

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Komunikace v projektovém týmu

Communication in the project team

Petr Hemrle

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Komunikace v projektovém týmu“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň/Cheb dne

v. r.

Zásady pro vypracování práce

1. Vymezte pojmy projektové řízení, projektový tým a komunikace v projektovém týmu.
2. Charakterizujte zvolenou organizaci, pozornost věnujte charakteristice zvoleného projektového týmu.
3. Analyzujte a zhodnoťte komunikaci ve zvoleném projektovém týmu.
4. Formulujte případná doporučení pro sledovanou oblast.

Poděkování

Velký dík patří celému EDC týmu v Daikin Industries Czech Republic s.r.o., kterého jsem mohl být součástí. Jmenovitě děkuji panu Martinovi Šoralovi a panu Tomášovi Hubinskému, kteří mi poskytli mnoho cenných informací.

Obsah

Úvod	7
1 Projektové řízení	8
1.1 Vymezení pojmu projektové řízení	8
1.2 Projekt	10
2 Projektový tým a zainteresované strany projektu	15
2.1 Projektový tým	15
2.2 Zainteresované strany projektu	18
3 Komunikace v projektovém týmu	20
3.1 Charakteristika sociální komunikace	20
3.2 Dělení komunikace	21
3.3 Bariéry v komunikaci	25
3.4 Kreativní techniky a metody vymýšlení nových nápadů	26
3.5 Porady	27
3.6 Online způsoby komunikace	28
3.7 Efektivní komunikace	29
Shrnutí teoretické části	31
4 Společnost Daikin Industries Czech Republic s.r.o	32
4.1 O společnosti	32
4.2 Základní informace o společnosti	33
4.3 Oblast podnikání	33
4.4 Cíl a vize společnosti	36
4.5 Vnější prostředí společnosti	36
4.6 Vnitřní prostředí podniku	39
4.7 SWOT analýza	41

5	Projektové řízení a komunikace	43
5.1	Organizační struktura	43
5.2	Představení projektu Emura 3	43
5.3	Složení projektového týmu	44
5.4	Komunikace v projektovém řízení	45
5.5	Analýza komunikace	46
6	Zhodnocení komunikace v podniku	54
7	Návrh na zlepšení.....	55
7.1	Zlepšení předávání informací ohledně projektu od projektového manažera k projektovému týmu.....	55
7.2	Kurzy nebo porady pro vysvětlení a naučení odborných termínů podniku v anglickém jazyce.....	56
	Závěr	57
	Seznam použitých zdrojů	58
	Seznam tabulek	60
	Seznam obrázků.....	61
	Seznam použitých zkratk	62
	Seznam příloh.....	63
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Tato zpracovaná bakalářská práce na téma „Komunikace v projektovém týmu“ se zaměřuje na nezbytný nástroj k výměně důležitých informací a vzájemnému dorozumívání. Komunikace je jedna z našich nejzákladnějších schopností, jedna z nejdůležitějších a v mnoha případech i nejpoužívanější. Stala se i hlavním předmětem několika vědních disciplín a každodenní pracovní funkcí v nespočetně mnoha oborech.

Cílem této bakalářské práce je poukázat na to, jak je komunikace důležitá v projektovém týmu a k realizování projektu. Hlavním výstupem bude analýza komunikace daného projektového týmu, odhalení určitých mezer a nedostatků v komunikaci, návrh možných náprav a opatření k eliminaci a prevenci před těmito problémy. Potřebné informace k analýze budou zjišťovány pomocí rozhovorů, dotazníkových šetření a osobních poznatků, díky více než ročnímu trainee programu v oddělení vývoje EDC, firmy Daikin Industries Czech Republic s.r.o.

Teoretická část je dělená na tři kapitoly. V první je popisováno projektové řízení, chcete-li projektový management nebo management projektů. Zde jsou představeny a definovány základní pojmy tohoto termínu. Druhá kapitola je zaměřena na projektový tým a zainteresované strany projektu. V poslední kapitole teoretické části dojde na komunikaci v projektovém týmu. Zde jsou popsány důležité prvky, které jsou pro efektivitu v komunikaci klíčové.

Praktická část byla zpracována ve zmíněné společnosti, kde jsem se osobně podílel na několika projektech. V první kapitole je charakteristika firmy, její vnitřní a vnější prostředí. Následně se budu zabývat firemním způsobem projektového řízení, který se může lišit od tuzemských či evropských konkurentů, jelikož se jedná o ryze japonskou firmu, která zde aktivně působí od roku 2004. Dále následuje popis konkrétního projektového týmu, jehož působení spadá do vývojového zaměření organizace v oddělení EDC. Byla zde zkoumaná komunikace ve zmíněném týmu během komplexního projektu, který zahrnoval jak technické pracovní činnosti, tak i administrativní.

Závěr bude obsahovat některá navržená opatření, která by mohla redukovat či předcházet různým problémům právě v komunikaci, která je nezbytná ke sdílení důležitých informací a k chodu celého projektu.

1 Projektové řízení

Tahle kapitola teoreticky vysvětluje, co tato vědní disciplína vlastně znamená, co všechno zahrnuje z hlediska důležitých termínů a čeho všeho se týká. Jako první bude představena definice projektového managementu neboli projektového řízení. Dále zde budou popsány nejdůležitější prvky, které sem spadají a dohromady utváří právě řízení projektů.

1.1 Vymezení pojmu projektové řízení

Projektové řízení je souhrn několika specifických činností, znalostí, dovedností z praxe, nástrojů a různých technik. To vše nám zaručuje, že výstupem z daného projektu bude něco hodnotného pro lidi, zákazníka nebo koncového uživatele.

Tato disciplína není úplně tak nová, jak se na první pohled může zdát. Její kořeny už můžeme zařadit do starověkého Egypta v době monumentálních starověkých pyramid, kde už se muselo pracovat a kalkulovat se zdroji jako je materiál a lidská síla. Byly plánovány i časové úseky výstavby a včasného dokončení, kvůli pochování panovníků, pro které byly určeny.

Doležal a kol., (2016) definují projektové řízení jako soubor norem, doporučení a *best of practice* zkušeností, které popisují, jak projekt řídit. Vzhledem ke skutečnosti, že jsou projekty různorodé, se spíše jedná o konkrétní platné skutečnosti a filozofii přístupu k dané problematice než ke konkrétním návodům.

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

Při realizaci projektu usilujeme krátkodobě o přeměnu materiálních i nemateriálních zdrojů na soubor předmětů nebo služeb, aby byly dosaženy předem naplánované cíle za pomoci úsilí, aplikováním znalostí a metod. Svozilová (2016)

Podle Mooze, Forsberga a Cottermana má projektový management pět základních elementů. Nejprve se jedná o **projektovou komunikaci**, což je prostředí pro efektivní výměnu informací všech účastníků projektu. To je důležitý stavební kámen k pozitivní týmové **spolupráci**, která je klíčová k dosažení sdílených cílů. **Životní cyklus projektu** nám představuje logický sled nejobecnějších úseků a fází projektu spolu s definovanými stavy a podmínkami, zásadní k přechodu mezi fázemi projektu. Dalším elementem jsou **vlastní součásti projektového managementu**, které tvoří seskupení technik a nástrojů

pro řízení projektů během průběhu jejich životních cyklů. Patří sem např.: Požadavky projektu, projektový tým, příležitosti a rizika, opravná opatření. Poslední element je **organizační závazek**, ten obsahuje pověřeného manažera projektu, podporu založenou na organizační kultuře, finanční i jiné zdroje vyhrazené pro projekt a odpovídající technologie a metodologie. Svozilová (2016)

Principy charakterizující projektové řízení:

- **systemový přístup** – berou se v potaz jevy v souvislostech;
 - **systematický, metodický postup** – odlišné projekty vykazují stejné prvky;
 - **strukturování problému a strukturování v čase** – ulehčování řešení problémů díky rozkládání problému na menší části;
 - **přiměřené prostředky** – výběr adekvátních metod k řízenému prvku;
 - **interdisciplinární týmová práce** – fungující týmová spolupráce je efektivnější než individuální práce;
 - **využití počítačové podpory** – ulehčuje rutinní i kreativní činnosti;
 - **aplikace zásad trvalého zlepšování** – technika prevence opakování stejných chyb;
- integrace** – týká se například lidí, procesů a zdrojů. Doležal a kol. (2016)

Pět základních oblastí dle PMI, které dělí řízení projektu:

- **zahájení** – vymezení projektových cílů a účelů, zahájení aktivit;
 - **plánování** – je nezbytné předem určit metody a postupy potřebné k plnění požadavku a cíle projektu, časový plán a rozpočet;
 - **vykonání** – zahájení projektu dle naplánování;
 - **monitoring** – dohlížení na stav a plnění projektových prací kvůli včasnému korigování chyb a odchylek od plánu;
 - **ukončení** – závěrem potvrdit, zda hotový úkol byl splněn, jak bylo specifikováno v zadání.
- Doležal a kol. (2016)

„Rozdělení do pěti manažérských oblastí pokrývá všechny potřebné aktivity a představuje užitečnou koncepční posloupnost. Takto lze pohlížet na celý průběh řízení projektu nebo i na jeho dílčí etapy a případně i jednotlivé činnosti.“ (Doležal a kol.,2016, s.16).

Projektový management sebou nese řadu **přínosů**, díky kterým lze řídit projekt efektivně. Například rozdělení odpovědností nad určitými projektovými aktivitami mezi realizační personál a určení jejich rolí, které budou během realizace zastávat. Plánování časového a nákladového rozsahu realizace. Efektivnější rozdělování zdrojů a větší flexibilita při jejich využívání. Sledování skutečného průběhu během realizace oproti plánu což vede k identifikaci možných odchylek a jejich korigování. Díky systému rozdělení odpovědností za řízení projektu umožňuje plynulé řízení problémů, tudíž není nutný nadměrný dohled ze strany zákazníka. Principy řízení mohou zaručovat získání souhlasu k naplnění anebo překročení plánovaného cíle projektu. Díky systémovému přístupu k řízení projektu je během realizace produkováno mnoho užitečných informací, které jsou použitelné pro jiné či budoucí projekty. Svozilová (2016)

Projektový management nepochybně obsahuje i **nepříjemné situace**, které vytvářejí řadu událostí, mnohdy nepředvídatelných a častokrát se stanou obtížným soustem pro manažery. Zde pak záleží především na jejich zkušenostech, připravenosti a schopnostech. Nesnadné může být zařazení projektu mezi komplexní program hierarchie projektů. Požadavky zákazníka se často specifikují až během průběhu realizace. Mohou se vyskytnout příliš vysoká rizika projektu anebo špatně předvídatelné vnější vlivy. Nakonec je také možná změna technologie během realizace. Svozilová (2016)

1.2 Projekt

V dnešní době odpovědět na otázku „co je to projekt?“ není vůbec snadné. Na slovo projekt v českém jazyce je opravdu těžké najít pojmy podobného charakteru, které by konkretizovaly práce jiných profesí než právě ty, které jsou zainteresované v projektovém řízení. Dobrý příklad je profese projektant, který však nemá s řízením projektů nic společného. Projekt je obecně nástrojem změny v dynamickém prostředí, a proto se při jeho realizaci od manažera očekávají jiné dovednosti a schopnosti, než u liniového

managementu, kde je na druhou stranu častým prostředkem optimalizace a zvyšování výkonnosti, a to převážně ve statickém prostředí. Doležal a kol. (2016)

„Projekt lze definovat jako činnost, která je omezená zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů, požadavků kvality a požadavků uživatele výstupů.“

(Skalický, Jermář & Svoboda, 2010, s. 46).

1.2.1 Co projekt charakterizuje

Jak už bylo zmíněno, tak projekt je nástroj změny, tudíž se liší od toho, co již bylo uděláno. Jeho realizace sebou nese určité riziko a nejistotu. Kapitál, který byl investován se dostává do nejisté situace návratnosti a kladného přínosu. Jelikož se jedná o velice komplexní soubor unikátních pracovních činností, tak projekt jde napříč organizací a je zapotřebí využít dovednosti a znalosti mnoha profesí. Úspěšnost a přínos projektu se měří kvalitativně a kvantitativně vůči jeho cílům. Skalický, Jermář & Svoboda (2010)

1.2.2 Kritéria projektu

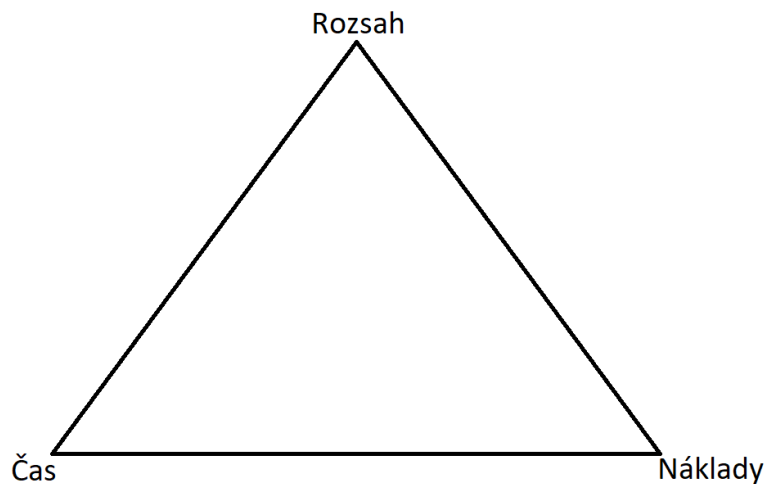
Tato kritéria nám pomohou včas určit, zda daná akce by měla být řízená jako projekt.

- První kritérium, které nám řekne, zda k plánované akci přistupovat jako k projektu, a tak ho i řídit je **unikátnost cíle**. Nemělo by se jednat o žádnou rutinní práci a například změna může být i v prostředí anebo v účasti jiného personálu.
- **Rozsah** ať už časový, kdy je zapotřebí ukončení do konkrétního datumu, nebo finanční, kde máme omezený hranice čerpání prostředků. Dále také materiální zdroje, legislativa apod.
- Třetím kritériem je, zda je potřeba realizace **projektovým týmem**, který se bude skládat z účastníků různých schopností a specializací.
- Mělo by se jednat o **obsáhlou a spleťtíou** akci.
- **Vysoká pravděpodobnost rizika** díky tomu, že se jedná o originální činnosti, čas a peníze jsou omezený, vysoký počet účastníků a celková složitost dané operace. Doležal a kol. (2016)

1.2.3 Grafický model projektu

Grafický model projektu (projektový **trojimperativ**) zobrazuje tři základní parametry, které se tyčí u rohů trojúhelníku. To nám ukazuje, jak jsou tyto parametry na sobě závislé a pokud dojde ke změně pozice jednoho bodu, tak to ovlivní minimálně jeden další.

