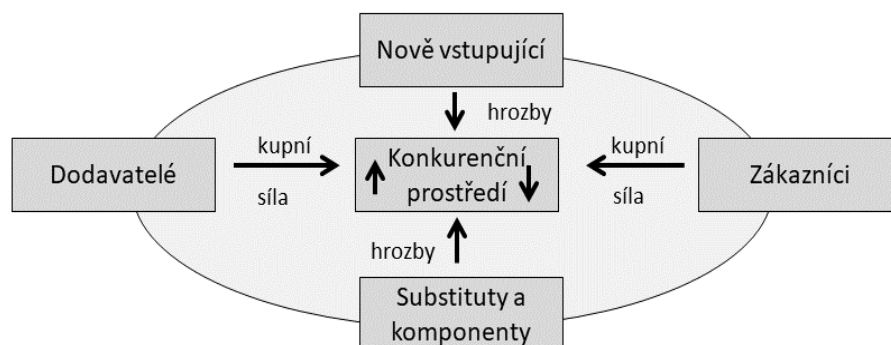
Hrozbou pro podnik, kterou lze zařadit do technických či technologických faktorů jsou nové trendy výstvy, po kterých je čím dál tím větší poptávka, jsou jimi velkoformátová výstavba a dřevostavby. Bohužel společnost AREA group s.r.o. tyto stavy není schopná zajistit.

### **3.5.2 Porterův model pěti sil**

K analyzování konkurenčního prostředí společnosti bude použit Porterův model pěti sil. Cílem této analýzy je určit konkurenční síly, které působí v daném odvětví. Model, který

je znázorněn na obrázku níže, identifikuje pět sil, které obsahují konkurenční síly. (Taušl Procházková a kol., 2017)

Obr. 7: Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle Taušl Procházková, 2017

### **Nově vstupující**

Poptávka po službách a produktech, které společnost nabízí je relativně vysoká, lze tedy předpokládat vstup nových konkurentů do tohoto odvětví. Silnou stránkou podniku je široká nabídka služeb a produktů v daném odvětví, proto by noví konkurenti neměli být pro podnik velkou hrozbou.

### **Zákazníci**

Vzhledem k široké nabídce produktů a služeb má podnik i širokou škálu zákazníků. Jsou jimi například státní instituce, města, obce, školy, osoby, které chtějí postavit rodinný dům atd. Výhodou pro potenciálního zákazníka může být nabídka komplexní služby, kterou podnik nabízí, a to je zajištění kompletní stavby produktu od zajištění vhodného pozemku až po detaily, kterými je např. návrh interiéru. Společnost má také dlouhodobého zákazníka a tím je firma APB – PLZEŇ s.r.o. Díky ní má firma zajištěný pravidelný přísun nových projektů.

## **Dodavatelé**

Společnost AREA group s.r.o. spolupracuje s několika podniky. Jedním z nich je firma ALPHAPLAN s.r.o., která zajišťuje projekčně i realizačně např. vzduchotechniku, plyn, kanalizaci, vodovody atd. Dále spolupracuje se společností ArchEnergy s.r.o., ta se zabývá energetickými průkazy a náročností budovy. A dalším dodavatelem je i společnost M&C AIR, která se stará o projekty vzduchotechniky.

## **Substituty**

I přesto, že společnost nabízí širokou škálu produktů a služeb, může být nahraditelná konkurencí. Zákazník by si mohl vybrat jinou firmu např. z důvodů levnější nabídky, kvalitnějšího provedení nebo rychlejšího zpracování.

## **Konkurence stávající**

Mezi konkurenty výše zmíněné společnosti patří firmy, které se zabývají stejnou problematikou. Mezi ně například patří AVE architekt a.s., Ing. arch Václav Mastný a Ing. arch. Salát. I přesto, že je firma obklopena konkurencí, zastává konkurenční výhodu, tou je široká nabídka produktů a služeb.

## **3.6 Vnitřní prostředí společnosti**

### **Lidské zdroje**

Společnost AREA group s.r.o. zaměstnává zhruba 19 zaměstnanců. Pracovníci tohoto podniku jsou velmi kvalifikovaní a zkušení ve svém oboru. Vzhledem k větší klientele, a tedy vyššímu počtu projektů, se podnik potýká s nedostatkem personálu. V náběrovém řízení není podnik schopen zajistit nové zaměstnance. Důvody, které způsobují fakt, proč se společnosti nedaří zajistit nové pracovníky, jsou nedostatečné finanční ohodnocení (konkurence nabízí lepší platové ohodnocení), malý rozvoj zaměstnanců a málo motivačních aspektů.

### **Technologie**

Tak jako ve všech podnicích, tak i v tomto je důležité investovat peníze do nových technologií, které zajistí větší konkurenci schopnost. Tato společnost nemá informační systém, díky kterému by byla komunikace a celkové řízení firmy jednodušší a efektivnější. Dále firma nemá program BIM, který umožňuje modelování 3D staveb včetně všech profesí, vlastností prvku atd. Díky tomuto programu, by společnost měla



větší klientelu, protože je v poslední době velký zájem o zpracování projektů v tomto programu z hlediska zákazníků. Díky neprovedené modernizaci dává podnik větší prostor své konkurenci.

## Marketing

Vědomí o společnosti podnik zajišťuje pomocí sociálních sítí, které jsou v dnešní době velmi rozšířené. Konkrétněji má společnost vytvořenou facebookovou stránku s názvem AREAgrou / architekti, na které zveřejňuje oceněné stavby, úspěchy, aktuální informace a novinky.

Společnost nemá žádné reklamy ve formě billboardů ani v elektronické podobě. Podnik se těmito reklamními prostředky nezabývá, a to z toho důvodu, že má dostatek klientů a dle jejich úsudku nemá potřebu se více zviditelnit.

### 3.6.1 Finanční analýza

Data, ze kterých je vytvořena finanční analýza společnosti jsou získaná z rozvah z let 2018 a 2019. Hodnoty v zobrazené tabulce slouží k níže představným výpočtům.

Tab. 1: Data z rozvahy (v tis. Kč)

Položka	2018	2019
Celkem aktiva	97 294	84 736
Oběžná aktiva	47 645	21 934
Krátkodobý finanční majetek	0	0
Zásoby	40 795	13 788
Vlastní kapitál	26 721	29 750
Krátkodobé závazky	40 717	9 424
Zisk	7 139	3 029
Tržby	32 358	67 054

Zdroj: Vlastní zpracování dle AREA group s.r.o (2018) a AREA group s.r.o, (2019), 2021

K vytvoření finanční analýzy jsou použity ukazatele rentability, které slouží k měření výnosnosti kapitálu. Ukazatelé rentability srovnávají zisk se zdroji, které byly vloženy ke tvorbě zisku. (Taušl Procházková & Jelínková, 2018)

Všechny podklady včetně výpočtů pro níže uvedené úsudky jsou zobrazeny v příloze (viz příloha A).

### **ROA – Rentabilita aktiv**

Rentabilita aktiv představuje celkovou efektivnost podniku. V roce 2019 byla rentabilita nižší než v roce 2018. Rozdíl je způsoben tím, že v roce 2019 klesl zisk a nižší byla i celková aktiva společnosti.

### **ROE – Rentabilita vlastního kapitálu**

Díky rentabilitě vlastního kapitálu zjistíme, kolik procent se navrátí z vynaloženého vlastního kapitálu ve formě zisku. V roce 2018 byla rentabilita vlastního kapitálu vyšší než v roce 2019. To znamená, že v roce 2018 byla návratnost vloženého vlastního kapitálu ve formě zisku vyšší než v roce 2019.

### **ROS – Rentabilita tržeb**

Rentabilita tržeb v roce 2018 byla vyšší než v roce 2019. V roce 2018 tedy podnik utvořil z jedné koruny tržeb 0,22 korun zisku.

### **Likvidita**

Likvidita představuje, v jaké míře je podnik schopen splácet své krátkodobé závazky. (Taušl Procházková & Jelínková, 2018)

#### Běžná likvidita

V roce 2018 hodnota běžné likvidity nedosahovala doporučeného intervalu, který je dle Taušl (2018) v rozmezí 1,5 až 2,5. Toto rozmezí hodnot je doporučováno udržovat, aby byl podnik schopen splácet své závazky. Naopak v roce 2019 hodnota běžné likvidity odpovídala doporučenému rozmezí hodnot. Čím vyšší hodnotu běžné likvidity bude podnik zastávat, tím bude pro ně nižší riziko platební neschopnosti.

