

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Komunikace v projektovém týmu
Communication within the project team

Martin Kliment

Plzeň 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Komunikace v projektovém týmu“

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

V Plzni, dne 16. dubna 2013

.....

podpis autora

Poděkování

Děkuji tímto PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za odborné vedení a rady při zpracování bakalářské práce na téma:

„Komunikace v projektovém týmu.“

Zároveň děkuji Ing. Jaroslavu Faitovi, projektovému manažerovi ve společnosti DOOSAN ŠKODA POWER s.r.o., za ochotu při poskytování potřebných podkladů.

OBSAH

Obsah.....	5
Úvod.....	8
1. Projektové řízení	10
1.1 Projekt.....	10
1.2 Účastníci projektu.....	11
1.3 Projektová organizační struktura	12
1.4 Sestavení projektového týmu.....	13
1.4.1 Charakteristiky týmu	14
1.4.2 Týmové role	14
1.4.3 Životní fáze týmů	16
1.4.4 Školení a certifikace	16
1.5 Přínosy projektového řízení.....	17
1.6 Personální řízení projektového týmu.....	19
1.7 Hodnocení výkonnosti.....	20
1.8 Shrnutí kapitoly Projektové řízení.....	21
2. Komunikace v projektu	22
2.1 Typy komunikace a komunikační prostředky	22
2.2 Bariéry a poruchy v komunikaci	25
2.3 Firemní komunikace	26
2.3.1 Přenos informací	26
2.3.2 Systém firemní komunikace.....	27
2.3.3 Komunikační strategie v projektu	28
2.3.4 Používané komunikační nástroje.....	29

2.3.5	Podávání zpráv	29
2.3.6	Dokumentace.....	30
2.3.7	Komunikace v procesu leadershipu.....	31
2.4	Shrnutí kapitoly Komunikace v projektu.....	31
3.	Doosan Škoda Power s.r.o.....	33
3.1	Základní charakteristika	33
3.1.1	Základní údaje o společnosti	33
3.1.2	Nabízené výrobky a služby	34
3.2	Historie	35
3.3	Lidské zdroje	36
3.3.1	Organizační struktura	37
3.4	Vize, cíle a filozofie.....	37
3.5	Integrovaný systém řízení.....	38
3.6	Ekonomické ukazatele a vývoj společnosti	39
4.	Zhodnocení praxe v projektových týmech DOOSAN ŠKODY POWER.....	42
4.1	Sestavení realizačního projektového týmu	42
4.2	Organizační struktura týmu	46
4.3	Charakteristika současných projektů Doosan Škody Power	47
4.3.1	Projekt: Stendal 40 MW	47
4.3.2	Projekt: IEC-Ramat	49
4.3.3	Projekt: Kuopio 46 MW	50
4.4	Šetření komunikační praxe při řízení projektů	52
4.4.1	Průběh šetření	52
4.4.2	Komunikace s vedením společnosti	56
4.4.3	Komunikace projektového týmu s ostatními útvary	59

4.4.4	Komunikace uvnitř projektového týmu.....	60
4.4.5	Komunikace s vnějším prostředím.....	64
4.4.6	Ostatní komunikace.....	67
4.5	Shrnutí kapitoly Zhodnocení praxe	67
4.6	Opatření pro praxi.....	68
	Závěr.....	71
	Seznam tabulek	72
	Seznam obrázků	72
	Seznam použitých zkratk.....	72
	Seznam použité literatury	74
	Seznam příloh.....	76
	Přílohy:	77

ÚVOD

V dnešním prostředí konkurenčního trhu mají společnosti několik možností, jak si vybudovat výhodu oproti ostatním. Někteří těží z unikátnosti svého produktu, jiní se pak zaměřují na služby s výrobkem spojené. Jednou z variant je i vybudování efektivní organizační struktury.

Cílem každého správně nastaveného podniku je realizovat co nejvyšší zisk za co nejnižších nákladů. To se často ukazuje jako rozhodující faktor pro organizaci podnikových dějů. Společnosti, které realizují velké zakázky, mohou v této oblasti ušetřit nemalé finanční prostředky a čas.

Takovým řešením je pak například zavedení projektového řízení společnosti, které přináší konkurenční výhodu nejen na straně nákladů, kdy jsou efektivně alokovány zdroje, ale i zvýšení jistoty v oblasti včasného dokončení zakázky díky přesnému plánování jednotlivých aktivit. To může mít za následek pozitivní ohlasy zákazníků. Proto se k realizaci zakázek velkých společností stále častěji přistupuje na základě projektů.

Podstatou realizace projektů je práce v týmech. Aby takový tým správně fungoval, musí být zajištěn neustálý přísun relevantních informací pro každého člena. K tomu poslouží správně nastavený systém firemní komunikace. Komunikace jako taková je podstatnou složkou každého týmu. Určuje atmosféru a prostředí práce, správně zvládnuté techniky napomáhají manažerovi při vedení a koordinaci.

Právě z důvodu aktuálnosti realizace zakázek na základě projektů, jejichž nedílnou součástí je i správně zvládnutá komunikace jsem si jako pro svoji bakalářskou práci zvolil téma „Komunikace v projektových týmech“.

V první části se budu věnovat projektovému řízení v teoretické rovině. Objasním jeho základní definice a podstatu fungování. Zaměřím se na složení týmu, jaké osobnosti by měli ideální tým tvořit a jaké náležitosti takový vznik doprovázejí. Oproti liniové struktuře má projektové řízení jak své přednosti, tak i nedostatky. Právě ty také budou v této části zmíněny.