Obrázek 1-1: Trojimperativ projektu



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

1.2.4 Příklady typických projektů

S řadou jistých projektů se už setkal každý z nás, mohlo se jednat o událost či činnost, kterou jsme si naplánovali v osobním životě, jako například poznávací cestování nebo svatba. Tyto projekty jsou však z hlediska velikosti nákladů a časového rozsahu mnohokrát jednodušší než, které se realizují v organizacích.

Skalický, Jermář & Svoboda (2010)

Mezi typické projekty v organizacích patří například:

- zavádění nového systému;
- vývin a implementace informačního systému;
- stavební akce;
- změna lokality organizace;
- vývoj nových produktů;
- atd.

Doležal a kol. (2016)

Projekty můžeme také rozdělovat podle objemu práce, která nám udává velikost či obtížnost celé akce. Mírou pro rozdělení mohou být například projektové hodiny, které jsou v tabulce spíše orientační, jelikož mohl být v minulosti dokončen podobný projekt jako je současný a je možnost čerpat už zjištěné poznatky a postupy, které práci značně usnadní.

Tabulka 1-1: Rozdělení projektů podle objemu práce

Projekty	Počet projektových hodin
Malé	až 250
Střední	250 až 2500
Velké	nad 2500

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

1.2.5 Cíl projektu

Podle Skalického a kol. (2010) každý projekt má nějaký cíl a může jich mít i více. Cíl je základním podnětem pro uskutečnění projektu a projevuje se určitým dopadem nebo změnou v jeho daném okolí. Může být hmotného charakteru jako například nová řada produktů anebo výstavba nové elektrárny. Dále může být nehmotné povahy, a to jako reorganizace podniku, pořádání konference apod. Cíle se také mohou dělit podle velikosti dopadu, a to na strategické a postupné. **Strategické cíle** mají vliv na celou organizaci poté co se úvahy a přínosy pro organizaci přenesou na projekt. **Postupné cíle** přispívají k úspěšnému plnění strategického cíle.

Na vlastnosti postupných cílů odpovídá metoda SMART, což znamená:

- **S**pecific – specifické,
- **M**easurable – měřitelné,
- **A**chievable – dosažitelné,
- **R**ealistic – reálné,
- **T**ime-based – časově určené.

Někdy se také dodává **I** (integrated) – integrovaný do organizační strategie.

Doležal a kol. (2016)

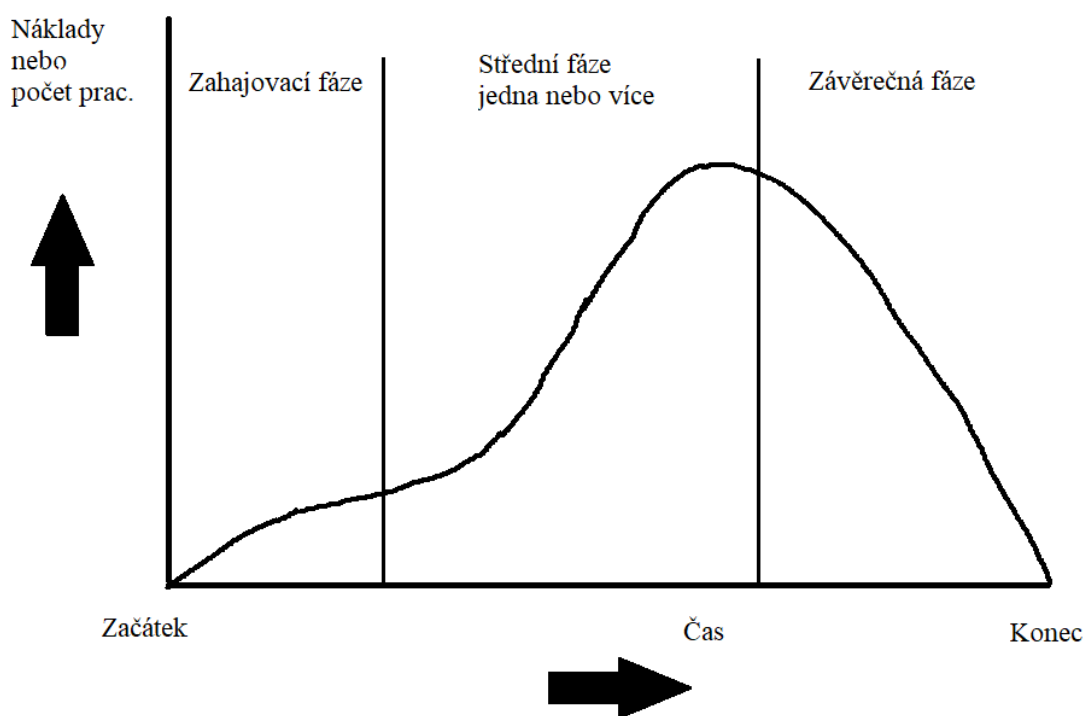
1.2.6 Životní cyklus projektu

„Čas je jedním z klíčových parametrů projektu; je velmi důsledně sledován a úspěch projektu je často velmi silně závislý na dodržení definovaného časového rámce. Proto je v rámci celého řízení projektu věnována času značná pozornost a je třeba jej vnímat způsobem odpovídajícím jeho významnosti.“ (Doležal a kol., 2016, s. 54).

Podle Doležala a kol. (2016) projekt můžeme z časového hlediska a dle vlastností příslušných činností rozdělit z manažerského hlediska na tři fáze, které utváří životní cyklus řízení projektu a to jsou:

- Předprojektová fáze (vymyšlení projektu);
- Projekt (zahájení, plánování, realizace, ukončení);
- Poprojektová fáze (vyhodnocení, provoz, realizace přínosů).

Obrázek 1-2: Příklad životního cyklu projektu



Zdroj: Vlastní zpracování podle Skalický, Jermář & Svoboda, 2010, s. 53

2 Projektový tým a zainteresované strany projektu

„Projekt nikdy není samostatná entita bez vazby na své okolí, právě naopak. Pokud chce projektový manažer úspěšně řídit svůj projekt, musí analyzovat a vyhodnotit prostředí, v němž má být projekt realizován a svůj postup přizpůsobit zjištěným skutečnostem. Pokud vedení organizace chce úspěšné projekty, je právě úkolem vrcholového vedení vytvářet takový prostředí, v němž bude možné projekt úspěšně realizovat. Nikdo jiný to neudělá, ani se prostředí nevytvoří samo. Mnoho projektů je neúspěšných právě z důvodu „nevládnosti“ prostředí.“ (Doležal a kol., 2016, s. 35).

2.1 Projektový tým

Jedná se o skupinu lidí, kteří se relevantně podílí na realizaci a dokončení projektu. Celý tým je často složený skrz celou organizaci v závislosti na povaze projektu. Požádá-li projektový manažer, může se k realizaci připojit externí nezávislý člen. Taková pomoc se vyžaduje, když je zapotřebí objektivní pohled na špatně vyvíjecí se situaci nebo k zajištění specializace, která v organizaci chybí. Každému členu by měla být předem specifikována jeho role, pracovní místo, odpovědnost a pravomoc.

Lidé jsou nezbytnou pracovní silou projektu a v závislosti na jeho podobě, jsou členy vybrané a dočasné organizační struktury propojené s projektem. Nejdůležitějším prvkem struktury je řídicí tým projektu, který se skládá z manažera projektu, asistentů manažera, garantů jednotlivých výstupů, specialistů a pracovníků. Jejich hlavním úkolem je organizovat, řídit a vést chod projektu. Doležal a kol. (2016)

U některých projektů se mohou jako dočasný/stálý členové vyskytnout zástupci ze strany zákazníka – uživatelé projektového produktu. To se stává pokud se jedná o velké projekty investičního charakteru nebo agilní projekty. Tito zástupci mají na starosti:

- Definovat a projednat požadavky uživatele v definiční fázi s hlavním projektantem.
- Zúčastnit se realizační, testovací a závěrečné fáze projektu, aby byly zaručeny požadované funkce projektového produktu. Nejčastěji se jedná o budoucí uživatele, kteří s tím budou pracovat. Skalický a kol. (2010)

2.1.1 Týmové role podle Belbina

K optimálnímu fungování týmu je nezbytná znalost mezilidských vztahů uvnitř týmu. To má veliký vliv na atmosféru, a především i na pracovní výsledky. Každý z nás má nějaké přirozené vlastnosti, které utváří naše já a utvářejí předpoklady pro vykonávání konkrétní práce, konkrétním způsobem. Ke vhodnému utvoření pracovního týmu je důležité brát v potaz tyto vlastnosti a předpoklady. K tomu můžeme použít Belbinovo rozdělení týmových rolí, které jsou založeny na slabých a silných stránkách jedince a také jeho vlastnostech.

- **Inovátor** – Velmi inteligentní s dobrou představivostí. Často nestojí nohama pevně na zemi a může přehlížet praktické detaily.
- **Vyhledávač zdrojů** – Hovorný extrovert se schopností navazovat styky s jinými lidmi a přináší informace zvenčí. Nebezpečí ztráty zaujetí, pozornosti a spolehlivosti.
- **Koordinátor** – Klidný a sebejistý přirozený vůdce. Dobře rozumí plánování a definování cíle. Může se stát manipulátorem ve prospěch své osobní práce.
- **Formovač** – Jedná se o dynamického a energického úkolového vedoucího. Podněcuje pracovní výkon, průbojně překonává překážky a vytváří plány akcí. Nejsoutěživější týmová role se sklony k agresi a tvrdohlavosti.
- **Týmový pracovník** – Dobrý naslouchač, je velmi komunikativní a často oblíbený jako vedoucí týmu. Urovnává spory a podporuje týmového ducha. Může být nerozhodný v okamžiku krize.
- **Realizátor** – Disciplinovaný, spolehlivý a pracovitý praktik. Dokáže dělat i to co ho nebaví. Nedostatek flexibility a spontánnosti.
- **Vyhodnocovač, kontrolor** – Objektivní analytik a kritik. Věcně a prakticky zvažuje klady a zápory s ohledem na strategii a plán. Může být pomalejší v rozhodování, ale málokdy se zmýlí.
- **Dotahovač** – Pečlivý a svědomitý perfekcionista. Plní termíny a dotahuje věci do konce. Nenechává si od ostatních sáhnout na práci, má sklony k přehnanému strachování i o drobnosti.
- **Specialista** – Jedná se o nezastupitelnou roli z důvodu jeho úzce vyhraněnými schopnostmi. Má vzácné dovednosti. Soustředí se pouze na práci v úzké oblasti. Často postrádá zájem o ostatní lidi a práci. (ObjectGears, 2018)

2.1.2 Projektový manažer

„**Manažer projektu** je osoba vybavena příslušnou působností, pravomocemi, odpovědností, disponující vhodnými osobnostními vlastnostmi, která organizuje a koordinuje úsilí k dosažení záměrů projektů.“ (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010 s. 273).

Úspěšnost manažera projektu závisí na efektivitě dokončení projektu v požadovaném časovém rozsahu a finančního rozpočtu. Další podmínka k tomu, zda jeho vedení projektu bylo efektivní udává plnění všech projektových cílů a využití schopností a dovedností členů týmu. Skalický a kol. (2010)

Odpovědnosti manažera projektu:

- Naplnění sjednaného rozsahu projektu v časném splnění a nepřekročení rozpočtu;
- Plnění dílčích milníků;
- Včasné reagování na nepříznivé vyvíjení projektu a včasné upozornění vlastníka projektu.

Manažer projektu nezodpovídá za:

- Zakládací listinu projektu;
- Vlastní produkování výstupů projektů.

Manažer projektu má pravomoc k:

- Delegování zodpovědnosti na plnění výstupů na členy projektového týmu;
- S příslušným liniovým manažerem obsazuje členy v projektovém týmu;
- Akceptaci/zamítnutí pracovního výstupu za který zodpovídá příslušný garant;
- Operativně rozdělovat úkoly mezi členy projektového týmu;
- Jednat o záležitostech projektu s příslušným okolím projektu.

Doležal a kol. (2016)

2.1.3 Garant výstupu

Jedná se o nositele zodpovědnosti za správné, včasné a v rámci rozpočtu tvoření výstupu projektu, který je žádoucí k cíli projektu a očekávanými přínosy. V průběhu projektu může delegovat zodpovědnost na člena projektového týmu k řádnému plnění konkrétních pracovních balíků. Garant má na starosti:

- Věcnou a kvalitní formu výstupu ve splněném termínu a rozpočtu;
- Zadávat práci pro přidělené členy týmu;
- Sledování a reagování na vývoj trendu výstupu, při špatném vývoji musí včas informovat manažera projektu. Doležal a kol. (2016)

2.1.4 Podpůrný tým

Zajišťuje podporu vedoucímu projektu v odborné a organizační oblasti. Vedoucí projektu by měl mít rozsáhlé znalosti v oboru ve kterém je projekt zasazen, ale vše nemohou znát do hloubky, pro tyto případy má v podpůrném týmu odborníky. Nejčastější náplň práce podpůrného týmu se týká evidence pracovní doby, zřizování pracovních cest, archivace dokumentů atd. Podpůrný tým také může zajišťovat kontrolu a měření kvality projektové práce. Tým řídí manažer projektu podle potřeb a jeho členové nemají většinou plný pracovní úvazek na projektu. Skalický a kol. (2010)

2.1.5 Externí člen projektového týmu

Podle Skalický a kol., (2010) se externí člen týmu přizve tehdy, kdy jsou zapotřebí jeho speciální znalosti, které nelze obsadit z pracovníků uvnitř týmu ani podniku. Další případ může nastat, když je potřeba nezávisle a neutrálně posoudit nějaký kritický problém. Jeho účast na projektu je flexibilní na žádost od projektového manažera. Obsazení externího člena do pracovní role v projektu může být na vícero pozicích, ať už od člena řídicího výboru, který řeší strategické otázky, nebo po konkrétního specialistu, který řeší specifickou činnost.