#### Pohotová likvidita

U pohotové likvidity je dle Taušl (2018) doporučené udržování hodnot v rozmezí 1 až 1,5. Z vypočítané pohotové likvidity plyne, že v roce 2018 i 2019 je hodnota velmi nízká, podnik se tak musí spoléhat na případný prodej zásob.

#### Okamžitá likvidita

Okamžitou likviditu výše zmíněné společnosti nelze určit, protože podnik nevykazuje žádný krátkodobý finanční majetek. Z toho plyne že způsobilost společnosti hradit krátkodobé závazky je snižena.

### 3.6.2 SWOT analýza

Analýza SWOT rozebírá všechny části okolí podniku, jedná se makroprostředí, mezoprostředí i mikroprostředí. Ze zjištěných výsledků analýzy je vytvořena SWOT matice, která vymezení všechny zjištěné příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky společnosti. Díky zjištění těchto údajů lze rozhodnout o kombinaci čtyř základních situací. Těmito situacemi rozumíme:

- přístup **SO**, jehož cílem je použití silných stránek k využití příležitostí,
- přístup **ST**, kde je potřeba využít silné stránky k eliminaci rizik,
- přístup **WO**, který udává využití příležitostí pouze za předpokladu, že budou odstraněné či minimalizované slabé stránky,
- přístup **WT**, jehož cílem je snaha o minimalizaci slabých stránek a vyvarovat se hrozbám. (Taušl Procházková a kol., 2017)

Tabulky, které jsou uvedeny níže představují silné a slabé stránky, dále příležitosti a hrozby výše zmíněného podniku. Ke každému činiteli uvedeného v tabulkách je přiřazena váha a bodové ohodnocení v rozmezí 1 až 5, kdy číslo 1 znázorňuje nejméně a číslo 5 nejvíce. Z váhy a bodového ohodnocení je následně vypočítán vážený výsledek.

Tab. 2: Silné stránky podniku

Činitel	Váha	Bodové ohodnocení	Vážený výsledek
Široká nabídka produktů a služeb	0,45	5	2,25
Dlouholetá spolupráce s firmou APB Plzeň	0,35	3	1,05
Zaměstnanci s bohatými zkušenostmi	0,20	1	0,2
<b>Celkem</b>	1	-	3,50

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že nejsilnější stránkou podniku je široká nabídka produktů a služeb, které je podnik schopen zajistit. Tato společnost se totiž nezabývá pouze dílčí činností z oblasti stavebnictví, ale potenciální zákazník si může vybrat

stavbu jakékoliv jednotky (např. školy, obytné zóny, haly, rodinného domu...). Podnik je schopen zajistit stavbu objektu jako celku od počátku až do konce.

Tab. 3: Slabé stránky podniku

Činitel	Váha	Bodové ohodnocení	Vážený výsledek
Neexistence informačního systému	0,30	5	1,25
Chybějící pracovníci	0,20	4	0,8
Neexistence programu BIM	0,15	3	0,45
Nedostatek rozvoje zaměstnanců	0,15	2	0,30
Chaotická organizační struktura firmy	0,10	2	0,20
Marketing	0,10	1	0,10
<b>Celkem</b>	1	-	3,10

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z tabulky 3 vyplývá, že má firma poměrně velký počet nedostatků. Největším nedostatkem podniku je neexistence informačního systému. Tato společnost funguje ještě jako „šanonová firma“, tedy všechny informace ukládá firma v papírové formě do kancelářských šanonů. Neexistence informačního systému také zabraňuje jednotné komunikaci. Dalším velkým problémem jsou pak chybějící pracovníci.

Tab. 4: Příležitosti podniku

Činitel	Váha	Bodové ohodnocení	Vážený výsledek
Nízké úrokové sazby	0,50	4	2,00
Očekávaná inflace	0,50	2	1,00
<b>Celkem</b>	1	-	3,00

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

V tabulce, která znázorňuje příležitosti podniku je vidět, že nejlépe hodnoceným činitelem jsou nízké úrokové sazby. Díky tomuto faktu je zvýšená poptávka

po hypotečních úvěrech, které jsou investovány do koupě nových bytových jednotek nebo pozemků, na kterých se bude stavět, a to přináší společnosti nové zákazníky.

Tab. 5: Hrozby podniku

Činitel	Váha	Bodové ohodnocení	Vážený výsledek
Hospodářská krize	0,50	3	1,50
Konkurence	0,30	2	0,60
Legislativa	0,20	1	0,20
<b>Celkem</b>	1	-	2,30

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z výše uvedené tabulky je největší hrozbou hospodářská krize. Společnost poskytuje služby například státním institucím, městům a obcím a vzhledem k současné pandemii koronaviru, je podnik ohrožen zastavením investic od investorů. Tedy jinak řečeno hrozí zastavení vybraného projektu či jeho úplné zrušení.

### **Shrnutí SWOT analýzy**

Z výše zobrazených údajů, které analyzují vnitřní prostředí firmy pomocí SWOT analýzy vyplývá, že se podnik potýká s poměrně velkým počtem nedostatků. Společnost je také ohrožena několika hrozbami. Z tohoto hlediska lze rozhodnout o přístupu WT, jehož snahou je minimalizovat slabé stránky a vyvarovat se hrozbám.

## **4 Projekt „Bytový komplex U Kalicha“**

V této kapitole bude představeno obecné řízení projektů společnosti. Dále také bude popsán konkrétní projekt, který společnost AREA group s.r.o. realizuje. Následně bude obecně vysvětleno, jak probíhá výběr projektového týmu. V poslední řadě bude představen projektový tým, který realizuje představený projekt.

### **4.1 Obecné řízení projektů ve společnosti**

Podnik dělí projekty na základě termínů. Mezi typy projektů, které podnik realizuje patří bytová výstavba, haly, rekreační střediska apod.

V podniku jsou celkově dva projektové týmy, které bývají doplňovány externími členy či brigádníky, a hlavně externími profesemi (například profese pro elektroinstalaci, pro rozvody vody, pro vzduchotechniku...).

Každý projekt má minimálně dva až tři výrobní výbory s investorem. V prvním výrobním výboru se vždy zpracovávají požadavky ohledně daného projektu, v těch ostatních výrobních výborech se už jen požadavky upřesňují. Ohledně všech projektů se ve společnosti konají pravidelné briefingy, kde vedoucí projektant informuje všechny projektové manažery a týmy o zakázkách a důležitých informacích, které se týkají konkrétních projektů.

#### **Předprojektová fáze projektů**

V této fázi společnost zajišťuje zákazníky. Neboli jednatel společnosti jedná s potencionálními zákazníky (investory) o konkrétních projektech, kde se domluví na podmínkách, rozpočtu, termínech a stanovených požadavcích. Pokud se jednatel společnosti s investorem domluví na provedení požadovaného projektu, informuje jednatel společnosti o projektu vedoucího projektanta a projektového manažera, kteří se daným projektem budou zabývat.

#### **Zahájení projektů**

V této fázi se koná zahajovací porada, které se zúčastňuje vedoucí projektant, projektový manažer a jednatel společnosti. Při zahajovací poradě jednatel seznamuje vedoucího projektanta a projektového manažera s projektem, s jeho termíny hlavními i dílčími, s rozpočtem, s požadavky a s hrubým návrhem harmonogramu, který je vytvořen jednatelem společnosti dle jeho uvážení.

### **Plánovací fáze projektů**

V této části jedná projektový manažer s týmem. Nejprve projektový tým seznámí s projektem, s jeho požadavky, s termíny a s rozpočtem. Projektový manažer v této fázi nevytváří fyzický harmonogram jednotlivých činností s konkrétními termíny, které jsou potřeba splnit pro realizaci celého projektu. Časový sled dílčích činností projektu probíhá na základě uvážení a zkušeností projektového manažera.

### **Realizační fáze projektů**

Projektový manažer v realizační fázi projektu zadává jednotlivé úkoly projektovému týmu i s termíny, které musejí dodržet. Dále tyto rozdané úkoly monitoruje a kontroluje, zda jsou včas splněné. V této fázi projektový manažer pravidelně komunikuje s jednotlivými profesemi, informuje je o důležitostech, koordinuje je a také se informuje o tom, zda mají všechny potřebné dokumenty k výkonu jejich profese.