2.2 Zainterесované strany projektu

Identifikace zainterесovaných stran projektu neboli zájmových skupin projektu je jedním z prvních kroků, který je třeba s přípravou a plánováním projektu. Jedná se o jednotlivé účastníky projektu nebo jednotlivce a skupiny z vnějšího prostředí se vztahem k projektu, kteří se podílí na individuálních nebo skupinových cílech. Této skupině se také často říká (*Stakeholders*) a každý z nich má různou úroveň odpovědnosti a rozhodovací autority ohledně konkrétnímu projektu. Svozilová (2016)

2.2.1 Zákazník projektu

Osoba nebo organizace, která zadává cíl projektu. Často je zákazník zároveň budoucím uživatelem projektového produktu. Určuje a specifikuje požadavky, funkce a dobu dodání. Zákazník rozhoduje také o rozpočtu, který může v průběhu změnit po dohodě a schválení. Během realizace zákazník může dohlížet na průběh, kontrolovat jednotlivé výstupy a posuzovat výsledky splněných milníků. Zákazník a uživatel mají rozhodující slovo při předávacích testech a v závěrečné fázi projektu. Skalický a kol. (2010)

2.2.2 Realizátor projektu

Podle Svozilové (2016) je realizátor společnost nebo její část, která převzala odpovědnost za vlastní realizaci projektu na základě dojednaného kontraktu. Zájmem realizátora je naplnění podmínek kontraktu. Konkrétní společnost nebo její část, která se stává realizátorem poskytuje svoje realizační zdroje a know-how. Realizátorem může být externí dodavatel, jiná organizační jednotka zadavatele projektu a organizační útvar, který je zároveň zadavatelem projektu, což je například u individuálních a týmových projektů.

3 Komunikace v projektovém týmu

Komunikace je nejzákladnější prostředek k šíření a sdělování informací. Většina lidí si pod tím představí nějakou formu hovoru ať už osobního, či po telefonu, anebo emailové dopisování apod. To vše není vůbec špatná představa, ale když se podíváme na pojem komunikace více podrobněji, tak zjistíme, že původní latinský termín *communicare* znamená **sdílet**. Tento původní význam už dříve nacházel své opodstatnění v mnoha profesích a v dnešní době sdílení důležitých projektových informací je zásadní pro posouvání projektu k úspěšnému dokončení.

V této poslední kapitole teoretické části bude popsána problematika pojící se s teorií, která se pak ukazuje v praxi. Bude zde vysvětlena komunikace jako taková a důležité související pojmy. Dále zde bude charakterizována komunikace v organizacích, která se bude odrážet i v následující praktické části.

3.1 Charakteristika sociální komunikace

Hlavní prostředek ke sdělování informací v projektovém řízení je vzájemná komunikace mezi členy týmu. Všichni na sebe vzájemně působí a vytváří se sociální interakce. Komunikace a vzájemné interakce se dají pochopit jako prosté vyjadřování ať už emoční nebo předávání zpráv. V případě předávání zpráv se již jedná o složitější proces, kdy předmět komunikace naplňují nějaké dojmy, ideje, stavy a názory. Jermář, Egerová, Dvořáková & Dvořáková (2014)

„Pomocí komunikace získáváme i předáváme informace, popisujeme, vysvětlujeme, vyjadřujeme pocity, nálady, jsme schopni vést jiné lidi, můžeme je ovlivňovat a nechat se ovlivňovat, vytvářet i ničit vztahy.“ (Mikuláščík, 2010, s. 14).

Podle Holé (2017) je komunikace především nástrojem, jehož používáním manažeři konkrétních firem ovlivňují pracovní postoje, aktivitu a chování pracovníků s podporou jejich pracovní autority, vhodného stylu vedení, motivace a odměn. Vytváří prostředí vhodného ke spolupráci a přímo ovlivňují dosahování cílů a prosperitu firmy. Jedním ukazatelem efektivní komunikace jsou například pracovníci, kteří ví, co mají dělat, jak to mají dělat a proč to mají dělat.

V praxi napříč organizacemi se komunikace projevuje v činnostech:

- Sestavení formální technologické struktury pro sledování, distribuci, sdílení a úschovu dat, informací a znalostí,
- Přenos zpráv, informací, rozhodnutí,
- Ujasňování skutečností, stavů, situací,
- Přesvědčování, ovlivňování,
- Zařazování zpětné vazby v komunikačních vztazích,
- Manažerské konání, chování, dodržování firemních zásad a etiky, sdílení společných hodnot. Holá (2017)

3.2 Dělení komunikace

Komunikace v závislosti na jejím situování a předmětu nabývá mnoha podob. Během určitých situací se komunikace může účastnit více lidí, probíhat přes více kanálů apod. V následujících podkapitolách je uvedeno několik základních dělení komunikace.

3.2.1 Zásady a dělení podle velikostí projektů

Podle Skalického a kol. (2010) dělíme komunikační činnosti a jejich zásady i podle velikosti projektů:

Malé projekty – Zde je většinou zapotřebí pouze základní informování ohledně stavu projektu. Pokud projektový manažer aktivně řídí a dohlíží na celý projekt, je se situací a vývojem obeznámen. Jestliže ale pracuje na více projektech a delegoval řídicí pravomoci na někoho jiného, tak je zde zapotřebí formální proces informování o stavu projektu projektovému manažerovi. Pravidelně jednou týdně předávají členové týmu aktualizaci ohledně stavů dílčích úseků projektu. V závislosti na rychlosti vývoje projektu jednou za 14 dní nebo jednou za měsíc informuje projektový manažer stav projektu svému investorovi. Projektový tým se účastní kontrolních porad, kde se srovnává skutečný stav projektu s plánem projektu, zaměřují se na problémy, probírají další požadavky nebo nová potencionální rizika. Četnost porad závisí na délce projektu nebo na urgentnosti daného problému.

Střední projekty – Členové týmu posílají podrobnější aktualizaci o stavu projektu projektovému manažerovi jednou týdně nebo ob týden. Kontrolní porady se konají se zástupcem zákazníka nebo investora a projektový manažer rozhoduje, zda projektový tým

bude zasedat společně s daným zástupcem anebo zda se bude konat porada zvlášť. Jednou za 14 dní nebo za měsíc informuje projektový manažer všechny zainteresované strany projektu ohledně stavu projektu, měsíční zpráva může obsahovat i finanční stav projektu.

Velké projekty – U velkých projektů komunikaci určuje komunikační strategie a plán. Kontrolní porady probíhají ve frekvenci podobně jako u středních projektů s tím rozdílem, že je zde aktivnější komunikace a je třeba zhotovit plán komunikace. Do plánu se vypisují účastníci budoucí komunikace a jejich požadavky/potřeby na komunikaci, může se jednat o řídicí výbor anebo investora. Je třeba zajistit efektivní komunikaci, a proto je důležité zjistit, jak plnit komunikační potřebu účastníků. Musí se dohodnout kdo co potřebuje vědět, jak se informace budou posílat, jak často se budou posílat. To vše se pak vypisuje do plánu, podle kterého se pak určují přípravy komunikace, frekvence informování, termíny nebo odpovědné osoby za každou komunikaci.

Tabulka 3-1:Komunikační plán

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

Zdroj: Vlastní zpracování podle Doležal a kol., (2016, s. 197)

3.2.2 Dělení podle funkčního charakteru komunikace

Komunikace se může prolínat napříč více funkcemi najednou a jejich rozdělení umožňuje pochopit jednotlivé dimenze komunikace:

- **informativní** – přenos informací, faktů, dat mezi lidmi.
- **instruktivní** – nese informační vlastnost, ale obsahuje vysvětlení, popis, postup a návod, jak co dělat apod.

- **přesvědčovací** – působení na druhého člověka s účelem změny názoru, postoje atd.
- **posilující a motivační** – posilování sebevědomí, vlastní potřeby nebo vztahu k něčemu.
- **Zábavná** – vytváření pocitu pohody a spokojenosti, pobavit a rozesmát někoho.
- **Vzdělávací a výchovná** – podle konkrétní instituce nabývá různým účelům s vlastnostmi dalších funkcí jako informativní, instruktivní a také může obsahovat různé činnosti k tomu, jako dohled a kontrola.
- **Socializační a společensky integrující** – vytváření vztahů, sblížení, navazování nových kontaktů a posilování vztahů současných. Zde záleží na společenské úrovni, ve které se nacházíme, každá společenská vrstva má jiný způsob komunikace.
- **Souvztažnost** – informace tvoří určité souvislosti což ulehčuje jejich pochopení.
- **Funkce osobní identity** – zde se hlavně jedná o pochopení vlastního **JÁ**. Již od útlého věku si pokládáme otázky, kdo jsme, v co věříme, co chceme, kam se chceme dostat. Ujasňování si věci o sobě samém.
- **Poznávací** – sdělování každodenních zážitků, vzpomínek a plánů. Pomocí zkušeností jiných lidí získáváme informace, které bychom nebyli sami schopni obsáhnout v takové šířce.
- **Svěřovací** – zbavování vnitřního napětí, překonávání těžkostí, sdělování důvěrných informací za účelem dostat od někoho pochopení a podporu.
- **Úniková** – slouží v okamžicích kdy „toho máme dost“ a potřebujeme se s někým nezávazně pobavit a odreagovat. Mikuláščík (2010)

3.2.3 Dělení podle počtu účastníků

Komunikace v projektovém řízení probíhá nejčastěji na **interpersonální úrovni**, to znamená, že komunikace probíhá mezi dvěma lidmi a může být přítomno více lidí. Jedná se například o dialog, interview anebo vyjednávání. Díky tomu, že komunikují dva lidé, objevuje se zde příležitost na zpětnou vazbu a často se jedná o dvousměrnou komunikaci, ve které dochází ke střídání rolí komunikátora a komunikanta (ten, kdo mluví a ten, kdo poslouchá).

V případě různých skupinových meetingů a porad dochází na **skupinovou komunikaci**. Ta už se z hlediska efektivity a aktivity stává poněkud složitější, jelikož se zde nachází

více komunikátorů, kteří mají potřebu sdělovat své informace, názory a postoje. Díky tomu mohou vzniknout nechtěné spory a konflikty.

Jako poslední stojí za zmínku **masová komunikace**. Zde mluví předává informace širšímu obecnstvu. V praxi se může jednat o velké konference nebo školení. Běžně se s masovou komunikací setkáváme v rádiu, v televizi nebo na internetu. Mikuláščík (2010)

3.2.4 Formy a podoby komunikace z pohledu projektového manažera

Převážná část pracovní náplně projektového manažera je právě komunikace, která se větví mezi všechny zainteresované strany projektu. Proto by se jeho komunikační schopnosti měly vyskytovat na vysoké úrovni. Musí umět naslouchat, porozumět a předat informaci z jedné zainteresované strany na druhou, přeložit odborné informativní prvky projektu jeho majitelům apod. Z pohledu manažera se komunikace rozpadá na:

- Interní (projektový tým) nebo externí (dodavatelé, sponzoři, koncový uživatel, ...),
- Formální, neformální,
- Vertikální (komunikace napříč liniemi organizační struktury) a horizontální (v týmu),
- Oficiální anebo mimo záznam,
- Písemnou, verbální nebo neverbální komunikaci (řeč nebo gesta). Doležal a kol. (2016)

Projektový manažer by měl být obratný v komunikaci. Jeho komunikační povinnosti jsou velice pestré, na více úrovních, na různých komunikačních kanálech pomocí jiných forem a stylů. Projektová komunikace bývá občas složitá a mnohdy se promění v soutěž kdo si co prosadí. V závislosti na charakteru projektu musí projektový manažer spojovat více stran najednou, musí k tomu volit vhodné způsoby i prostředky.

3.2.5 Dělení komunikace podle účelu a potřeby

Jako první je zde **povinná komunikace**, která zahrnuje zprávy o stavu projektu, kontrolní porady, reporty z monitorování, ale také vyžádané zprávy od vlády nebo správními institucemi. Dále **nepovinná komunikace**, ta se spíše týká pracovníků. Jedná se o informace, které potřebují vědět a jsou důležité pro jejich práci. Jsou spíše pouze pro čtení a požaduje se, aby pracovníci vyvinuli určitou iniciativu k jejich získání. V poslední

radě je zde **marketingová komunikace**. Ta se používá k vyvolání potřeby a zájmu o projekt a jeho produkt. Informace jsou poskytovány širšímu okruhu lidí. Účelem této komunikace je branding projektu (dobré jméno projektu, známá značka, logo projektu).
Skalický a kol. (2010)

3.3 Bariéry v komunikaci

„Na všech projektech se musí zajistit informovanost o jeho stavu. To zahrnuje předávání informací od pracovníků projektového týmu projektovému manažeru a informování zákazníka, investora a akcionářů projektovým manažerem. Dále je třeba informovat i ostatní účastníky projektu – řídicí výbor a dodavatele.“ (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010, s. 153).

Z výše uvedeného textu je zřejmé, že komunikace v projektovém týmu je velice složitý proces, co se počtu účastníků týče. Čím větší organizace a projekt, tím víc se projektová komunikace naplňuje účastníky. V dnešní době už úplně nemá smysl mluvit o technologických bariérách v komunikaci, protože každá firma, co se podílí na větších projektech má přístup ke stabilnímu internetu, počítačové výbavě a firemním tarifům. Jedná-li se o velký projekt může komunikace „ztroskotat“ na organizaci a plánování komunikace.

Tato podkapitola se bude zabývat bariérami, které každý už na sobě určitě pocítil. Jedná se o osobnostní problémy, Mikuláščík (2010) tyto **interní bariéry** popisuje jako:

- Nejčastější bariéra je strach z neúspěchu, který vytváří svazující pocit, chvění hlasu a nižší kontrolu nad projevem.
- Nepříznivý emoční stav komunikátora, kde například zlost odbourává sebekontrolu a může dojít i k porušení pravidel slušného chování.
- Sémantické bariéry – jedná se o komunikaci mezi jedinci jiných jazykových úrovní. Účastníci nejsou ochotni respektovat nižší nebo vyšší komunikační úroveň partnera. Zde se bere v potaz i jiné kultury, slang, nářečí apod.
- Další bariéra se může objevit v podobě xenofobie, kdy může docházet na povýšenectví nad komunikačním partnerem.
- V praxi hlavně během porad dochází ke skákání do řeči, zapříčiněno účastníkem, který přemýšlí nad odpovědí, místo toho, aby poslouchal komunikátora.
- Nedostatečná příprava na komunikaci.

- Nedostatečná koncentrace v naslouchání díky fyzickému nepohodlí, který může ovlivnit i verbální projev.
- Posлуhač může být duchem úplně jinde, nemá zájem o předmět komunikace nebo ho nezajímá konkrétní osoba během komunikace.
- Jednání s komunikačním partnerem ovlivněné předsudky nebo prvním dojmem.
- Myšlenkové chyby.
- V poslední řadě fyzické problémy jako špatný sluch, zrak, deprese, Parkinsonova nemoc apod.

3.4 Kreativní techniky a metody vymýšlení nových nápadů

Firemní porady mohou a nemusí být zábavné. K překonání nudy je zapotřebí upoutat pozornost a zpestřit radu něčím neočekávaným. Může se jednat o něco relevantního z tisku k dané problematice, vtip, nápaditost k zamýšlení, brainstormingová hádanka, různé akce a poznámky k aktivitám zúčastněných. Mikuláščík (2010)

Podle Doležala a kol. (2016) je kreativita vhodná k vytváření inovací a hledání východisek ze špatných situací. K této problematice uvádí několik vybraných technik:

1. **Brainstorming** – jedná se o techniku, která se provádí v nevelkých skupinách 3-12 osob. Je dobré zvolit moderátora, který dohlíží na dodržování pravidel a zaznamenává nápady ostatních. Pro neznalé je vhodné, aby moderátor řekl na úvod pravidla. Poté se určí nějaké téma nebo předmět a všichni zúčastnění „chrlí“ svoje nápady, které se zapisují, nijak nehodnotí a neposuzují. Pokud nápady ustanou, moderátor musí znovu podnítit jejich přítok. Na závěr se vybírá ten nejlepší nápad.
2. **Brainwriting** – tato technika je podobná první, s tím rozdílem že vymýšlené nápady se píšou na papír během stanoveného termínu. Poté se papír předává mezi kolegy a doplňuje se do vyčerpání nápadů.
3. **Myšlenkové mapy** – jedná se o techniku podporující laterální typ myšlení, což znamená hledání souvislostí. Zde se daná problematika rozkládá do kroků, které jdou za sebou anebo stylem příčina – následek. Do středu tabule se napíše hlavní téma a účastníci dále připisují něco, co s daným tématem souvisí, mohou to vzájemně propojovat a k tomu připisovat další relevantní informace. Tato technika může sloužit i k uspořádání myšlenek dané osoby. Často je používána

projektovými manažery při tvorbě projektového plánu a v dnešní době existují i PC softwary pro tvorbu těchto map.

4. **Crawford slip** – opět se zde jedná o techniku pro menší skupinu 3-12 osob. Princip této techniky spočívá v pokládání např. 10 otázek a účastníci na ně píšou odpovědi na papír. Otázky se opakují ale účastníci nesmí odpovídat na stejnou otázku stejnou odpovědí. Zpracování odpovědí probíhá samostatně a během poměrně krátké doby na odpověď. Finálním výstupem je obsáhlý seznam odpovědí, který se může pak analyzovat na základě počtu stejných odpovědí nebo pořadí odpovědí.

3.5 Porady

Porady v projektovém týmu se v mnoha organizacích stává rutinní záležitostí. Jedna z důležitých funkcí projektového manažera by měla být iniciativa k tomu, aby porady byly efektivní a nebyly doslova ztrátou času a peněz. Každý účastník v moment neefektivní porady je stále placen za svůj čas, který mohl věnovat přímou práci na projektu.

Typy porad:

- Velká – do 15 členů, ideální je nepřesáhnout 10 členů;
- Malá – do 5 členů;
- Operativní – půlhodinová porada probíhající na každodenní frekvenci nebo každý druhý den;
- Periodická – pravidelná porada, která by měla mít dopředu určený program, jinak postrádá smysl;
- Informativní – krátká porada pro více účastníků;
- Strategická – koná se na úrovni top managementu a jejím předmětem jsou dlouhodobé cíle a vize, ze kterých pak plynou úkoly do nižších úrovní organizace;
- Taktická – porady určené pro střední management;
- Řešitelská – smyslem je hledání nových řešení pomocí kreativních technik a metod (viz. kapitola 3.4). Mikuláščík (2010)

3.6 Online způsoby komunikace

Za poslední desetiletí výrazně vzrostl v organizacích zájem o komunikaci v online světě. Jedná se o velmi rychlý a praktický způsob komunikace, který se především během covidové krize stal až nutnou součástí mnoha firem. Toto přizpůsobení nepříznivé situace má za následek i něco dobrého. Došlo k velkému zlepšení online firemních platforem a systémů. Mnoho organizací přidalo svým zaměstnancům dny v home officu, což může být také prospěšné pro ni samotnou. Tato zlepšení mají přímý vliv na úspoře nákladů dopravy a organizování, které jsou spojeny s velkými schůzkami a konferencemi, dá se stihnout více porad z pohodlí kanceláře nebo domova, mnoha aplikací má již integrovaný záznamník meetingu, obsahují mnoho interaktivních funkcí apod.

„Situace kolem covidu je opruz, to víme všichni. Zároveň vytváří pro lídry jedinečnou příležitost. I digitálně zaostalé týmy teď mohou umazat náskok a v krátké době začít fungovat s možnostmi, které nabízí 21. století. Je dobré to využít naplno.“ (Kulda, 2020).

Podle Kuldy (2020), který na svém blogu popisuje způsoby online komunikace, tak nejprve definuje dva druhy komunikace podle reakční doby mezi komunikátorem a komunikantem. **Synchronní komunikace** je založena na okamžité interakci účastníků, což znamená, že daný rozhovor plyne v reálném čase. K této komunikaci můžeme přiřadit chatování, telefonování a online meeting.

Asynchronní komunikace umožňuje příjemci zpracovat zprávu kdykoliv podle jeho preferencí. Odesílatel v tomto druhu komunikace nepředpokládá okamžitou reakci. Tento typ komunikace se koná prostřednictvím e-mailu a jiných nástrojů či platform.

Mezi způsoby online komunikace řadíme:

- **Psaná komunikace** – Jedná se o nejpoužívanější způsob online komunikace.
- **Psaná komunikace v kombinaci s videoukázkou** – Hlavní informace je přenášena skrz videoukázku, která může být doplněna o otázky nebo komentáře. Je možné přidat různé interaktivní prvky v závislosti na nástroji.
- **Audiozáznam** – Různé aplikace umožňují nahrát audiozáznam, který lze vytvořit kdykoliv, poslat komukoliv a zachytit konkrétní myšlenku nebo informaci, kterou si příjemce může zpracovat kdykoliv a opakovaně.

- **Videokonference** – Populární druh schůzky v online světě pro více osob. Umožňuje stíhat více porad v jeden den, ale zároveň se zde může vyskytovat nadužívání, kdy některé porady mohou být až zbytečné.
- **Telefonování** – Tato synchronní komunikace se hodí při neodkladném rozhodování. Nese s sebou ale také jisté nedostatky, a to vyrušení při momentálně vykonávané práci v nevhodnou dobu, ztráta informací, nemožnost cokoliv dohledat zpět apod.

3.7 Efektivní komunikace

„Komunikace zahrnuje efektivní výměnu informací mezi zainteresovanými stranami a jejich plné a správné chápání. Efektivní komunikace je v životě důležitá pro úspěch projektů, programů a portfolií; relevantní informace musí být přenesena zainteresovaným stranám přesně a v souladu s jejich očekáváními. Komunikace musí být užitečná, jasná a správně načasovaná.“ (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010, s. 161).

Podle Parkera (2011) k dosažení efektivní komunikace by každý člen projektového týmu měl dodržovat jistá pravidla:

- Každý by měl dostat šanci promluvit (pokud chce) k danému problému před rozhodnutím způsobu jeho vyřešení.
- Každý má právo na dokončení myšlenky bez přerušení.
- K porozumění bychom měli aktivně naslouchat.
- Žádný člen by neměl zahajovat osobní útoky na druhé v týmu.
- K nesouhlasu ohledně nějakého tvrzení by se měly k oponování pokládat věcné otázky, navrhnout alternativní pohledy na věc nebo doplnit další fakta a informace.
- K doplnění informací má každý právo klást otázky ostatním členům.
- Týmová komunikace by měla zůstat pouze v daném týmu, pokud by byla třeba do komunikace přidat dalšího člena, je vhodné to předem konzultovat.
- Každý by měl být otevřený k výhodám a nevýhodám týmových problémů a rozhodnutí.
- Pro správné pochopení informací je nutné parafrázovat a shrnout to co nám kolega sdělil.

- Každý v týmu by měl pomoci s dosažením klíčových rozhodnutí.

3.7.1 Role projektového manažera k zajištění efektivní komunikace

Komunikaci během realizace projektu si lze představit jako rozsáhlou síť, ve které figuruje hodně stran a osob, které mají různé požadavky a uprostřed sítě stojí projektový manažer. To, aby komunikace byla úspěšná a efektivní určuje, zda konkrétní projektový manažer dokáže plnit určité role, které popisuje Svozilová (2016):

- **Schopný komunikátor** – manažer projektu průměrně věnuje ¼ času některým z forem komunikace a více než polovina tohoto času tráví s projektovým týmem;
- **Aktivní komunikátor** – vytváří a podporuje vztahy mezi účastníky projektu. K tomu využívá formální i neformální komunikační kanály;
- **Tvůrce komunikačního prostředí** – vytváří společný prostor a umožňuje vzájemnou komunikaci. Kde to není fyzicky možné, přijde na řadu virtuální prostor.
- **Koordinátor směru pracovních diskuzí** – projektový manažer by měl být schopný korigovat vznikající konflikty, hledat vzájemné kompromisy, zachovat pozitivního týmového ducha.
- **Efektivní koordinátor pracovních porad** – stanovuje pravidla porad tak aby byly porady potřebné. Měly by obsahovat program a cíl. Účastníci by měli mít možnost přípravy. Měl by být zajištěn záznam porady, do kterého by mohli účastníci doplňovat informace.

Vše výše uvedené popisuje ideální zastoupení projektového manažera, co by všechno měl splňovat a jak je to důležité. Jaký by projektový manažer ale neměl být?

Nejhorší příklad manažera je ten, co uplatňuje svou formální moc bez dodržování pravidel. V tom případě může dojít k silné demotivaci pracovníků. V organizacích, kde působí příkladní projektový manažeréři za pomoci vhodných manažerských stylů, jsou týmy mnohem motivovanější a efektivnější. Do jisté míry platí že, úspěšnost projektového týmu a perspektivní budoucnost firmy závisí právě na projektových manažerech a jejich komunikačních kompetencích, které vychází z motivovaného nastavení osobnosti manažera. Holá (2017)

Shrnutí teoretické části

Na základě odborné literatury je ve třech kapitolách popsáno teoretické vymezení projektového managementu, projektový tým spolu se zainteresovanými stranami projektu a komunikace v projektovém týmu. Všechny tyto kapitoly úzce souvisí hlavním cílem této bakalářské práce. Všechny teoretické informace jsou víc než jen příkladné a v praxi se s nimi můžeme s velkou pravděpodobností setkat. Z výše popsané teorie je zřejmé, že komunikace je opravdu důležitá a v projektovém týmu při realizaci projektu absolutně nezbytná.

4 Společnost Daikin Industries Czech Republic s.r.o.

V této kapitole bude představena společnost Daikin Industries Czech Republic s.r.o. Ta se věnuje primárně výrobě klimatizačních jednotek a tepelných čerpadel. Bude zde popsáno, čemu se společnost věnuje, jaké je portfolio výrobků a jakým vývojem nových technologií přispívá k ekologii a udržitelnosti klimatizačních zařízení. Podnik bude popsán z vnitřního i vnějšího prostředí. Bude zde představena vize a cíl společnosti.

4.1 O společnosti

Společnost jako taková byla založena v roce 1924 panem Akirem Yamadou v japonské Ósace pod názvem Osaka Kinzoku Kogyo Co. Tehdejším předmětem podnikání byla výroba topných trubek do letadel a poté se společnost přeorientovala na klimatizační zařízení. V roce 1958 po důkladném výzkumu společnost přichází na domácí i mezinárodní trh se svou první klimatizací a tepelným čerpadlem. Společnost expandovala do Evropy v roce 1972 založením dceřinou společností Daikin Europe NV v belgickém Oostende, kde probíhal hlavně výzkum a vývoj nových klimatizačních zařízení. Plzeňská pobočka Daikinu byla založena v roce 2003. Hlavním důvodem založení zde byla výhodná geografická poloha k západním hranicím, přístupu k dálniční síti, která je velmi důležitá k zásobování a exportu vyrobených jednotek. Dalším důvodem byla existence velkého potenciálu pracovní síly a spolupráce se Západočeskou univerzitou. (Ministerstvo spravedlnosti, 2022)

V dnešní době je plzeňský Daikin již plně funkční výrobní společností a také vývojovým a výzkumným střediskem. V továrně se momentálně nachází dvě montážní linky na výrobu venkovních klimatizačních jednotek a dalších šest na výrobu jednotek vnitřních. Ve vývojovém a výzkumném středisku, dále jen EDC (EMEA Development Center) se zkvalitňuje práce při vývoji nových jednotek díky například několika testovacím komorám, které dokáží simulovat různé klimatické prostředí a další specifické podmínky, což bude vysvětleno v kapitole 4.3.2 vývoj. (Daikin Industries Czech Republic s.r.o., 2023)

Z důvodu neustálého vývoje a posouvání kvality se Daikin celosvětově nachází na předních příčkách hlavních výrobců klimatizačních jednotek.

4.2 Základní informace o společnosti

Společnost Daikin Industries Czech Republic s.r.o. sídlí U Nové Hospody 1155/1, Skvrňany, 301 00 Plzeň. Konkrétní datum založení je 28. května 2003 pod právní formou společnost s ručením omezeným. V současné době zde pracuje kolem 2 300 zaměstnanců a základní kapitál podniku činí 1 860 000 000,- Kč. (Daikin Industries Czech Republic s.r.o., 2023)

Předmět podnikání:

- Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor.
- Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely.
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

(Ministerstvo spravedlnosti, 2003)

4.3 Oblast podnikání

Společnost se zabývá hlavně výrobou stávajících modelů klimatizací a tepelných čerpadel, ale zároveň na vyvíjení nových řad modelů, výzkumů nových technologií a řešením možných ekologických potíží, které se týkají provozu a výroby klimatizací.