### **Ukončení projektů**

Ukončení projektu představuje tisk všech hotových dokumentů daného projektu, které jsou založeny do šanonu a předány úřadům, které se k projektu musí vyjádřit. Během projektu mohou být realizovány změny, které se pak musí dokumentárně ošetřit. Většinou se změny ihned aplikují a dokumentární náležitosti se řeší v poslední fázi projektu, tedy v činnosti nazývané Změna stavby před dokončením.

### **Poprojektová fáze projektů**

Vyhodnocení ukončeného projektu je realizováno pouze jednatelem společnosti, který daný projekt vyhodnotí a obstará si zpětnou vazbu od investorů. Projektový tým ani projektový manažer po ukončení projektu nejsou seznámeni s mírou spokojenosti investora (zákazníka) ohledně realizovaného projektu, tedy nemají žádnou zpětnou vazbu.

## **4.2 Představení projektu „Bytový komplex U Kalicha“**

Společnost AREA group s.r.o. realizuje mnoho projektů. Zde bude představen pouze jeden konkrétní projekt. Jedná se o přestavbu stávajících budov majitele, který v tomto případě zastává i roli investora, a to na stavbu nového bytového domu v Plzni na adrese Na Jikalce 2743/19. Objekt, který se nachází na zmíněné adrese byl nevyužíván a majitel

se rozhodl tento objekt renovovat a vytvořit zde bytové jednotky. Tento projekt je v realizační fázi a v průběhu procesu došlo ke změně požadavků ze strany majitele.

Objekt je tvořen celkem třemi budovami a jedním prostorem pro parkování vozidel. V jedné budově byl původně autosalón, ve druhé byla ubytovna a ve třetím objektu byla výrobní hala. Původní zadání majitele obsahovalo požadavek, který představoval částečnou rekonstrukci budov na velké bytové jednotky se zachováním stávající nosné konstrukce stavby. V průběhu řešení daného projektu došlo ke změně zadání ze strany majitele, a to na celkovou rekonstrukci objektu a stavbu menších bytových jednotek. Toto rozhodnutí ze strany majitele vzniklo z důvodu toho, že v současné době je větší poptávka po menších bytových jednotkách než po těch větších. Celkovou rekonstrukci zvolil pak z toho důvodu, že budovy nebyly úplně v dobrém statickém stavu, a proto by částečná rekonstrukce byla velmi náročná jak finančně, tak realizačně.

Ze zmíněného komplexu, tedy bude postaven nový bytový dům, který bude tvořit jeden celek, který zaplní celé zastavěné území původních budov. Namísto prostoru, který sloužil pro parkování vozidel bude postavena terasa, která bude sloužit pro budoucí obyvatele jednotlivých bytových jednotek jako místo relaxace.

### **Cíl projektu „Bytový komplex U Kalicha“**

Vzhledem k tomu, že došlo ke změně zadání projektu bude představen cíl původního i současného projektu.

Původní cíl projektu zněl: „*Využít stávající budovy a předělat tyto budovy na velké bytové jednotky a vhodně je doplnit.*“

Současný cíl projektu zní: „*Vyžít stávající objekt na přestavbu malometrážních bytů a zjednodušení dispozic bytu jako takového.*“ (Příkladem zjednodušením dispozic objektu je např.: v původním objektu byly dva výtahy, teď bude jeden výtah. Jeden výtah zajistí menší ekologické zatížení a menší finanční zátěž pro investora.)

### **Přínosy projektu „Bytový komplex U Kalicha“**

I přesto, že došlo ke změně požadavků na zmíněný projekt ze strany majitele, přínosy jsou jak u původního zadání, tak i u současného zadání shodné. Přínosem projektů jsou nové prostory pro bydlení z nevyužívaného prostoru. Dalším přínosem je zkrášlení ulice a okolí tohoto objektu.



## **Rizika projektu „Bytový komplex U Kalicha“**

Vzhledem k tomu, že měl projekt zpočátku jiné zadání, jsou představeny i rizika původního zadání projektu.

**R1 – Nepovolení stavby**, a to z toho důvodu, že stavba obsahuje zvýšení zastavěné plochy z hlediska výškového řešení. Tudíž rizikem bylo, že tento velký zásah stavební úřad nepovolí. Kdyby stavební úřad stavbu nepovolil, nemohl by se projekt realizovat. Toto riziko, už není relevantní pro aktuální zadání projektu, protože stavební povolení bylo schváleno.

**R2 – Sousedí**. Vzhledem k tomu, že stavba bude rozsáhlého charakteru, hrozilo, že majitelé a obyvatelé vedlejších pozemků či budov by byli touto stavbou rušeni, a proto by nemuseli podepsat souhlas se stavebním povolením. To by pak přineslo komplikace a projekt by se nemohl realizovat.

Aktuálními riziky současného zadání projektu jsou:

**R3 – Chyby studií**. Příkladem takové chyby by mohly být špatné údaje o parametrech zastavěné plochy a výšky objektu. Vzhledem k tomu, že změna těchto parametrů bude rozsáhlejší a v původním zadání projektu tato změna nesla riziko nepovolení stavby, měly by se povolené parametry od stavebního úřadu dodržet a tyto parametry nepřesáhnout. Pokud by nastala situace, kdyby tyto parametry přesahovaly ty povolené stavebním úřadem, jednalo by se o porušení vydaného stavebního povolení stavebním úřadem. To by mohlo přinést realizaci projektu jisté komplikace, např. v pozastavení projektu.

**R4 – Sousedí**. I přes souhlas se stavebním povolením, mohou později vedlejší obyvatelé budov zaznamenat problémy s velkou prašností či zvýšenou hlučností, které jim nebudou vyhovovat. Pokud se tento problém objeví, může to realizaci projektu prodlužovat případně i prodražovat skrze stížnosti majitelů a obyvatel okolních nemovitostí.

**R5 – Bourací práce**. Při realizaci stavby budou probíhat bourací práce, tím pádem vzniká riziko zranění či poškození sousedního majetku nebo majetku investora.

**R6 – Použití jeřábu**. Při stavbě tohoto projektu bude využíván velký jeřáb, který má dosah i na vedlejší budovy, mohou tudíž vzniknout jisté komplikace z důvodu neakceptování toho jeřábu ze strany majitelů ze sousedních nemovitostí. Pokud by nastala situace, kdy jeden či více majitelů sousedních domů by neakceptovali jeřáb, mohlo by to zapříčinit prodlužování projektu.

Tab. 6: Mapa rizik

<b>Pravděpodobnost</b>	Velmi vysoká					
	Vysoká				<b>R1</b>	
	Střední		<b>R5</b>	<b>R3</b>	<b>R2</b>	
	Nízká	<b>R6</b>	<b>R4</b>			
	Velmi nízká					
		Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký

### Dopad

Vlastní zpracování, 2021.

### 4.3 Výběr projektového týmu

Ve společnosti není stanovený jednotný systém, podle kterého by byl vybírán projektový tým. Osoby, které tvoří konkrétní tým jsou vybírány dle uvážení jednatele společnosti. Své rozhodnutí udělí dle konkrétního projektu, který je potřeba realizovat. Pokud se jedná o projekty obdobné nebo o projekty, které už zde byly uskutečněné a mají pouze nové požadavky jsou většinou přiřazeny osobám, které s těmito projekty už mají zkušenost nebo už se podílely na jejich uskutečnění. Naopak pokud se jedná o projekt zcela nový, členové týmu jsou vybíráni dle pracovního zatížení. Vhodní kandidáti jsou ti, kteří mají méně pracovních povinností. Týmy jsou vždy složeny z interních pracovníků společnosti a když je potřeba jsou doplněny externími pracovníky.

### 4.4 Projektový tým projektu „Bytový komplex U Kalicha“

Projektový tým, který se podílí na realizaci výše zmíněného projektu je složen ze tří členů. Skládá se z vedoucího projektanta, projektového manažera a interního pracovníka podniku. Krom toho, že je tým složen ze zmíněných osob, je zároveň doplněn externími profesemi, mezi které patří osoby, které zajišťují požárně bezpečnostní řešení, statické posouzení budovy, zdravotně technické instalace, vzduchotechniku, vytápění, silnoproudou elektroinstalaci, EPS – elektronickou požární signalizaci, návrh výtahů,

návrh parkovacích zakladačů, energetickou náročnost budovy, inženýrskogeologický průzkum, radonový průzkum a studii proslunění.

### **Vedoucí projektant**

Náplní práce vedoucího projektanta je informovat jednotlivé týmy o důležitostech a všech potřebných informacích, které se týkají konkrétních projektů. Tyto informace vedoucí projektant získává od jednatele společnosti.

K tomu, aby měl možnost vedoucí projektant informovat členy jednotlivých projektových týmů, slouží briefing. Tento briefing nemá žádný systém, ale měl by být pravidelný. Tento briefing je svoláván zejména vedoucím projektantem a někdy i jednatelem společnosti.

### **Projektový manažer**

Úkolem projektového manažera je zejména zadávání jednotlivých úkolů členům projektového týmu a jeho následnou koordinaci (interní pracovník a profese). Dále jeho úkolem je informovat interního pracovníka týmu o případných změnách, které nastaly v průběhu realizace projektu. Dle projektového manažera v řízení týmu není ustálený systém, vždy se jedná a pracuje dle uvážení a potřeby.

### **Interní pracovník týmu**

Náplní interního pracovníka je zpracování technické stránky projektu. Jde o tzv. projektové práce. Tedy interní pracovník týmu obstarává projekční stránku, kterou zpracovává, a to od kreslení jednotlivých výkresů po kompletní projektovou dokumentaci. Tyto úkoly dostává od projektového manažera i s termíny, které musí plnit.

## **5 Analýza komunikace v projektovém týmu**

V této kapitole bude představena komunikace v projektovém týmu, který se zabývá výše představeným projektem. Komunikace tohoto projektového týmu je analyzována pomocí rozhovorů na předem stanovené otázky. Otázky, které byly během rozhovorů použity, byly pro každého člena projektového týmu individuálně stanovené. Níže budou představeny rozhovory s vedoucím projektantem, projektovým manažerem a interním pracovníkem týmu.

### **5.1 Komunikace vedoucího projektanta**

Níže jsou představeny odpovědi vedoucího projektanta na otázky, které analyzují jeho komunikaci při výkonu jeho pracovních povinností.

#### **Jak probíhá komunikace v přípravné fázi projektu?**

Komunikace v přípravné fázi projektů je dle vedoucího projektanta ve většině případů osobní. K předávání informací a dokumentů pak používají emailovou korespondenci, nebo různé paměťové složky.

#### **O kterých věcech se nejvíce komunikuje v průběhu řešení projektů?**

Při řešení projektů se nejvíce komunikuje o organizačních věcech, kterými jsou např. termíny, požadavky, jaké bude složení projektového týmu atd. Dle vedoucího projektanta se velmi často stává, že při realizaci projektu investor mění požadavky. Komunikace ohledně organizace projektu je velmi diskutovaným tématem a je realizována formou osobní, telefonickou a emailovou.

#### **Máte porady? Pokud ano, jaké?**

Vedoucí projektant se účastní porad s vedením společnosti pravidelně každé pondělí. Účastníky zmíněné rady jsou jednatel společnosti, který tuto radu svolává, dále se účastní dvě asistentky a vedoucí projektant.

Cílem rady je zjistit v jaké fázi jsou jednotlivé projekty, prokonzultovat případné problémy a prodiskutovat řešení těchto problémů. Zjištěné informace předává vedoucí projektant projektovým týmům pomocí briefingů.

### **Jakým způsobem plánujete a připravujete briefinky?**

Briefinky se neplánují s časovým předstihem a nevytváří se ani harmonogram daného briefingu. Jednotlivé briefinky nemají předem naplánovaný obsah. Briefinky probíhají většinou dle potřeby. Pokud nastane nějaký problém k diskusi ohledně nějakého projektu vedoucí projektant ihned svolá briefing, kterého se většinou účastní jen některé osoby, zejména ty, kterých se vzniklý problém týká.

### **Co si myslíte, že je u Vás největším problémem z hlediska komunikace?**

Dle vedoucího projektanta je největším problémem příliš mnoho vstupujících osob při řešení nějakého problému či navrhované změny v konkrétních projektech. Tedy jinak řečeno, při předávání informací vzniká tzv. tichá pošta. Toto jednání představuje, že se daná informace například od investora nejprve předá jednateli společnosti, ten danou informaci sdělí vedoucímu projektantovi, vedoucí projektant tuto informaci předá projektovému manažerovi a ten danou informaci sdělí internímu pracovníkovi, kterého daná informace nejvíce ovlivňuje při výkonu jeho práce. Vzhledem k tomu, že důležitá informace je předávána několika prostředníky, velmi často se stává, že daná informace dorazí internímu pracovníkovi v jiném znění než v původním. To přináší pak při realizaci a řešení projektu problémy, nesrovnalosti, další úpravy projektové dokumentace, prodlužování realizace projektu atd.

## **5.2 Komunikace projektového manažera**

V této kapitole jsou zobrazeny odpovědi projektového manažera na předem stanovené otázky.

### **Tvoříte komunikační plán? Pokud ne, proč?**

Dle projektového manažera se komunikační plán netvoří. Důvody, proč tento plán není tvořen jsou neznalost komunikačního plánu a nedostatek času pro jeho tvoření.

### **Jak často informujete tým o změnách a důležitých informacích?**

O informacích, které jsou důležitého charakteru nebo jsou potřebné pro realizování projektu, informuje manažer projektový tým okamžitě. Informace se sdělují většinou osobně, případně telefonicky. Díky okamžitému informování je zajištěno, že se důležité informace nezapomenou sdělit.

### **O kterých věcech se nejvíce komunikuje?**

Dle projektového manažera je častým tématem diskuse, která pojednává o nedostatku informací ohledně projektů, na kterých pracují. Důvodem většinou bývá, že změny či důležité připomínky, které obdrží jednatel společnosti, se nesdělí projektovému manažerovi nebo vedoucímu projektantovi.

### **Jakým způsobem motivujete členy projektového týmu?**

K motivování projektového týmu nedochází dle projektového manažera, a to z toho důvodu, že k motivaci nemá prostředky. Projektový manažer nemá v kompetenci dávat vyšší finanční ohodnocení a nemůže členy projektového týmu odměňovat různými bonusy.

### **Vedete porady? Pokud ne, proč?**

Projektový tým jako takový se účastní pouze briefingů. Porady projektových týmů nejsou. Dle projektového manažera by porady byly potřeba, ale vzhledem k nezájmu vedení žádné zavedení porad projektových týmů nevzniklo.

### **S jakými problémy se nejvíce setkáváte?**

Nejčastější problémy dle projektového manažera jsou pozdní předávání informací, dále nekompletní sdělování informací a v poslední řadě nedostatek věnování jednatele společnosti projektovým týmům. Dle projektového manažera se jednatel společnosti nevěnuje projektovým týmům hlavně z časových důvodů.

## **5.3 Komunikace interního pracovníka**

Níže jsou popsány odpovědi interního pracovníka týmu na čtyři tázané otázky.

### **Jakým způsobem se k Vám dostává zpětná vazba za splnění úkolů od projektového manažera?**

Od projektového manažera dle interního pracovníka týmu není podávána zpětná vazba. Pokud je ale problém v průběhu realizace daného projektu, od vedoucího projektanta nebo jednatele společnosti vždy obdrží negativní zpětnou vazbu, která se týká vzniklého problému.

Z tvrzení interního pracovníka týmu lze tvrdit, že nedochází k pozitivní zpětné vazbě za vykonání jednotlivých úkolů nebo vytvoření celého projektu. Dochází pouze k negativní reakci na vzniklé chyby při řešení úkolů.

**Pokud v týmu nastane konflikt, jak ho řešíte?**

V týmu se objevují konflikty velmi málo, ale pokud nějaký nastane, většinou se konflikt řeší ihned a osobně.

**Co si myslíte, že je u vás v týmu největším problémem z hlediska komunikace?**

Největším problémem z hlediska komunikace interní pracovník týmu vnímá neexistenci porad. Dle jeho slov by byly porady přínosné. Vzhledem k absenci porad nastává často situace, kdy projektovým tým není dostatečně informován o důležitých informacích nebo tyto informace získávají neúplně.

**Vedete porady? Pokud ne, proč?**

Jak už bylo dle interního pracovníka výše představeno, porady projektových týmů kromě briefingů nejsou. Interní pracovník týmu uvádí, že důvodem neexistence porad je zejména nedostatek času jednatele, který i přes požadavky pracovníků projektových týmů pro zavedení porad nevěnuje tomuto tématu čas ani velkou pozornost.