4.3.1 Popis portfolia výrobků

Vyráběné klimatizační zařízení se odlišují hlavně svojí výkonností, která určuje, v jakých prostorách je vhodné a optimální klimatizaci použít. Daikin vyrábí modely pro domácí použití v rodinných domech a bytech s označením „System Split“. To znamená, že právě jedna vnitřní jednotka je propojena s jednou venkovní jednotkou. Tento systém je vhodný pro jedno zónové interiéry.

Pro zavedení klimatizačního systému ve více zónovém interiéru slouží systém „Multi – Split“. Tento systém umožňuje připojit až pět vnitřních jednotek na jednu jednotku venkovní. Jednotlivé vnitřní jednotky v různých místnostech lze odděleně regulovat, což je výhodné právě v komerčních prostorech.

Vnitřní jednotky, které jsou ideální pro menší prostory jsou vyráběné tak, aby byly ekonomické, moderní a účinné. Mají nástěnný závěsný systém, stropní závěsný systém

nebo se dají dát pod parapet místo radiátoru a vyrábí se v mnoha barevných variantách, pro přizpůsobení stylu interiéru.

Venkovní jednotky nabízejí různé možnosti instalace, a to například na střechu, terasu nebo venkovní zeď. Vyznačují se velkou účinností, tichostí a velkou odolností vůči korozi. (Ministerstvo spravedlnosti, 2022)

4.3.2 Vývoj

Jeden z posledních úspěšných projektů přinesl pokrok v oblasti udržitelnosti zařízení. Jedná se o samočisticí jednotku, která odstraňuje problémy a náklady s čištěním filtru klimatizační jednotky. Jde o model klimatizace, který se především používá v kancelářích a hotelech, kde je vyžadována pravidelná údržba filtru. Pro majitele budov to znamená, že odpadnou náklady na údržbu filtru a uspoří i na energii díky tomu, že filtr je neustále čistý a průchodný, tudíž jednotka nemusí zvětšit výkon a spotřebu energie pro zachování požadovaných nastavení klimatizace. (Daikin Industries Czech Republic s.r.o., 2023)

Dále se Daikin neustále snaží přizpůsobovat požadavkům zákazníků a klimatickým podmínkám v různých koutech světa. Jak již bylo řečeno, Daikin v Plzni disponuje hned několika speciálními komorami k testování jednotek na nepříznivost různých podmínek.

Zajímavá je například environmentální komora 20HP, která dokáže dosáhnout teplot od -20 až do +60°C. Testování jednotek v těchto podmínkách jsou pro společnost důležité k ověření funkčnosti vyvíjených jednotek například pro severský trh, kde padají teploty do extrému anebo pro Blízký Východ, kde jsou na druhou stranu teploty velmi vysoké. Pro posouvání kvality, zvyšování konkurenceschopnosti, a hlavně zajištění komfortu pro koncové uživatele se jednotky testují v takzvané anechoické (zvukové) komoře, která odizoluje zvuk pod 10dBA což je pro představu jednou tolik větší ticho než v běžné místnosti, ve které ticho dosahuje kolem 20dBA. (Daikin Industries Czech Republic s.r.o., 2023)

4.3.3 Ekologie

Pro společnost je ochrana životního prostředí velice důležitá a zaměřuje se na plnění tří základních bodů:

- Dodávat celosvětově ekologicky šetrné zboží a služby,
- Snižovat dopady na životní prostředí při výrobě za pomoci efektivního používání zdrojů a omezování chemikálií,

- Rozšířit okruh zastánců životního prostředí a podporovat environmentální aktivity.

K tomu společnost přispěla vývojem nové generace chladiva R32 s nízkým potenciálem poškozování ozonové vrstvy. Jedná se o chladivo, které má lepší termodynamické vlastnosti. Díky tomu celý klimatizační systém funguje efektivněji, účinněji a snižuje provozní náklady pro zákazníka na údržbu. V roce 2015 uvedla společnost celosvětově přístupný patent pro zařízení používající novou generaci chladiva. Poté konkurenční společnosti postupně začali následovat tento trend a převádí svoje výrobky také na chladivo R32. (Daikin Industries Czech Republic s.r.o., 2023)

V roce 2017 překonal prodej klimatizací a tepelných čerpadel s novou generací chladiva hranici 10 milionů.

4.3.4 Dopad Covidu na společnost Daikin

Dopad covidu na Daikin byl znatelný především ve změně fungování inženýrských pozic, kde před covidem nebylo možné provádět práci z domova. Stejně jako ostatní firmy po celém světě se i Daikin musel tomuto novému trendu přizpůsobit. Během pandemie naštěstí nedošlo k zastavení výrobních linek či zpomalení výroby, jelikož byla učiněna dostatečná bezpečnostní a zdravotní opatření k zachování stálé výroby.

Dopad ovšem pocítili zaměstnanci zodpovědní za dodávání materiálu, ať už surového pro interní výrobu plastových a plechových částí, nebo konečného v podobě řídicích jednotek a ventilů potřebných k ovládní toku chladiva ve finálním produktu. Velké množství dodavatelů těchto materiálů se nachází v Asii, kde dopad pandemie a protiopatření proti šíření nemoci způsobily odstávky výrobních závodů. Bylo tedy zapotřebí urychleně hledat alternativní dodavatele, což je proces postupně zahrnující oddělení nákupu, které poptává potenciální dodavatele a nastavuje cenu dílů, oddělení vývoje, které nastavuje a kontroluje technické parametry pro nové a alternativní díly, a oddělení kvality, které kontroluje jakost finálního dílu.

4.4 Cíl a vize společnosti

„Naším cílem je za pomoci účinných technologií a skvělého týmu zaměstnanců zajišťovat trvale udržitelný růst a budovat udržitelnou společnost“ Masanori Togawa, prezident a CEO ve společnosti Daikin Industries Ltd.

Poslání společnosti je neustálá snaha o zlepšování kvality vzduchu v místnosti, což ze společnosti postupem času od roku 1924 učinilo předního světového výrobce vzduchotechnických a klimatizačních zařízení. Pomocí neustálého technologického vývoje, se společnost zavázala k poskytování vysoce kvalitních produktů pro své zákazníky a ke snaze vytvořit udržitelné prostředí v interiérech pro všechny uživatele po celém světě.

Společnost dále slibuje, že bude plnit roli partnera těm podnikům a spotřebitelům, kteří myslí dopředu a hledají udržitelné řešení klima, které Daikin zajistí od A do Z. (Daikin Industries Czech Republic s.r.o., 2023)

4.5 Vnější prostředí společnosti

K popsání vnějšího prostředí podniku byla použita PEST analýza a Porterův model pěti sil.

4.5.1 PEST analýza

Tato analýza popisuje vlivy z makrookolí, které mohou ovlivnit podnik v podobě hrozeb nebo příležitostí. Tyto vlivy se zde dělí do 4 základních skupin:

- Politické a právní faktory,
- Ekonomické faktory,
- Sociální a kulturní faktory,
- Technologické faktory.

(Taušl Procházková, Jiřincová, Jelínková & Lišková, 2017)

Politické a právní faktory

Současná situace na Ukrajině se samozřejmě dotkla i Daikinu, který aplikuje veškeré sankce uvalené na Rusko a Bělorusko. V těchto zemích nemá Daikin žádné výrobní závody, avšak 25 let spolupracuje s místním distributorem. Z hlediska prodeje má zrušení

dodávek do Ruska a Běloruska minimální dopad. To samé platí pro dodávky materiálu pro Daikin, kde ani z jedné země nejsou dodávány žádné komponenty.

Ekonomické faktory

Inflace měla vliv na všechny podniky působící na trhu elektrotechniky a obecně na celkovou ekonomiku. Podnikům se prodražily vstupní náklady na výrobu, a tudíž rostly ceny i výrobků. Pokud by inflace dále rostla, pro Daikin by to mohla být hrozba v oblasti prodeje produktů, díky neustálému přizpůsobování cen výrobků.

Provozovatelé kotlů 1. a 2. emisní třídy se dle nařízení komise EU 2015/1189 museli potýkat s nákladnou výměnou topných zařízení. To muselo být učiněno do 1.9.2022. (Hejná, 2022)

Společnost Daikin reagovala na situaci tím, že je schopna pro provozovatele poskytnout vhodné tepelné čerpadlo s pomocí získání státní dotace. (Daikin Industries Czech Republic s.r.o., 2023)

Sociální a kulturní faktory

Daikin věnuje velkou pozornost demografickému růstu turismu v podobě hotelů a residencí v přímořských oblastech, kam dodává svoje klimatizační výrobky. V dnešní době při výběru hotelu u moře dbá zákazník i na to, zda bude mít klimatizovaný pokoj a Daikin je si tohohle vědom a považuje to za příležitost.

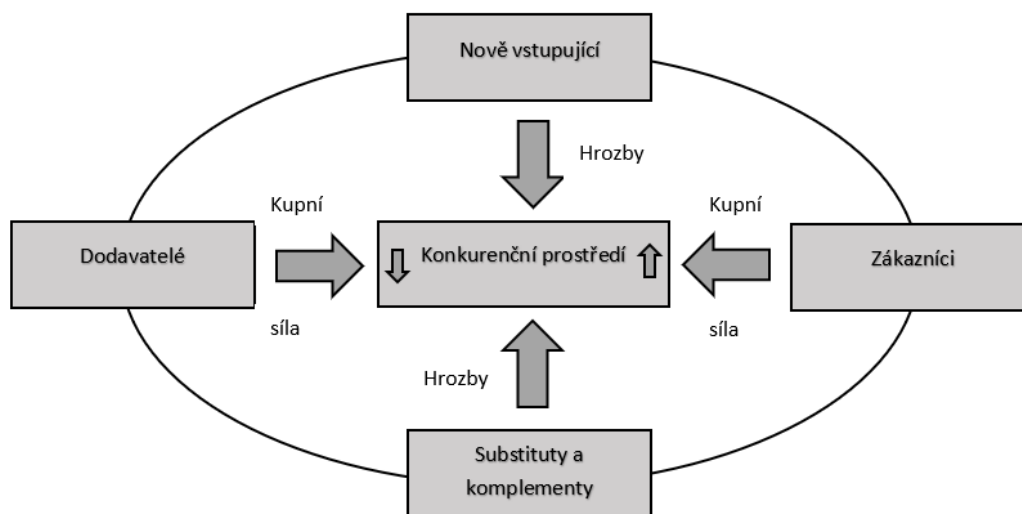
Technologické faktory

Jak již bylo zmíněno, Daikin přišel na trh s klimatizacemi s novým ekologičtějším chladivem. To se však v budoucnu stane zastaralým, především kvůli tlaku ze strany politiky USA na výrobce za účelem co největšího snížení dopadu na životní prostředí. Obecně je snaha o průlom ve vývoji chladiva s nulovým dopadem na potenciál globálního oteplování. Dále společnost podléhá neustálému tlaku na snížení energetické náročnosti výrobků. Pro podnik to znamená určitou hrozbu, ale také příležitost přijít s něčím novým.

4.5.2 Porterův model pěti sil

Tento model popisuje a analyzuje konkurenční síly v mezoprostředí podniku. Model by měl pomoci podniku si uvědomit, jaký vliv má na podnik konkurenční síly, které na něj působí. (Taušl Procházková a kol., 2017)

Obrázek 4-1: Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle Taušl Procházková, 2017

Dodavatelé

Daikin jako společnost celosvětově zaujímá pozici výrobce finálního produktu. Pro společnost to znamená, že se nelze obejít bez rozsáhlé dodavatelské sítě napříč různými komponenty, které jsou a budou pro firmu nepostradatelné. Pro zaručení bezproblémového chodu výroby si Daikin zajišťuje vždy více dodavatelů na konkrétní komponenty.

Nově vstupující

Pro společnost Daikin nově vstupující konkurence na trh s klimatizacemi nepředstavuje žádnou hrozbu. Díky dlouholetému budování značky a partnerství s různými dodavateli, mají veškeré nové konkurenční podniky velmi těžké podmínky pro získání know-how v oboru, k přesvědčení zákazníků ke koupi nového trhem nevyzkoušeného produktu a přesvědčení dodavatelů, kteří již dodávají své komponenty dominantním a ustáleným podnikům na trhu.

Zákazníci

Díky tomu, že společnost nabízí širokou paletu výrobků s různými možnostmi využití, se mezi zákazníky řadí rodiny s domy a byty, firmy administrativního i průmyslového charakteru, hotely a také stát skrze vládní zakázky. Pro podnik nepředstavují zákazníci

možnou hrozbu, ale spíše příležitost dále oslovovat nové, díky širokému portfoliu produktů a výhodnými službami.

Substituty

Společnost Daikin působí na trhu velmi specifických výrobků, které nemají žádné plnohodnotné substituty. Výrobky jako tepelná čerpadla a klimatizační zařízení jsou kombinací chlazení a ohřívání. Takto specificky funkční výrobek na trhu nelze najít.

Konkurence stávající

Na trhu lze najít mnoho jiných stávajících konkurenčních značek výrobců tepelných čerpadel a klimatizačních zařízení, avšak Daikin zaujímá svou dominantní pozici na trhu díky:

- Uplatňování dlouholetému know-how,
- Schopnosti rychlé a flexibilní reakce na poptávku od zákazníků,
- Zaručení kvality a detailnímu designu,
- Poskytnutí montážních a servisních služeb od certifikovaných partnerů.

Navíc díky faktu, že se Daikin soustředí primárně na výrobu klimatizací a tepelných čerpadel, na rozdíl od konkurence, která podniká i v jiných odvětvích, nepředstavují stávající ani nově vstupující konkurenti velkou hrozbu pro společnost.