## 6 Dotazníkové šetření

V této kapitole budou popsány výsledky dotazníkového šetření, který je zobrazen v příloze (viz příloha B). Vytvořený dotazník obsahuje čtyři bloky. První blok obsahuje otázky, které se zaměřují na komunikační kanály, druhý obsahuje otázky zaměřené na komunikaci projektových týmů, třetí blok pojednává o otázkách zaměřených na komunikaci projektového manažera z pohledu projektových týmů a čtvrtý blok dotazníku se zaměřuje na otázky ohledně briefingu. Tohoto dotazníku se účastnilo pět respondentů, kteří pracují ve výše zmíněné společnosti a tvoří projektové týmy podniku.

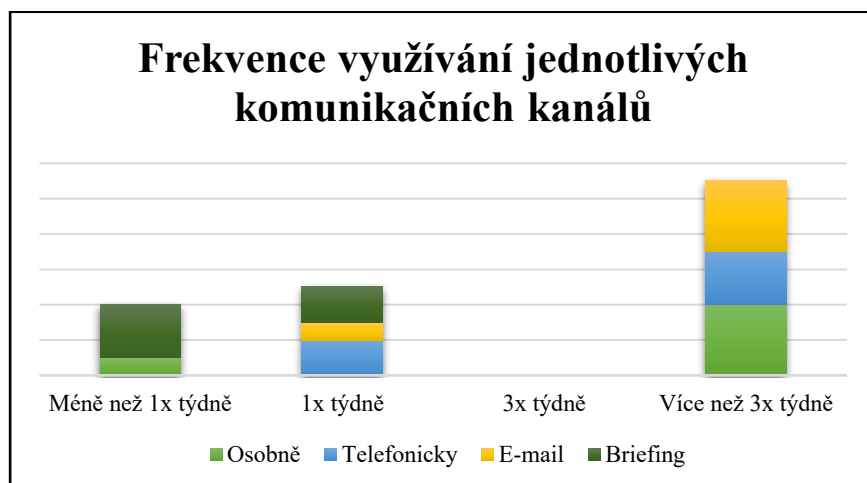
### 6.1 Výsledky šetření v oblasti komunikačních kanálů

Zde budou představeny výsledky otázek, které se zaměřují na komunikační kanály. K jednoduššímu znázornění je tato kapitola dělena na dvě části. V první části bude představen graf, který pojednává o využívání jednotlivých komunikačních kanálů. Druhá část pak zobrazí tabulku využívání jednotlivých forem komunikace v daných situacích.

#### První část šetření zaměřená na komunikační kanály

Níže je představen graf, který znázorňuje frekvenci využívání jednotlivých komunikačních kanálů. K tomuto znázornění je využito skládaný sloupcový graf.

Obr. 8: Graf frekvence využívání jednotlivých komunikačních kanálů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z výše zobrazeného grafu vyplývá, že je osobní, telefonická a emailová korespondence využívána respondenty více než třikrát týdně. Naopak nejméně využívanou formou



ke komunikaci byl zvolen briefing, který poskytuje komunikování dle respondentů ani ne jednou týdně.

#### Uzavřená otázka – Jaká forma komunikace u Vás převládá?

Z pěti respondentů zvolili čtyři respondenti neformální způsob komunikace jako formu, která v podniku převládá.

#### **Druhá část šetření zaměřená na komunikační kanály**

V zobrazené tabulce jsou uvedené výsledky zvolených forem komunikace v daných situacích. Dané odpovědi respondentů jsou převedeny na procenta. Tyto procenta byla vypočítána z počtu respondentů, kteří zvolili danou odpověď, vydělených celkovým počtem respondentů tohoto dotazníku.

Tab. 7: Výsledky zvolených forem komunikace při konkrétních situacích

Způsob komunikace / Volba		Řešení problémů	Informování o úkolech	Způsob komunikace týmu	Komunikace manažera
Osobně	Využití	80 %	100 %	100 %	100 %
	Preference	80 %	100 %	100 %	100 %
	Efektivita	100 %	100 %	100 %	100 %
Telefon	Využití	100 %	20 %	20 %	40 %
	Preference	80 %	20 %	20 %	20 %
	Efektivita	60 %	20 %	20 %	20 %
E-mail	Využití	80 %	20 %	20 %	40 %
	Preference	40 %	0 %	0 %	40 %
	Efektivita	20 %	0 %	20 %	40 %
Briefing	Využití	20 %	20 %	40 %	20 %
	Preference	20 %	20 %	20 %	40 %
	Efektivita	20 %	20 %	20 %	40 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z výše zobrazené tabulky vyplývá, že při řešení problémů se nejvíce využívá telefonická forma komunikace. Respondenti, ale při řešení problémů zvolili jako nejefektivnější formu komunikaci osobní. Naopak za nejméně efektivní formu komunikace respondenti považují emailovou korespondenci a briefing. Při řešení problémů pak většina respondentů preferuje telefonickou i osobní komunikaci.

V ostatních situacích jako je informování o úkolech, způsob komunikace týmu a komunikace manažera je nejvíce využívána osobní komunikace, kterou respondenti preferují a považují ji i za efektivní. Při informování o úkolech a při způsobu komunikace v týmu považují respondenti jako nejméně efektivní formu emailovou korespondenci a briefing.

Otevřená otázka – Co si myslíte, že je u vás obecně největším problémem z hlediska komunikace?

Za největší problémem z hlediska komunikace respondenti považují předávání informací ze strany vedení projektovému týmu, které probíhá chaoticky. Dále za problém považují neúčast projektového týmu na jednání s investorem, protože pak nastává situace, kdy projektový tým nezná přesné požadavky. Za další problém pak respondenti považují také předávání informací jednatelem společnosti, kdy jsou sdělované informace kusé, nahodilé, nesystematické, často nejsou předávané vůbec nebo pozdě, tím vzniká mnoho zbytečné práce a ztrácí se čas.

## **6.2 Výsledky šetření v oblasti komunikace projektových týmů**

V tab. 8 jsou znázorněny výsledky odpovědí, které se zaměřují na komunikaci projektových týmů. Uvedená procenta jsou opět vypočítána jako podíl zvolených odpovědí děleno celkovým počtem zúčastněných respondentů.

Tab. 8: Výsledky odpovědí zaměřené na komunikaci projektových týmů

Výrok	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
<b>V projektovém týmu je většinou příjemná atmosféra.</b>	20 %	80 %	0 %	0 %
<b>Myslím si, že komunikace v projektovém týmu je efektivní.</b>	20 %	80 %	0 %	0 %
<b>V projektovém týmu se často vyskytují konflikty.</b>	0 %	0 %	80 %	20 %
<b>V situaci, kdy se objeví konflikt, jste v projektovém týmu schopni tento konflikt vyřešit.</b>	60 %	40 %	0 %	0 %
<b>V projektovém týmu je vzájemná důvěra.</b>	40 %	60 %	0 %	0 %
<b>Všichni členové týmu vědí, co mají dělat.</b>	0 %	<b>100 %</b>	0 %	0 %
<b>Jste dostatečně informováni o potřebných informacích ke splnění vašeho úkolu.</b>	0 %	60 %	<b>20 %</b>	<b>20 %</b>
<b>Mám dobré vztahy se všemi členy projektového týmu.</b>	60 %	40 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Většina výroků byla respondenty ohodnocena souhlasem. Částečný nesouhlas s výrokem byl u dostatečného informování potřebných informací a úplným nesouhlasem respondenti zvolili výskyt konfliktů

Otevřená otázka – Jak byste popsali komunikaci projektového týmu?

Komunikaci projektového týmu respondenti popsali kladně. Ve většině případů probíhá na příjemné úrovni a efektivně, ale někdy vznikají problémy s komunikací díky omezenému času.

### 6.3 Výsledky šetření v oblasti komunikace projektového manažera z pohledu projektových týmů

V níže představené tabulce jsou zobrazeny výsledky otázek, které byly zaměřené na komunikaci projektového manažera z pohledu projektových týmů. Zobrazená procenta jsou opět vypočítaná podílem jako v tab. 8.

Tab. 9: Výsledky odpovědí změřené na komunikaci projektového manažera z pohledu projektových týmů

Výrok	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
<b>Za splnění úkolů obdržíte zpětnou vazbu od projektového manažera.</b>	0 %	60 %	20 %	20 %
<b>S projektovým manažerem jsem spokojen/a.</b>	40 %	60 %	0 %	0 %
<b>Projektový manažer je oporou týmu.</b>	20 %	60 %	20 %	0 %
<b>Projektový manažer monitoruje pravidelně průběh a stav projektu.</b>	40 %	60 %	0 %	0 %
<b>Projektový manažer mě informuje jasně a srozumitelně.</b>	20 %	80 %	0 %	0 %
<b>Projektový manažer nás motivuje.</b>	0 %	20 %	<b>60 %</b>	<b>20 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Z výše uvedené tabulky, lze tvrdit, že většina výroků byla opět hodnocena souhlasem respondentů. Většinovým nesouhlasem byl pak zvolen výrok, který pojednává o motivaci projektového týmu projektovým manažerem.

Otevřená otázka – Jak byste komplexně popsali projektového manažera z hlediska komunikace s vámi?

Respondenti popsali komunikaci projektového manažera jako bezproblémovou. Někdy je projektový manažer ale na tolik časově vytížený, že není prostor na komunikaci. Dle jednoho respondenta je komunikace projektového manažera málo otevřená.

## 6.4 Výsledky šetření zaměřeného na briefing

V tab. 10 jsou zobrazeny výsledky otázek, které se zaměřují na briefing. Výsledky jsou uvedené opět v procentech, které jsou vypočítané stejným podílem jako ve výše zobrazených tabulkách.

Tab. 10: Výsledky odpovědí zaměřené na briefing

Výrok	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Účastním se pravidelně briefingu.	80 %	0 %	20 %	0 %
Briefingy probíhají pravidelně.	20 %	0 %	20 %	60 %
Časová délka briefingu je dostačující.	0 %	100 %	0 %	0 %
Briefingy často překračují stanovený čas.	0 %	0 %	80 %	20 %
Briefingy jsou příliš krátké.	0 %	0 %	80 %	20 %
Briefingy jsou dobře připravené z hlediska organizace i obsahu.	0 %	60 %	20 %	20 %
Během briefingu je možné prodiskutovat případné problémy.	40 %	60 %	0 %	0 %
Během briefingu převládá příjemná atmosféra.	40 %	60 %	0 %	0 %
Briefing je veden efektivně.	0 %	60 %	40 %	0 %
Komunikace během briefingu je efektivní.	0 %	80 %	20 %	0 %
Z každého briefingu je tvořen zápis.	0 %	0 %	40 %	60 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2021

Zvolené odpovědi respondentů v této části dotazníku jsou pestřejší než v předchozích blocích. Ve většině případů lze opět tvrdit souhlas respondentů s danými výroky. U některých výroků, například u výroku, který pojednává o pravidelnosti briefingů jsou odpovědi respondentů odlišné, ale ve většině případů byl respondenty zvolen nesouhlas. Nesouhlas byl zvolen respondenty i u výroků, které pojednávají o překračujícím čase briefingů a o příliš krátkém čase, který je věnován briefingům. Mezi nesouhlas byl také zvolen výrok o tvorbě zápisu z briefingů.

## 7 Návrh opatření

V této kapitole budou popsány navrhovaná opatření pro zlepšení komunikace projektového týmu. Tyto opatření jsou zvolené dle výsledků analýz, které byly výše představeny. Z těchto analýz vyplývá, že se společnost setkává s větším počtem nedostatků z hlediska komunikace.

### 7.1 Zavedení informačního systému

Tab. 11: Zavedení informačního systému

Opatření	Zavedení informačního systému
<b>Přínosy</b>	Pokud by firma zavedla informační systém komunikace v podniku, komunikace mezi jednotlivými členy projektových týmů by byla přehlednější. Důležité informace i dokumenty by byly na jednom místě, které by bylo pro všechny přístupné.
<b>Postup</b>	Postup při zavádění informačního systému je složitý a časově náročný. Pokud by se podnik rozhodl pro zavádění tohoto systému, je důležité ho pečlivě vybrat tak, aby byl pro podnik vhodný.
<b>Náklady</b>	Náklady na zavedení informačního systému mají finanční i časový charakter.
<b>Rizika</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Špatně vybraný informační systém</li><li>• Příliš uspěchané zavedení tohoto systému</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## 7.2 Zavedení porad projektových týmů

Tab. 12: Zavedení porad projektových týmů

Opatření	Zavedení porad projektových týmů
<b>Přínosy</b>	Přínosem zavedení porad projektových je lepší informovanost členů projektových týmů. Porada by přinášela větší prostor k diskutování o problémech, které se týkají daných projektů.
<b>Postup</b>	Při zavádění porad je důležité vymezit čas konání porad, kdo poradu bude organizovat a jaký bude harmonogram porad. Na jednotlivé porady by měl být stanovený obsah porady, tedy to, co se bude na dané poradě řešit. S tímto harmonogramem by měli být účastníci porady vždy s časovým předstihem seznámeni.
<b>Náklady</b>	Náklady při zavádění porad vznikají hlavně z časového hlediska, proto by porad měla mít omezený čas konání, který je potřebný pro řešení daných problémů tak, aby výsledek porady byl efektivní.
<b>Rizika</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nevhodně zvolený čas porad pro potřebu řešení konkrétních problémů</li><li>• Špatná organizace porad</li><li>• Nevytváření harmonogramů porad</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## 7.3 Zavedení komunikačního plánu

Tab. 13: Zavedení komunikačního plánu

Opatření	Zavedení komunikačního plánu
<b>Přínosy</b>	Komunikační plán zobrazuje jednotlivé sdělení, ke kterým přiřazuje odpovědné osoby za přenos informací a osobu, která má tyto informace přijímat. Díky tomuto systému je jasné kdo, co a komu bude sdělovat. Přínosem je tedy přehledná informovanost potřebných osob.
<b>Postup</b>	Tvořit komunikační plán by měla osoba, která má přehled o tom, kdo, co a komu je potřeba sdělit (např. projektový manažer). K tomuto



	plánu by měly mít přístup všechny osoby, které jsou za jedno z uvedených sdělení odpovědné.
<b>Náklady</b>	Náklady opět zahrnují časové hledisko.
<b>Rizika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chybné údaje v komunikačním plánu</li> <li>• Nepřehlednost komunikačního plánu</li> <li>• Nedodržování komunikačního plánu</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## 7.4 Zlepšení organizace briefingů

Tab. 14: Zlepšit organizaci briefingů

<b>Opatření</b>	<b>Zlepšení organizace briefingů</b>
<b>Přínosy</b>	Pokud selepší organizace briefingů, budou briefingy efektivnější. Zlepší se komunikace i informovanost.
<b>Postup</b>	Vytvoření harmonogramu briefingu a včasné upozornění o briefingu osobám, které se ho účastní. Dále je důležité dodržovat jeho pravidelnost.
<b>Náklady</b>	Náklady jsou opět z časového hlediska, a to z toho důvodu, že je potřeba věnovat více času organizaci briefingů.
<b>Rizika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedodržování správné organizace briefingů</li> <li>• Nepravidelnost konání briefingů</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## 7.5 Zavedení motivačních prostředků

Tab. 15: Zavedení motivačních prostředků

<b>Opatření</b>	<b>Zavedení motivačních prostředků</b>
<b>Přínosy</b>	Přínosy zavedení motivačních prostředků jsou větší snaha zaměstnanců, kvalitnější plnění úkolů, spokojenost zaměstnanců a efektivnější výkon zaměstnanců.