4.6 Vnitřní prostředí podniku

4.6.1 Firemní kultura

Firemní kultura je velice ovlivněna faktem, že společnost pochází z Japonska, kde v současnosti sídlí i vrcholové vedení firmy. To ovlivňuje pracovní podmínky pro zaměstnance zde v plzeňském Daikinu a udává interní prostředí firmy. V praxi při práci na projektech to znamená, že musí spolupracovat kolegové z různých koutů světa. Společnost také zajišťuje osobní spolupráce s dalekými dceřinými podniky, kdy posílá pracovníky například z Indie do Plzně, kde se pak společně pracuje na projektu. O Japoncích je známé, že jsou velice zdvořilí a mají smysl pro detail. To je opravdu znát na společné spolupráci, ale samozřejmě také na výsledku. Pracovní tempo je zde nastaveno tak, aby zaměstnanec práce bavila a mají možnost flexibilnější pracovní doby. Společnost velmi dbá na výchovu kmenových zaměstnanců a jejich budoucí úroveň

kvalifikace. Tu zvyšují pomocí různých kurzů a školení, které výrazně pomáhají ke kariérnímu růstu. Je zde velmi znát myšlenka, že pokud rostou zaměstnanci, roste i firma.

4.6.2 HR – lidské zdroje

Obecně je známé, že je nedostatek volně dostupných kvalifikovaných pracovníků. V následujících letech se plánuje rozšířit výroba o tepelná čerpadla a firma hledá pracovníky na obsazení výrobních i kancelářských pozic. V tomhle ohledu se firmě poměrně daří obsazovat výrobní pozice díky migraci z východu. Problém nastává u manažerských a inženýrských pozic. Daikin jakožto výrobní a vývojový podnik raketově roste jako poptávka po vyráběných produktech, a tak je velice obtížné udržovat a navyšovat optimální počet zaměstnanců s vyšším vzděláním. Společnost aktivně spolupracuje se Západočeskou univerzitou v Plzni, a tudíž zde pracuje hodně absolventů z fakulty elektrotechnické, strojní a ekonomické.

Společnost dále využívá také služeb agenturních společností a headhunterů, kteří na základě požadavků jednotlivých oddělení dodávají nové posily do inženýrských pozic. Nové kolegy se Daikin snaží najít také pomocí inzercí na svých webových stránkách a na sociálních sítích. Úspěchy s náborem nových kmenových zaměstnanců pak Daikin zaznamenává také na platformě LinkedIn.

Pro nové zaměstnance ve výrobě zde nalezneme tréninkové centrum Dojo, které je kompletně odděleno od výrobní linky. Zde se noví zaměstnanci učí na identické tréninkové lince svojí pracovní náplň pod odborným dozorem. To firmě velice odlehčuje od větší míry zmetkovitosti a poklesu efektivity výroby při zaškolování v běžném provozu. (Hefferman, 2021)

4.6.3 Marketing

Oblast marketingu a prodeje má na starosti pobočka v Praze (Daikin Central Europe), která nedisponuje výrobní halou. Ta zajišťuje povědomí o značce v rámci střední Evropy, pomocí sociálních sítí, reklam v TV a na streamovacích platformách. Firma zakládá svůj marketing na:

- kvalitně zpracovaném vzhledu vnitřních jednotek, které se stanou mimo jiné i módním doplňkem interiéru,

- ekonomickém a ekologickém chodu klimatizačního zařízení, při minimálním dopadu na životní prostředí,
- pohodlném ovládní zařízení pomocí mobilní aplikace,
- zařízení dotace na různé typy klimatizací a tepelných čerpadel.

(Daikin Industries Czech Republic s.r.o., 2023)

4.7 SWOT analýza

Tato analýza se zabývá všemi oblastmi podniku od makroprostředí, přes mezoprostředí až po mikroprostředí. SWOT je zkratkou anglických slov **Strengths** (silné stránky podniku), **Weaknesses** (slabé stránky podniku), **Opportunities** (příležitosti ve vnějším prostředí), **Threats** (hrozby podniku). V tomto šetření se bere v potaz předchozí analýzy PEST a Porterův model pěti sil. Cílem této analýzy je sestavení SWOT matice, která přehledně zobrazuje kombinace silných a slabých stránek podniku a jeho příležitosti nebo hrozby. Na základě vzniklé této kombinace by podnik měl svažovat 4 základní přístupy:

- **SO** – Využití silných stránek ve vznikajících příležitostech k docílení vedoucí pozice,
- **ST** – Využití silných stránek k eliminaci významných hrozeb a rizik,
- **WO** – K využití příležitostí nejprve musí podnik minimalizovat slabé stránky,
- **WT** – Pokud podnik přežívá, musí se snažit o minimalizaci slabých stránek a vyhýbat se hrozbám. (Taušl Procházková a kol., 2017)

Společnost Daikin a jeho:

S – Podnik se nachází na vůdčí pozici na trhu v oblasti trendů a vývoje klimatizací. Pokrývá kompletně veškeré možné soustavy systémů klimatizací a tepelných čerpadel. Podnik je soběstačný v kompletním testování svých produktů ve svých testovacích laboratořích. Výroba flexibilně reaguje na momentální poptávky od všech zákazníků.

W – Společnost Daikin podléhá neustálému celosvětovému tlaku na snižování negativního dopadu na životní prostředí. Výzkumná oddělení musí neustále přicházet s novými způsoby ke snižování energetické náročnosti produktů. Největší slabina podniku je komunikace mezi pobočkami. Všechny pobočky Daikin fungují jako samostatné subjekty a veškeré pohyby mezi nimi fungují na základě žádostí, které podléhají zdlouhavým procesům schvalování. Nevýhoda oproti ostatním velkým

korporátům jako Panasonic Corporation a Samsung Electronics je to, že Daikin nevyrábí ostatní domácí spotřebiče.

O – Díky podnikovým analýzám a predikci trhu, se očekává masivní nárůst poptávky po tepelných čerpadlech. Společnost to vnímá jako dobrou příležitost a rozšiřuje výrobní haly o další linky zaměřující se na tepelná čerpadla. Dále se společnosti naskytla možnost koupit jinou společnost, která se zabývá chladiřnictvím v potravinářství a logistice. Společnost má také velkou šanci přijít na trh s novým chladičem.

T – Společnost Daikin se rychle celosvětově rozrůstá a největší problém je v obsazování pozic s vyšší kvalifikací. Podnik musí neustále testovat svoje výrobky nezávislými institucemi k získávání potřebných certifikátů k možnosti prodávání na cizích trzích. Mimo evropské země mají ve většině případů až extrémní požadavky na výrobce.

Tabulka 4-1: SWOT matice společnosti

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Udává trendy a neustálý vývoj • Kompletně obsáhlý sortiment • Vlastní testovací laboratoře a komory • Rychlá reakce na poptávky 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekologie a alternativy • Snižování energetické náročnosti • Komunikace mezi jednotlivými pobočkami • Absence výroby jiných domácích spotřebičů
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Očekávaný nárůst poptávky po tepelných čerpadlech • Možnost rozšíření působení v chladiřenském odvětví • Díky investování do vývoje se vyskytuje neustálá šance na nový objev a patent 	<ul style="list-style-type: none"> • Neschopnost obsazovat pozice s vyšší kvalifikací • Zvyšující se nároky na testování výrobků nezávislými institucemi

Zdroj: Vlastní zpracování

SWOT analýza – shrnutí

Díky této analýze je patrné, že vznikající hrozby a stávající slabé stránky si podnik z velké části nevytváří sám a můžeme s jistotou předpokládat, že podobné problémy mají i konkurenční korporáty v odvětví. Díky velkým příležitostem by podnik měl uvažovat o přístupu **SO** vhodnému k použití svých význačných silných stránek k dosažení vedoucí pozice na trhu.

5 Projektové řízení a komunikace

V této kapitole bude představena organizační struktura vývojového centra podniku Daikin. Ve vývojovém centru se zpracovávají projekty, které mají různé vlastnosti, účely a cíle. Jeden z mnoha projektů bude zde představen a popsán. Dále zde bude přiblíženo, jak se sestavují projektové týmy ke konkrétním projektům.

Bude zde popsána projektová komunikace v podniku doplněná o osobní rozhovory s asistentem manažerem a senior inženýrem. Dále jsem provedl analýzu komunikace v projektovém týmu pomocí dotazníkového šetření, které zde bude popsáno.

5.1 Organizační struktura

Na začátek je třeba si ujasnit, do jakého vývojového centra projektový tým spadá a odkud se jednotliví členové týmu vybírají. Toto vývojové centrum se zaměřuje na výrobky, které jsou situovány na trhy EMEA (Europe, Middle East, Africa). Z této zkratky je také tvořen název centra, a to EMEA Development Center zkráceně EDC.

V EDC se nachází dvě základní oddělení, které mají odlišné zaměření. V prvním oddělení pracují tři specializované týmy, jejichž posláním je konstruování, technická dokumentace, design apod. Druhé oddělení se stará o plánování, zajišťování nezbytných dokumentů potřebných k působení na mezinárodních trzích, testování výrobků a zajišťování podpory.

Každé oddělení má svého department manažera, kterému se zodpovídají section manažeři a supervizoři, kteří vedou jednotlivé týmy tvořeny inženýry a specialisty.

5.2 Představení projektu Emura 3

Na základě provedené analýzy spotřebitelů, která odhalila potencionální poptávku po modernější a elegantnější verzi vnitřní klimatizace se Daikin rozhodl zákazníkům vyhovět. Na základě předchozího úspěchu s vnitřní klimatizací Emurou 2 se podnik rozhodl posunout tento model o krok dál a v roce 2020 začal projekt Emura 3.

Jelikož poptávka spotřebitelů směřovala hlavně od domácností a hotelů, tak společnost připravila několik prototypů, které byly hlavně určeny k porovnání vnějšího designu. Nakonec se po výběrovém řízení vybrala nejvhodnější varianta modelu a v roce 2022 začala hromadná výroba a prodej.

5.3 Složení projektového týmu

Nejprve je zde třeba uvést, že v jednotlivých odděleních není obecně určeno, kolik je kde specialistů apod. Obsazení pozic se řeší hlavně na základě povahy projektu. Nejprve vrcholové vedení společnosti vybere projektového manažera, který si vybírá lidi do projektového týmu ze všech oddělení na základě předchozích zkušeností. Většina z projektového týmu může pocházet i z jednoho oddělení, to vše závisí na povaze současného projektu a předchozích zkušenostech/portfoliu projektů, na kterých se jednotliví pracovníci dříve podíleli.

Na začátku projektu se určí základní projektový tým a v průběhu podle potřeby se často stává, že přibude někdo z jiného oddělení anebo externí pracovník.

Projektový manažer

Sestavuje základní obsazení projektového týmu. Musí si neustále udržovat přehled o plnění milníků a průběžně reportuje stav projektu vrcholovému managementu. Zajišťuje dostatečný rozpočet, který financuje pouze podnik bez jiných investorů/majitelů. V konkrétním případě představeného projektu, kdy je zapotřebí aby se podíleli na projektu pracovníci z více oddělení, určuje projektový manažer stěžejní milníky. Tyto milníky se týkají kvality, legislativy a bezpečnosti, výroby, plánování a nákladů.

Assistant/ section manažér

Ten má na starosti právě to, aby inženýři a specialisti plnili dílčí úkoly a směřovali k dokončení milníku, který jim projektový manažér určil.

Senior inženýr

Koordinuje ostatní inženýry a specialisty ke správnému plnění dílčích úkolů. Zodpovídá za včasné a správné dokončení. Úzce spolupracuje s assistant manažérem.

Inženýři a specialisté

Plní jednotlivé úkoly, které jim byly přiděleny na základě jejich zkušeností a specializace. V případě našeho projektu se jedná o velký počet pracovníků z oddělení designu, legislativy a bezpečnosti. Dále se podle potřeby na plnění úkolů podílí i externí specialisté. Jedná se hlavně o techniky, specialisty přes plasty, pracovníci externích testovacích laboratořích apod.

5.4 Komunikace v projektovém řízení

V této kapitole se pokusím popsat, jak běžně probíhá komunikace v projektovém řízení podniku. Poté, co byl určen projektový manažer a projektový tým se naplánují čtyři hlavní revizní porady. Těch se účastní projektový manažer spolu s týmem a vrcholový management. Účel těchto velkých porad je strategický, plánovací a kontrolní.

Jako první na začátku projektu se koná zahajovací porada (tzv. kick-off), kde se stanoví všechny důležité milníky, které jsou nezbytné pro úspěšnost projektu.

Další dvě revizní porady slouží opravdu jako revize toho, zda jednotlivé skupiny splnily specifické milníky projektu. Zde projektový manažer, assistant manažer a příslušný inženýři prezentují dokončené části projektu vrcholovému vedení, které musí výsledek posoudit a schválit pokračování projektu. U projektu Emura 3 musely být splněny milníky napříč odděleními, protože se jedná o nový produkt.

Poslední čtvrté finálové revizní porady se účastní znova projektový manažer, projektový tým a vrcholový management. Cílem je revize všech milníků a posouzení, zda je již vhodné přestoupit k výrobě.

Pokud vývoj probíhá zde v Plzeňském Daikinu a je zde plánována i výroba, tak revizní porady probíhají osobně v podniku. Výjimka je první a poslední porada, kde se zapojuje i vrcholový management pro EMEA.

Pokud zde probíhá pouze vývoj, ale výroba se plánuje v jiném závodu, pak naopak naprostá většina revizních porad probíhá pomocí online meetingu. Často také zodpovědní manažéři a inženýři za jednotlivé milníky cestují do výrobního závodu na fyzický meeting.

Obecně se nejčastěji v podniku konají porady osobně, pro které jsou určeny zvlášť zasedací místnosti vybavené multifunkční tabulí a projektorem. Místnosti jsou situovány mimo kanceláře a jsou odhlučněny. Je-li část projektového týmu z jiného závodu, koná se hromadný online meeting, při kterém lze zase použít zasedací místnost a obě strany komunikují online.

Pro psanou komunikaci se používá Microsoft Outlook pro formální emaily, requesty (žádosti) a Microsoft Teams pro běžné chatování a online meetingy. Každý z vývojového oddělení, administrativy a supervizoři z výroby disponují služebním síťovým mobilem,

který je napojený na firemní linku. To je velice užitečné z důvodu velikosti podniku a množství pracovníků.

5.5 Analýza komunikace

Zde bude představena analýza komunikace projektového týmu, který se zabýval výše uvedeným projektem Emura 3. Analýza byla provedena pomocí rozhovoru s assistant manažerem a senior inženýr z oddělení Compliance & patent section, EDC. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření projektového týmu Emura 3.