<b>Postup</b>	Zavedení finančních bonusů za vykonání jednotlivých úkolů, které byly kvalitně a včas vypracovány. Zavedení různých odměn, které zaměstnanec ocení i např. ve formě povýšení.
<b>Náklady</b>	Při zavedení motivačních prostředků prostřednictvím finančního ohodnocení vznikají náklady finančního charakteru. Ale díky investici peněz do zaměstnanců firmy, lze zajistit stálost, spokojenost a věrnost svých zaměstnanců.
<b>Rizika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nevhodně zvolený motivační prostředek</li> <li>• Nepřiměřená finanční motivace</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## 7.6 Zúžení komunikačních vstupů při sdělení důležitých informací

Tab. 16: Zúžení komunikačních vstupů při sdělení důležitých informací

<b>Opatření</b>	<b>Zúžení komunikačních vstupů při sdělení důležitých informací</b>
<b>Přínosy</b>	Přínosy jsou včasné sdělení důležitých informací, zamezení deformace informací, předání informací v původním znění.
<b>Postup</b>	Důležité informace předávat rovnou osobě, která je touto informací nejvíce ovlivněna.
<b>Náklady</b>	Náklady jsou v tomto ohledu takřka nulové. Pokud se důležité sdělení ihned předá kompetentní osobě a nebude se tato informace předávat prostřednictvím dalších tří či více osob, ušetří se díky tomu i čas prostředníků.
<b>Rizika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedodržení postupu</li> <li>• Chybně zvolená kompetentní osoba</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## 7.7 Poskytování zpětné vazby

Tab. 17: Poskytování zpětné vazby

Opatření	Poskytování zpětné vazby
<b>Přínosy</b>	Díky poskytnuté zpětné vazbě, lze zajistit lepší pocit zaměstnanců, zejména pokud se jedná o pochvalu. Dalším přínosem je vyvarování se opakování uskutečněných chyb.
<b>Postup</b>	Po zhotovení úkolu či celého projektu, projekt vyhodnotit a sdělit klady i zápory osobám, kteří se zhotovení úkolu či projektu účastnili.
<b>Náklady</b>	Náklady jsou minimální. Je jen potřeba věnovat trochu času.
<b>Rizika</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poskytování pouze negativní zpětné vazby</li><li>• Poskytování zpětné vazby jen někomu</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## 7.8 Zlepšení informovanosti

Tab. 18: Zlepšení informovanosti

Opatření	Zlepšení informovanosti
<b>Přínosy</b>	Efektivní komunikace, která zajistí lepší chod pracovních úkonů.
<b>Postup</b>	Zavedení komunikačního plánu, zúžení komunikačních vstupů při sdělení důležitých informací a zavedení informačního systému.
<b>Náklady</b>	Náklady představují časové a finanční hledisko.
<b>Rizika</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nedodržení výše zmíněných doporučení</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## Závěr

Tato bakalářská práce byla zpracována na téma „Komunikace v projektovém týmu“. V teoretické části této práce byl teoreticky vymezen projektový management a jeho náležitosti jako je projekt, projektový tým atd. Teoretická část byla zakončena kapitolou, kde byla popsána sociální komunikace, její druhy, prostředky, komunikační kanály atd. v souvislosti na komunikaci projektového týmu.

Teoretická část byla následně aplikována do praktické části. V této části byla představena společnost AREA group s.r.o., následně byl popsán jeden konkrétní projekt, kterým se společnost zabývá a v poslední řadě byl představen projektový tým, jehož úkolem je realizace popsaného projektu.

Cílem této bakalářské práce byla analýza komunikace projektového týmu a navrhnutí opatření na zjištěné nedostatky komunikace. Komunikace projektového týmu společnosti AREA group s.r.o. byla analyzována prostřednictvím rozhovorů a dotazníkového šetření. Za pomoci rozhovorů byly získávány informace širšího charakteru dle dotazovaných osob na stanovené otázky. Pomocí dotazníkového šetření pak byla zjišťována komunikace projektových týmů.

Z výsledků analýz bylo zjištěno několik nedostatků společnosti z hlediska komunikace. V další kapitole na tyto nedostatky byla navrhnutá opatření, která popisovala přínosy, postupy, náklady a rizika při zavedení daného opatření. Pokud se podnik začne zabývat zjištěnými nedostatky, jako byla například neexistence komunikačního plánu, zvýší tak efektivitu komunikace.

## Seznam použitých zdrojů

- AION CS, s.r.o. (2021). *Zákony pro lidi*. Dostupné 23. 3. 2021 z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-183>
- AREA group s.r.o. (n.d.a). *Architektonická řešení*. Dostupné 28. 2. 2021 z [https://www.areagroup.cz/architektonicka\\_reseni.php](https://www.areagroup.cz/architektonicka_reseni.php)
- AREA group s.r.o. (n.d.b). *Developerská činnost*. Dostupné 19. 2. 2021 z [https://www.areagroup.cz/developerska\\_cinnost.php](https://www.areagroup.cz/developerska_cinnost.php)
- AREA group s.r.o. (n.d.c). *Inženýring*. Dostupné 28. 2. 2021 z <https://www.areagroup.cz/inzenyrink.php>
- AREA group s.r.o. (n.d.d). *Oceněné stavby*. Dostupné 28. 2. 2021 z <https://www.areagroup.cz/reference5.php>
- AREA group s.r.o. (n.d.e). *Projekce*. Dostupné 19. 02 2021 z <https://www.areagroup.cz/projekce.php>
- AREA group s.r.o. (2018). *Rozvaha 2018*. Interní dokument podniku AREA group s.r.o. se sídlem v Plzni.
- AREA group s.r.o. (2019). *Rozvaha 2019*. Interní dokument podniku AREA group s.r.o. se sídlem v Plzni.
- Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I., & kolektiv. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha, Česko: Management Press.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Mmanagement a organizační chování* (2. vyd.). Praha: Grada.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha, Česko: Grada.
- Doležal, J., & Krátký, J. (2017). *Projektový management v praxi*. Praha, Česko: Grada.
- Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., & Hrazdilová Bočková, K. (2016). *Projektový management*. Praha, Česko: Grada.
- Heger, V. (2012). *Komunikace ve veřejné správě*. Praha, Česko: Grada.
- Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V., & Dvořáková, J. (2014). *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita.
- Ježková, Z. (2013). *Projektové řízení*. Kuřim, Česko: Akademické centrum studentských aktivit.
- Kanotr, P. (2008). *Týmová spolupráce* (2. vyd.). Ostrava, Česko: Ostravská univerzita.
- Krchová, H. (2006). *Řízení životního cyklu projektů v Komunikační agentůře FMK*. Zlín, Česko: Univerzita Tomáše Bati.
- Máchal, P., Kopečková, M., & Presová, R. (2015). *Světové standardy projektového řízení*. Praha, Česko: Grada.
- MEDIATEL CZ, s.r.o. (n.d.). *AREA group s.r.o.* Dostupné 19. 2. 2021 z <https://www.zlatestranky.cz/profil/H295041>

- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi* (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky. (2015). *Výpis z obchodního rejstříku*. Dostupné 1. 3. 2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=153114&typ=PLATNY>
- Nový, I., & Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery* (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita.
- Svozilová, A. (2016). *Projektový management* (3. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha, Česko: Grada.
- Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha, Česko: Grada.
- Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky* (3. vyd.). Plzeň, Česko: Západočeská univerzita.
- Urban, L. (2017). *Sociologie*. Praha, Česko: Grada.
- Urban, L., Dubský, J., & Murdza, K. (2011). *Masová komunikace a veřejné mínění*. Praha, Česko: Grada.
- Vacek, J., Špicar, R., & Sova Martinovský, V. (2017). *Projektový management*. Plzeň: Západočeská univerzita.
- Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha, Česko: Grada.

## Seznam tabulek

Tab. 1: Data z rozvahy (v tis. Kč).....	41
Tab. 2: Silné stránky podniku .....	43
Tab. 3: Slabé stránky podniku .....	44
Tab. 4: Příležitosti podniku.....	44
Tab. 5: Hrozby podniku .....	45
Tab. 6: Mapa rizik.....	50
Tab. 7: Výsledky zvolených forem komunikace při konkrétních situacích .....	57
Tab. 8: Výsledky odpovědí zaměřené na komunikaci projektových týmů.....	59
Tab. 9: Výsledky odpovědí zaměřené na komunikaci projektového manažera z pohledu projektových týmů .....	60
Tab. 10: Výsledky odpovědí zaměřené na briefing .....	61
Tab. 11: Zavedení informačního systému.....	63
Tab. 12: Zavedení porad projektových týmů.....	64
Tab. 13: Zavedení komunikačního plánu .....	64
Tab. 14: Zlepšení organizace briefingů .....	65
Tab. 15: Zavedení motivačních prostředků .....	65
Tab. 16: Zúžení komunikačních vstupů při sdělení důležitých informací.....	66
Tab. 17: Poskytování zpětné vazby .....	67
Tab. 18: Zlepšení informovanosti .....	67

## Seznam obrázků

Obr. 1: Projektový trojúhelník .....	13
Obr. 2: Životní cyklus projektu .....	14
Obr. 3: Manažerské atributy .....	17
Obr. 4: Schéma komunikace .....	22
Obr. 5: Komunikační trojúhelník .....	23
Obr. 6: Komunikační plán .....	31
Obr. 7: Porterův model pěti sil .....	39
Obr. 8: Graf frekvence využívání jednotlivých komunikačních kanálů .....	56



## Seznam použitých zkratk a značek

PEST	Politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické prostředí
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SMART	Specific (Specifický), Measurable (Měřitelný), Achievable (Dosažitelný), Realistic (Realistický), Time-based (Časově určený)
SMARTER	Specific (Specifický), Measurable (Měřitelný), Achievable (Dosažitelný), Realistic (Realistický), Time-based (Časově určený), Evaluate (Hodnocený), Reevaluate (Průběžně hodnocený)
SWOT	Strenghts (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Vzorce a výpočty finanční analýzy

**Příloha B:** Dotazník

## **Příloha A: Vzorce a výpočty finanční analýzy**

### **ROA – Rentabilita aktiv**

$$ROA = \frac{zisk}{celková\ aktivita}$$

$$ROA_{2018} = 7\,139 / 97\,294 * 100 = 7,34 \%$$

$$ROA_{2019} = 3\,029 / 84\,736 * 100 = 3,58 \%$$

### **ROE – Rentabilita vlastního kapitálu**

$$ROE = \frac{zisk}{vlastní\ kapitál}$$

$$ROE_{2018} = 7\,139 / 26\,721 * 100 = 26,72 \%$$

$$ROE_{2019} = 3\,029 / 29\,750 * 100 = 10,18 \%$$

### **ROS – Rentabilita tržeb**

$$ROS = \frac{zisk}{tržby}$$

$$ROS_{2018} = 7\,139 / 32\,358 = 0,22$$

$$ROS_{2019} = 3\,029 / 67\,054 = 0,05$$

### **Likvidita**

#### Běžná likvidita

$$Běžná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky}$$

$$Běžná\ likvidita_{2018} = 47\,645 / 40\,717 = 1,17$$

$$Běžná\ likvidita_{2019} = 21\,934 / 9\,424 = 2,33$$

#### Pohotová likvidita

$$Pohotová\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ závazky}$$

$$Pohotová\ likvidita_{2018} = (47\,645 - 40\,795) / 40\,717 = 0,17$$

$$Pohotová\ likvidita_{2019} = (21\,934 - 13\,788) / 9\,424 = 0,86$$

#### Okamžitá likvidita

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

## **Příloha B: Dotazník**

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

jmenuji se Simona Rothová a jsem studentkou 3. ročníku oboru Systémy projektového řízení ekonomické fakulty Západočeské univerzity v Plzni. Tématem mé bakalářské práce je Komunikace projektového týmu.

Tímto bych Vás chtěla požádat o kompletní vyplnění tohoto anonymního dotazníku, který je v mé bakalářské práci součástí. Dotazník obsahuje celkem 48 otázek. Hlavním cílem bakalářské práce je analýza komunikace projektového týmu a následný návrh opatření.

Předem Vám děkuji, za vyplnění dotazníku.

Simona Rothová.

### **Pohlaví**

- Žena
- Muž

### **Věk**

- 15 – 23
- 24 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 50 a více

### **Působnost v podniku**

- Méně než 1 rok
- 1 – 2 roky
- 3 – 5 let
- 5 a více let

## **Otázky zaměřené na komunikační kanály**

**Vyberte jednu z možných variant:**

Jak často využíváte osobní komunikaci?

- Méně než 1x týdně

- 1x týdně
- 3x týdně
- Více než 3x týdně

Jak často používáte telefonický způsob komunikace?

- Méně než 1x týdně
- 1x týdně
- 3x týdně
- Více než 3x týdně

Jak často využíváte emailovou korespondenci ke komunikaci?

- Méně než 1x týdně
- 1x týdně
- 3x týdně
- Více než 3x týdně

Jak často využíváte briefing ke komunikaci?

- Méně než 1x týdně
- 1x týdně
- 3x týdně
- Více než 3x týdně

Jaká forma komunikace u Vás převládá?

- Formální
- Neformální

**Zaškrtněte jednu nebo více z nabízených variant. V případě zaškrtnutí políčka Jiné, popište konkrétní komunikační kanál.**

	Osobně	Telefonicky	Email	Briefing	Jiné (doplňte konkrétně)
Jakým způsobem nejčastěji komunikujete při řešení problému?					

Jaký způsob komunikování preferujete při řešení problému?					
Jaký způsob komunikace považujete za efektivní při řešení problému?					
Jakým způsobem jste nejčastěji informován o úkolech, které máte splnit?					
Jaký způsob komunikace preferujete při předávání úkolů?					
Jaký způsob komunikace považujete za efektivní při zadávání úkolů?					
Jakým způsobem komunikujete v týmu?					
Jaký způsob komunikace v týmu preferujete?					
Jaký způsob komunikace v týmu považujete za efektivní?					
Jakým způsobem s Vámi komunikuje projektový manažer?					
Jaký způsob komunikace projektového manažera preferujete?					
Jaký způsob komunikace projektového					

manažera Vám přijde efektivní?					
--------------------------------	--	--	--	--	--

Co si myslíte, že je u vás obecně největším problémem z hlediska komunikace?

**Popište vlastními slovy:**

.....

## Komunikace projektových týmů

**Ohodnoťte prosím následující tvrzení:**

	<b>Naprostou souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Naprostou nesouhlasím</b>
V projektovém týmu je většinou příjemná atmosféra.				
Myslím si, že komunikace v projektovém týmu je efektivní.				
V projektovém týmu se často vyskytují konflikty.				
V situaci, kdy se objeví konflikt, jste v projektovém týmu schopni tento konflikt vyřešit.				
V projektovém týmu je vzájemná důvěra.				
Všichni členové týmu vědí, co mají dělat.				
Jste dostatečně informováni o potřebných informacích ke splnění vašeho úkolu.				
Mám dobré vztahy se všemi členy projektového týmu.				

Jak byste popsali komunikaci projektového týmu?

**Níže popište:**

.....



## Komunikace zaměřená na projektového manažera z pohledu projektových týmů

Ohodnoťte prosím následující tvrzení:

	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Za splnění úkolů obdržíte zpětnou vazbu od projektového manažera.				
S projektovým manažerem jsem spokojen/a.				
Projektový manažer je oporou týmu.				
Projektový manažer monitoruje pravidelně průběh a stav projektu.				
Projektový manažer mě informuje jasně a srozumitelně.				
Projektový manažer nás motivuje.				

Jak byste komplexně popsali projektového manažera z hlediska komunikace s vámi?

Popište vlastními slovy:

.....

## Otázky zaměřené na briefingy.

Ohodnoťte prosím následující tvrzení:

	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Účastním se pravidelně briefingů.				
Briefingy probíhají pravidelně.				
Časová délka briefingů je dostačující.				
Briefingy často překračují stanovený čas.				

Briefingy jsou příliš krátké.				
Briefingy jsou dobře připravené z hlediska organizace i obsahu.				
Během briefingu je možné prodiskutovat případné problémy.				
Během briefingu převládá příjemná atmosféra.				
Briefing je veden efektivně.				
Komunikace během briefingů je efektivní.				
Z každého briefingu je tvořen zápis.				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

## **Abstrakt**

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

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

Tématem bakalářské práce je komunikace v projektovém týmu. Ke zpracování tématu byly využity analýzy, které analyzovaly komunikaci projektového týmu společnosti AREA group s.r.o. Cílem je analyzovat komunikaci projektového týmu a navrhnout opatření ke zjištěným nedostatkům komunikace. V teoretické části této práce je vymezen projektový management a jeho souvislosti, jako je projekt a projektový tým. Dále je v této části popsána komunikace, která je nezbytná k řízení projektů. V praktické části je stručně představena společnost, její vnější a vnitřní prostředí, dále projekt a projektový tým, který se představeným projektem zabývá. Dále je popsána komunikace projektového týmu a také jsou představeny výsledky dotazníkového šetření, které bylo zaměřené na komunikaci projektových týmů. V poslední části praktického bloku je vymezen návrh opatření ke zjištěným nedostatkům.

## **Abstract**

Rothová, S. (2019). *Communication in the project team*. (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

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

The topic of this bachelor thesis is communication in a project team. To process the topic, analysis were used to inspect communication of a project team within company AREA group s.r.o. The target is to examine communication of the project team and propose measures for discovered shortcomings in communication. The theoretical part of this thesis defines project management and its context, such as project and project team. Further in this part, communication essential to project management is described. The practical part briefly introduces the company, its external and internal environment, the project and the project team engaged in the introduced project. Next the communication of the project team is described and also the results of the questionnaire survey that was focused on the communication of project teams. The final part of the practical block defines the proposal of measures for discovered shortcomings.