5.5.1 Rozhovory

První na otázky odpovídal **Assistant manažer:**

Jaký je nejběžnější způsob komunikace v projektovém řízení podniku a jak se změnil od covidu?

Assistant manažer uvádí, že nejběžnější způsob komunikace v projektovém cyklu je prostřednictvím schůzek, osobních i virtuálních. Covid však komunikaci výrazně změnil. Pro firmu se stalo nutností umožnit práci z domova a částečně omezit osobní schůzky. Od té doby se osobní schůzky konají méně častěji a virtuální schůzky se staly normou. Online nástroje jako MS Teams se staly každodenním pomocníkem pro virtuální schůzky. Celkově pandemie Covid – 19 urychlila přijetí digitální komunikace v projektových cyklech podniku.

Vzhledem k tomu, že vedení firmy pochází z Japonska, jak těžké je podávat reporty o stavu projektu?

Podle assistant manažera je komunikace mezi Evropany a Japonci náročná, kvůli kulturním rozdílům a různým významům. Po určité době si člověk osvojí tyto rozdíly a komunikace v rámci projektů, reportingu nebo řešení problémů se jeví jako automatismus. Jako největší překážka zpočátku kariéry byla jazyková bariéra, kdy proti oběma stranám stojí silný přízvuk rodného jazyka.

Jaké jsou z vašeho pohledu nejčastější problémy v projektové komunikaci?

Nejčastější problém v komunikaci dle Assistant manažera je nesprávné pochopení informace nebo úkolu. Pokaždé musí být ujištěn, že člen týmu ví, co má dělat a za pomoci otázek získává zpětnou vazbu, zda ano. Dále uvádí jako další problém nepochopení obsahu porad, když není předem stanoven. Na závěr uvádí, že během online schůzek se občas potýkají s technickými problémy jako kvalita připojení a zpoždění.

Otázky pro **senior inženýra** a jeho odpovědi:

Vzhledem k povaze většiny projektů jsem si všiml, že komunikace je pro vás každodenní náplň práce. Dokážete určit procentuálně, kolik času denně věnujete pouze komunikaci v rámci projektu?

Pro senior inženýra komunikace tvoří až 40 % pracovního času a zbylých 60 % věnuje investigaci a zpracovávání získaných informací.

Když se projekt nevyvíjí optimálně anebo se stane něco nerealizovatelného, konají se porady zaměřené na metody jako například brainstorming?

Pokud nastane situace, která by mohla ohrozit projekt, uspořádá se prezenční porada s EDC a vrcholovým managementem. Zde jsou představeny možnosti řešení daného problému, jejich výhody a nevýhody. Poté je na managementu, aby vybral nejvhodnější variantu. Po dokončení tohoto projektu se často využívá metoda 5 WHY pro analyzování původu problému. Inženýři zodpovědný za projekt vyplní formulář určený k této metodě, který pak odevzdají svému nadřízenému, který ho zhodnotí. Poté se uspořádá společná porada, kam je pozván i EDC department manažer. Jednotlivý inženýři zde vysvětlují jak pomocí 5 WHY metody dospěli k počátku problému a navrhnou řešení, jak se v budoucnu podobným situacím vyhnout. Z porady se tvoří zápis, ze kterého se vypisuje daná příčina problému do "past problem list" kam se tyto problémy zapisují. Jedná se o dokument, který je přístupný všem zaměstnancům EDC.

Jak moc je pro vás obtížné realizovat online porady, když část projektového týmu sedí prezenčně v zasedací místnosti a část se účastní online?

Podle senior inženýra jsou tyto porady z 95% bezproblémové, když je porada předem plánovaná a osoba která ji organizuje má připravenou prezentaci, kterou sdílí na obrazovku a zároveň přes MS Teams pro online kolegy. Zbývajících 5 % přisuzuje narychlo sjednaným poradám. Zde může nastat problém pro online kolegy v momentu, kdy se začne problém rozepisovat na tabuli. To se využívá především na poradách s Japonským managementem, kdy se pro pochopení problému a řešení vizuálně sepisují možnosti. Někteří kolegové začali již používat funkci “white board“ v MS Teams, která nahrazuje používání fyzické tabule.

5.5.2 Dotazníkové šetření

Druhá část analýzy komunikace byla provedena pomocí dotazníku. Dotazník má tři obecné otázky ohledně věku, pohlaví a doby působení v podniku. Zbytek dotazníku tvoří okruhy výroků, které definují jednotlivé postoje respondentů ke komunikačním kanálům, projektovému týmu, projektovému manažerovi a poradám. Dotazník byl vytvořen pomocí nástroje Microsoft Forms a odeslán vybraným pracovníkům, kteří byli součástí projektového týmu Emura 3. Na dotazník odpovědělo 14 respondentů, 11 mužů a 3 ženy. Věk respondenti uvedli: 1 respondent je starý od 26 do 30let, 9 respondentů od 31 do 40let a 4 respondenti jsou v kategorii 40+. Doba působení v podniku ukazuje, že 7 respondentů je poměrně krátce v podniku a to od 1 do 4 let. Do kategorie od 5 do 10 let se zapsalo 5 respondentů a zbytek uvedl 10 a více let.

1. Okruh – Komunikační kanály

V prvním okruhu otázek měli respondenti určit, které komunikační kanály využívají nejčastěji. Respondenti měli ke každému způsobu komunikace přiřadit 1-5 bodů, kdy 5 bodů znamená “nejvíce používám“ a 1 bod “nejméně používám“. Body u jednotlivých kanálů komunikace byly poté sečteny a výsledek je interpretován pomocí procent pro větší přehlednost.

Celkem od všech respondentů bylo rozdáno 334 bodů. Nejvíce bodů dosáhl e-mail určený pro formální potřeby a spolu s Teams chatem a osobní komunikací tvoří téměř 3/5 způsobu komunikace v běžném pracovním dni.

Nejméně bodů dosáhl IP telefon napojený na firemní linku. Z osobní zkušenosti z podniku mohu dodat, že IP telefon se nejvíce používá při neplánované a akutní potřebě se s někým spojit. Pro uživatele telefonu je přístupný seznam všech čísel ostatních uživatelů a komunikace je v daný moment rychlejší než například e-mail.

Dále výsledky tohoto okruhu potvrzují tvrzení od Assistant manažera, že pro podnik se online nástroje po covidu staly každodenním pomocníkem v komunikaci.

Tabulka 5-1: Komunikační kanály

E-mail (formální)	19,76 %
Osobní komunikace	18,56 %
Teams chat (neformální)	18,26 %
Online meeting	13,17 %
Porady	12,88 %
Telefonát (osobní mobil)	9,58 %
IP telefon (firemní linka)	7,79 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

2. Okruh – Projektový tým

Další okruh se týkal projektového týmu. Respondenti měli reagovat na různé výroky o projektovém týmu pomocí možností „Plně souhlasím“, „spíše souhlasím“, „spíše nesouhlasím“ a „Plně nesouhlasím“. Výsledek okruhu se nachází níže v tabulce.

Tabulka 5-2: Projektový tým

	Plně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Plně nesouhlasím
V projektovém týmu je přátelský kolektiv	64,3 %	35,70 %	0 %	0 %
S každodenní komunikací uvnitř týmu jsem spokojen/a	50,00 %	50,00 %	0 %	0 %
Uvnitř týmu nedochází ke konfliktům	14,30 %	78,60 %	7,10 %	0 %
Pokud vznikne konflikt, umíme ho efektivně vyřešit	71,40 %	28,60 %	0 %	0 %
Důvěřuji svým kolegům a svému nadřízenému	35,70 %	64,30 %	0 %	0 %
Každý v týmu plně spolupracuje	28,60 %	64,30 %	7 %	0 %
Vždy vím, kde najdu potřebné informace o projektu a mám k nim přístup	35,70 %	28,60 %	35,70 %	0 %
Ohledně projektu jsem vždy dostatečně informován	28,60 %	42,90 %	28,50 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Dle výsledku z tabulky můžeme tvrdit, že kolektiv je přátelský a všichni jsou téměř plně spokojení se svými kolegy. Dále si můžeme všimnout, že pokud ojediněle vznikne nějaký konflikt na pracovišti, vyřeší se často efektivně. U týmové spolupráce a důvěry mezi kolegy a k nadřízenému jsou výsledky výroků kladné, ale ne perfektní. To může být zapříčiněno povahou projektu, který spojoval pracovníky z odlišných oddělení.

Poslední zajímavý výsledek z tohoto okruhu se týká výroků o dostupnosti informací ohledně projektu, kde téměř třetina respondentů přiznává, že nemají dobrý přístup k informacím v dostatečné míře. To může být zapříčiněno díky postupnému přibírání členů do projektového týmu během již odstartovaného projektu, zmíněno v kapitole 5.3.

3. Okruh – Projektový manažer

Tento okruh tvrzení se týká projektového manažera. Respondenti měli stejné možnosti reagovat na tvrzení jako u předchozího okruhu.

Tabulka 5-3: Projektový manažer

	Plně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Plně nesouhlasím
PM předává informace ohledně projektu jasně a srozumitelně	35,7 %	64,30 %	0 %	0 %
PM je oporou pro tým, vždy poradí a pomůže	50,00 %	50,00 %	0 %	0 %
PM je asertivní	35,70 %	50,00 %	14,30 %	0 %
PM kontroluje průběžně mojí práci i stav celého projektu	35,80 %	57,10 %	7,1 %	0 %
PM je schopen vyřešit konflikt a dokáže motivovat	42,90 %	57,10 %	0 %	0 %
Jsem spokojen/a s prací PM	57,10 %	42,90 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z výše uvedené tabulky můžeme tvrdit, že projektový manažer umí předávat týmu informace což je velmi důležité. Dokáže být oporou pro tým a je nápomocný. Většina respondentů tvrdí, že projektový manažer je asertivní. Udržuje si přehled o stavu dílčích úkolů i o celém projektu. Všichni respondenti se shodují na tom, že projektový manažer dokáže řešit konflikty a motivovat tým. Respondenti jsou spokojeni se svým projektovým manažerem a jeho přístupem ke své práci.

4. Okruh – Porady

Poslední okruh výroků v dotazníku se týkal porad, na které respondenti reagovali pomocí stejné metody jako v předešlých třech okruzích. Jelikož se běžně stává, že porady nemusí být pro všechny členy projektového týmu prezenčně dostupné, měli respondenti doplňující informace, že mají brát v potaz porady prezenční, napůl online kdy jsou oni nebo jiní kolegové přítomni virtuálně anebo porady pouze virtuální. Nesmělo se jednat o online hovor mezi dvěma členy.

Tabulka 5-4: Porady

	Plně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Plně nesouhlasím
Pravidelně se konají periodické 10. minutové porady	42,9 %	14,30 %	35,7 %	7,1 %
Periodické 10. minutové porady považuji za přínosné	42,90 %	57,10 %	0 %	0 %
Porady ohledně projektu se konají pravidelně	35,70 %	42,90 %	21,40 %	0 %
Porad se vždy účastním	57,10 %	42,90 %	0 %	0 %
Porady mají stanovený program	35,70 %	50,00 %	14,3 %	0 %
Z porady se utváří zápis	28,50 %	42,90 %	14,3 %	14,3 %
Porady nepřesahují předem stanovený čas	57,20 %	35,70 %	7,10 %	0 %
Na poradě má každý možnost projevit svůj názor/nápad	50,00 %	50,00 %	0,00 %	0 %
Porady se konají převážně v anglickém jazyce	21,50 %	64,30 %	7,1 %	7,1 %
Během porad v AJ často nevím, o čem se diskutuje	0,00 %	21,40 %	35,70 %	42,9 %
Porady považuji za efektivní	42,90 %	50,00 %	7,10 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Z výsledků uvedené výše v tabulce je hned patrné, že polovina respondentů má krátké periodické porady, kterých se často účastní všichni. Dále si můžeme všimnout, že většina porad se koná pravidelně a účast členů projektového týmu bývá velmi vysoká. Z hlediska organizace porad je dobré, že mají ve většině případů předem stanovený program a většinou se dělá zápis z porady. Další indikátor dobré připravenosti porad je výsledek u výroku ohledně nepřesahování stanoveného času. Dále si můžeme všimnout, že všichni respondenti kladně reagují na možnost vyjádření svého názoru nebo nápadu na poradě. U následujícího výroku se respondenti téměř shodují, že porady jsou vedeny v anglickém jazyce a občas se stane, že respondent neví, o čem se diskutuje. To může být způsobeno

přízvukem zahraničních kolegů, kteří navíc mohou být právě přítomni virtuálně což situaci úplně nezlehčuje a také díky faktu, že polovina respondentů uvedla, že jsou v podniku poměrně krátce od 1 do 4 let a nemuseli mít zatím dostatek času a příležitostí si zvyknout na větší četnost přízvuků a kulturních rozdílů.

Na závěr tohoto okruhu je výrok, zda považují respondenti porady za efektivní a téměř všichni se přiklání k tomu, že jsou efektivní.

6 Zhodnocení komunikace v podniku

Na základě uskutečněných rozhovorů a dotazníkového šetření se členy projektového týmu ze sekce EDC, jsem vypracoval zhodnocení v podobě silných a slabých stránek.

Silné stránky komunikace:

- Komunikační kanály jsou vhodně rozděleny pro formální a neformální účely. Osobní komunikace je v podniku hned po e-mailu druhá nejpoužívanější forma sdělování informací.
- Projektový tým se skládá z přátelského kolektivu, kde zřídka dojde ke konfliktu. Pokud se tak stane, téměř vždy se konflikt vyřeší. Kolegové si navzájem věří a všichni si snaží co nejvíce pomáhat.
- Projektový manažer předává informace jasně a srozumitelně. Je oporou pro tým a dokáže motivovat. Udržuje si přehled o stavu projektu i v rámci kontroly dílčích úkolů. Projektový tým je celkově spokojený s jeho prací.
- Téměř 80 % porad ohledně projektu se koná pravidelně a účast členů projektového týmu je vždy téměř plná. Až na výjimky mají předem připravený program. Každý na poradě má prostor ke sdělení svých názorů a nápadů. Z většiny porad se utváří zápis.
- Dle odpovědi od senior inženýra se projektový tým zpětně zabývá příčinami problémů během projektu a vepisují je do volně dostupného dokumentu pro celou sekci EDC.

Slabé stránky komunikace:

- Dle asistenta manažera je nejčastější problém pochopení informací nebo úkolu, kdy se musí zpětným dotazováním ujistovat, zda člen týmu pochopil informaci správně.
- Členové projektového týmu mají někdy problém s informovaností ohledně projektu.
- Občasně se některým členům stane, že neví, o čem se diskutuje během rady vedené v anglickém jazyce.

7 Návrh na zlepšení

Vzhledem k tomu, že podnik je již dlouhodobě zaběhlý, tak drtivou většinu komunikační organizace v projektovém řízení má velmi dobře zřízenou. Díky tomu nebylo nalezeno mnoho nedostatků.

Níže je pár doporučených zlepšení pro podnik, které by mohly pomoci s odstraněním nedostatečné informovanosti ohledně projektu ze strany projektového týmu, což je momentálně i **výchozí aktuální situace** pro níže uvedené doporučení na zlepšení.

7.1 Zlepšení předávání informací ohledně projektu od projektového manažera k projektovému týmu

- **Postup na zlepšení:** Projektový manažer by měl projektovému týmu jasně a dostatečně ukázat, kde hledat potřebné informace k projektu. Dále pro zlepšení informovanosti by bylo vhodné zařadit do programu krátké periodické porady právě pro účely ujasnění informací, volné diskuze a rekapitulace všech podstatných informací, termínů apod. Z těchto porad by se měly sepisovat vždy zápisy pro zpětné dohledání informací. Porad by se měl účastnit nejlépe celý projektový tým.
- **Přínosy:** Urychlení pracovních procesů. Lepší přehled o stavu projektu a dílčích úkolů pro projektového manažera. Částečné odstranění problémů s informováním nových členů projektového týmu. Věnování se více informacím a rekapitulacím může znamenat, že se odhalí včas vznikající problémy.
- **Náklady:** Peněžní náklady se mohou promítnout ve mzdové formě, pokud se porady budou konat před/po běžné pracovní době. Pro projektového manažera to může znamenat, že bude muset věnovat projektovému týmu více času v podobě příprav porad, dokumentů s informacemi apod. Po zhotovení základních dokumentů a po pár uskutečněných poradách je možné jejich organizaci delegovat na vyššího inženýra například a dokument se bude dopisovat o zápisy z porad.
- **Možná rizika:** Vysoká absence členů projektového týmu, nedostatečné zápisy.

7.2 Kurzy nebo porady pro vysvětlení a naučení odborných termínů podniku v anglickém jazyce

- **Postup na zlepšení:** Pro odstranění občasných výpadků pochopení informací během porad v anglickém jazyce by bylo vhodné pořádat kurzy nebo porady, kde by bylo předmětem seznámit konkrétní zaměstnance s podnikovou terminologií cizích slov a termínů.
- **Přínosy:** To by mělo pomoci zaměstnancům se při nástupu do podniku zorientovat v komunikaci v anglickém jazyce. Pomohlo by to právě v situacích, kdy by se uskutečnila neplánovaná porada, tak by členům projektového týmu mělo trvat méně času pochopit co se má probírat.
- **Náklady:** Pokud by se to pořádalo formou kurzů pod dohledem externích specialistů, vznikly by náklady na jejich zaplacení a nejspíš i na mzdy, pokud by se tak konalo mimo pracovní dobu. Ve formě porad by odpadly náklady na externisty, ale vzniklo by větší časové zatížení a finanční náklady na způsobilé osoby, které by to organizovaly. Na druhou stranu lze říct, že pořádání by bylo párkrát do roka a v celkových nákladech podniku by se jednalo o zanedbatelnou částku.
- **Možná rizika:** Možné organizační problémy se zajištěním vhodného termínu a prostorů. Absence souhrnného dokumentu k samostudiu.

Závěr

Téma této bakalářské práce bylo „Komunikace v projektovém týmu“. V teoretické části této práce bylo nejprve vymezeno projektové řízení a důležité informace o projektech. Dále byl popsán projektový tým, projektový manažer a zainteresované strany projektu. Celá poslední kapitola teoretické části byla věnována komunikaci v projektovém týmu. Zde je popsána sociální komunikace, různá rozdělení komunikace a bariéry v komunikaci. Pozornost je zde věnována také poradám v podnicích, online způsobům komunikace a závěrem efektivní komunikaci.

V praktické části byl popsán podnik Daikin Industries Czech Republic s.r.o., který během zpracovávání bakalářské práce navštěvuji v rámci trainee programu. Následně je zde popsán projekt, kterému se podnik v posledních letech věnoval. Popsaná je i organizační struktura podnikové sekce EDC a složení projektového týmu.

Tato bakalářská práce měla za cíl analyzovat komunikaci v projektovém týmu daného podniku a navrhnout možná opatření k napravení a předcházení zjištěných mezer a nedostatků. Analýza komunikace byla provedena pomocí osobních rozhovorů a dotazníkového šetření. V odpovědích na otázky z rozhovoru byly zjištěny nějaké osobní poznatky k problémům v komunikaci, ale také jedno z řešení, které se v projektovém týmu využívá k identifikaci původu problému. Poté pomocí dotazníkového šetření členové projektového týmu reagovali na různá tvrzení o komunikačních kanálech, projektovém týmu, projektovém manažerovi a o poradách.

V další kapitole byla komunikace zhodnocena pomocí silných a slabých stránek, kde silné stránky drtivě převládají ty slabé. Na zjištěné nedostatky se soustředí poslední kapitola, kde bylo sepsáno pár možných návrhů na zlepšení komunikace.

Díky této bakalářské práci jsem získal mnoho užitečných informací a při zpracovávání praktické části jsem se na živo seznámil s projektovým řízením a náležitou komunikací v projektovém týmu.

Seznam použitých zdrojů

Daikin Industries Czech Republic s.r.o. (2023). *DICZ Plzeň (ČR)*. Dostupné 21.4.2023 z https://www.daikinczech.cz/cz_cz/index/o-dicz/dicz-plzen.html

Daikin Industries Czech Republic s.r.o. (2023). *Evropské vývojové centrum*. Dostupné 21.4.2023 z https://www.daikin.cz/cs_cz/about/daikin-innovations/evropske-vyvojove-centrum.html

Daikin Industries Czech Republic s.r.o. (2023). *For your home*. Dostupné 21.4.2023 z https://www.daikin-ce.com/en_us/solutions/for-your-home.html

Daikin Industries Czech Republic s.r.o. (2023). *Nové testovací komory*. Dostupné 21.4.2023 z https://www.daikinczech.cz/cz_cz/index/udalosti/vyvojove-novinky/nove-testovaci-komory.html

Daikin Industries Czech Republic s.r.o. (2023). *Projekt R32 BOP a R32 GSI*. Dostupné 21.4.2023 z https://www.daikinczech.cz/cz_cz/index/udalosti/vyvojove-novinky/projekt-r32-bop-a-r32-gsi.html

Daikin Industries Czech Republic s.r.o. (2023). *Průvodce-výběrem*. Dostupné 21.4.2023 z https://www.daikin.cz/cs_cz/pruvodce-vyberem.html

Daikin Industries Czech Republic s.r.o. (2023). *Samočistící jednotka*. Dostupné 21.4.2023 z https://www.daikinczech.cz/cz_cz/index/udalosti/vyvojove-novinky/samocistici-jednotka.html

Daikin Industries Czech Republic s.r.o. (2023). *Značka Daikin*. Dostupné 21.4.2023 z https://www.daikin.cz/cs_cz/about/znacka-daikin.html

Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., & Hrazdilový Bočková, K. (2016). *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Grada Publishing.

Heffermen, J. (2021). *Daikin dojos offer workforce training*. Virginiabusiness. <https://www.virginiabusiness.com/article/daikin-dojos-offer-workforce-training/>

Hejná, V. (2022). *Výměna kotle 2022: termín se o dva roky posunul*. E15. <https://www.e15.cz/finexpert/bydlime/vymena-kotle-neni-letos-nutna-v-objektech-probydleni-dostanou-lide-dva-roky-navic-1389854>

- Holá, J. (2017). *Interní komunikace v teorii a praxi*. Univerzita Pardubice
- Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V., & Dvořáková, J. (2014). *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Kulda, J., (2020). *Zásady efektivní online komunikace, jak řídit tým na home office*. Freelo. <https://blog.freelo.cz/zasady-efektivni-online-komunikace-a-prakticke-tipy-jak-ridit-tym-na-home-office/>
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi* (2., dopl. a přeprac. vyd). Grada <https://www.bookport.cz/kniha/komunikacni-dovednosti-v-praxi-1803/>
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky. (2003). *Výpis z obchodního rejstříku*. Dostupné 21.4.2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=173182&typ=UPLNY>
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky. (2022). *Výroční zpráva 2022*. Dostupné 21.4.2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=73621485&subjektId=173182&spis=486583>
- ObjectGears (2018). *Team roles by Belbin*. Dostupné 21.4.2023 z <https://doc.objectgears.cz/vcd/en-US/team-roles-by-belbin/v/1.7.1.0>
- Parker, G., M., (2011). *Team players and Teamwork: New strategies for developing successful collaboration*. Wiley. <https://www.perlego.com/book/1008906/team-players-and-teamwork-new-strategies-for-developing-successful-collaboration-pdf>
- Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Svozilová, A. (2016). *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů* (3., aktualizované a rozšířené vydání). Grada. <https://www.bookport.cz/kniha/projektovy-management-2918/>
- Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky* (3., upravené a rozšířené vydání). Západočeská univerzita v Plzni.

Seznam tabulek

Tabulka 1-1:Rozdělení projektů podle objemu práce	13
Tabulka 3-1:Komunikační plán	22
Tabulka 4-1: SWOT matice společnosti	42
Tabulka 5-1:Komunikační kanály	49
Tabulka 5-2: Projektový tým	50
Tabulka 5-3: Projektový manažer	51
Tabulka 5-4: Porady.....	52

Seznam obrázků

Obrázek 1-1: Trojimperativ projektu	12
Obrázek 1-2: Příklad životního cyklu projektu.....	14
Obrázek 4-1: Porterův model pěti sil	38

Seznam použitých zkratk

5 WHY – Metoda pěti důvodů

EDC – EMEA development Center

EMEA – Europe, Middle East, Africa

PEST – Politicko a právní, ekonomické, sociálně a kulturní, technologické prostředí

SMART – Specific (specifický), Measurable (měřitelný), Achievable (dosažitelný), Realistic (realistický), Time based (časově vyhraničený)

SWOT – Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)

Seznam příloh

Příloha A: Dotazníkové šetření v projektovém týmu v podniku Daikin Industries Czech Republic s.r.o.

**Příloha A: Dotazníkové šetření v projektovém týmu v podniku Daikin Industries
Czech Republic s.r.o**

* Tento formulář zaznamená vaše jméno, vyplňte prosím své jméno.

1. Jaké je vaše pohlaví?

Žena

Muž

2. Jaký je váš věk?

21-25 let

26-30 let

31-40 let

40+ let

3. Jak dlouho jste zaměstnán v podniku?

- 1-4 roky
- 5-10 let
- 10+ let

4. Jaké komunikační kanály nejčastěji používáte?

Rozmezí 1-5 bodů --> 5= používám nejvíce

	1	2	3	4	5
E-mail (formální)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teams chat (neformální)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefonát (osobní mobil)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online meeting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porady	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IP telefon (firemní linka)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Projektový tým

	Plně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasí m	Plně nesouhlasí m
V projektovém týmu je přátelský kolektiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S každodenní komunikací uvnitř týmu jsem spokojen/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvnitř týmu nedochází ke konfliktům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokud vznikne konflikt, umíme ho efektivně vyřešit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Důvěřuji svým kolegům a svému nadrženému	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Každý v týmu plně spolupracuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vždy vím kde najdu potřebné informace o projektu a mám k nim přístup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohledně projektu jsem vždy dostatečně informován	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Hodnocení Projektového Manažera

	Plně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Plně nesouhlasím
PM předává informace ohledně projektu jasně a srozumitelně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PM je oporou pro tým, vždy poradí a pomůže	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PM je asertivní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PM kontroluje průběžně moji práci i stav celého projektu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PM je schopen vyřešit konflikt a dokáže motivovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojen/a s prací PM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Porady

	Plně souhlasím	Spiše souhlasím	Spiše nesouhlasím	Plně nesouhlasím
Pravidelně se konají periodické 10. minutové porady	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Periodické 10. minutové porady považuji za přínosné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porady ohledně projektu se konají pravidelně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porad se vždy účastním	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porady mají stanovený program	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Z porady se utváří zápis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porady nepřesahují předem stanovený čas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na poradě má každý možnost projevit svůj názor/nápad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porady se konají převážně v anglickém jazyce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Během porad v AJ často nevím o čem se diskutuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porady považuji za efektivní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

Abstrakt

Hemrle, P. (2023). *Komunikace v projektovém týmu*. (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni.

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

Tato bakalářská práce se zaměřuje na problematiku komunikace v projektovém týmu. Cílem této práce je analyzovat současné postupy a způsoby komunikace v týmu, identifikovat možné problémy a navrhnout řešení, která by mohla vést ke zlepšení efektivity komunikace a tím i k úspěšnějšímu dokončování projektů. V teoretické části práce jsou popsány základní pojmy související s projektovým managementem, projektem a komunikací. V praktické části je představen a popsán podnik Daikin Industries Czech Republic s.r.o., ve kterém byla provedena analýza komunikace v projektovém týmu. Analýza byla provedena pomocí osobních rozhovorů a dotazníkového šetření. Na základě výsledků výzkumu jsou identifikovány jisté nedostatky a navrženy návrhy na zlepšení.

Abstract

Hemrle, P. (2023). *Communication in the project team*. (Bachelor Thesis) University of West Bohemia.

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

This bachelor thesis focuses on the issue of communication in project team. The aim of this thesis is to analyze current communication practices and methods in the team, identify possible problems and propose solutions that could lead to improved communication efficiency and thus to more successful project completion. The theoretical part of the thesis describes basic concepts related to project management, project and communication. The practical part introduces and describes the company Daikin Industries Czech Republic s.r.o., where the analysis of communication in the project team was conducted. The analysis was carried out through personal interviews and a questionnaire survey. Based on the research results, certain shortcomings are identified and proposals for improvement are suggested.