Jako jednu z předností projektového managementu lze uvést usnadnění komunikace – zkrácení komunikačních řetězců. Právě podstatou komunikace se bude zabírat další část práce. Přes vysvětlení základních pojmů se dostaneme k základům komunikace probíhající ve firmě a v týmech, přínosům správně zvoleného systému a prostředků. Komunikace probíhá v několika úrovních, tým komunikuje mezi sebou, s ostatními útvary a samozřejmě také s vnějším okolím, tedy zákazníkem a dodavatelem. Podíváme se na problémy s tím spojené, objasním potřebu dokumentace projektu. Tým nemůže fungovat bez správné vůdčí osobnosti, proto také tato část vyjasní některé charakteristiky efektivní leaderovské komunikace.

Pro aplikaci teoretických poznatků do praxe jsem zvolil plzeňskou společnost světového významu – DOOSAN ŠKODU POWER s.r.o. Nejprve uvedu základní charakteristiky firmy, její historii, oblast působení a jako výchozí bod pro zhodnocení projektového zaměření organizační strukturu a lidské zdroje. Objasním vznik projektového týmu, jeho složení a charakteristiky a poté na základě teoretických poznatků zhodnotím oblasti komunikace. Při tom budu vycházet nejen z poskytnutých materiálů a vyjádření některých zaměstnanců, ale i z dotazníkového šetření, které mi pomůže tuto oblast zmapovat z pohledu samotných aktérů.

Cílem práce je analyzovat přístup k projektovému řízení v dané společnosti, charakterizovat jejich projekty s přihlédnutím k sestavování týmů a jejich spolupráci. Budou rozebrány zásady a formy komunikace jak uvnitř týmu, tak i s vedením společnosti a vnějším okolím projektu. Součástí práce jsou návrhy opatření pro slabá místa projektového řízení a komunikační praxi, která vyplývají z šetření ve společnosti.

1. PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

V dnešní době využívá projektové řízení čím dál větší množství společností. Cílem každé společnosti je maximalizace zisku. K tomu je ovšem zapotřebí držet krok s dobou. Stále silnější a kreativnější konkurence, dynamický rozvoj trhu a požadavky spotřebitelů nutí organizace fungovat co nejefektivněji. Při snaze maximalizovat svůj zisk to tedy vede k nutnosti dosáhnout co největšího příjmu při minimálních nákladech. Firmy se zaměřují na nejefektivnější využívání výrobních prostředků, především pak lidských zdrojů, a tím udržují své výdaje co nejnižší. Proto tedy čím dál častěji realizují svou činnost za pomoci projektů.

Projektové řízení je aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na projektové aktivity, které vedou ke splnění požadavků projektu. [14]

1.1 Projekt

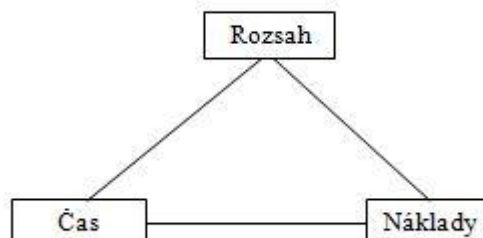
Literatura charakterizuje projekt takto: „Projekt lze definovat jako činnost, která je omezená zdroji, náklady, časem, jejímž cílem je dosažení souboru unikátních definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů, požadavků kvality a požadavků uživatele výstupů.“ [5, s. 17]

Zde se vyskytují dvě velmi zásadní charakteristiky projektu:

- **Časové omezení** – každý projekt má vždy přesně stanovený začátek a konec, nikdy se nepracuje s nepřesnými časovými údaji. Konec projektu je stanoven konkrétním datem, kdy je očekáván konečný výsledek a splnění zadaného cíle. Dočasnost se vztahuje na takřka všechny atributy projektu. Není to tedy jenom zmiňovaný cíl, ale týká se i využívaných zdrojů – zbylé materiální a finanční zdroje jsou využity na jiné účely a realizační tým je rozpuštěn. Jediný faktor, který nebývá dočasností ovlivněn, je výstup – při vytvoření nového produktu je tento zahrnut do sériové výroby, či případné procesní změny jsou aplikovány do firemní praxe.
- **Unikátnost výsledku** – zásadní charakteristikou výstupu je změna. Za projekt lze tedy považovat takovou činnost, která přináší například nový produkt nebo inovaci pracovních postupů.

Důležitou charakteristikou projektu jsou tři základní atributy: **rozsah, čas a náklady**. K těm se vztahují i jejich vzájemné vazby. Tuto charakteristiku lze znázornit jako takzvaný projektový trojúhelník, někdy známý jako **trojimperativ projektu**.

Obr. 1: projektový trojúhelník



Zdroj: Skalický, 2010

Pro projekt je důležité, aby byly tyto tři atributy posuzovány současně, jako celek. V některých případech je však upřednostňována jedna složka před ostatními, je-li například nezbytné projekt vyhotovit v co nejkratším čase či je vyžadována co nejvyšší kvalita výsledku. Nesmí se stále zapomínat na spojitost se zbylými dvěma atributy. Celý projekt musí vycházet ze vzájemné dohody všech účastníků projektu, jak bude k trojimperativu přistupováno. [7]

1.2 Účastníci projektu

Do projektu je současně zainteresováno několik fyzických i právnických osob. Tito účastníci se na projektu aktivně podílejí, prosazují v něm vlastní zájem či se ho snaží ovlivnit ať už kladně, nebo záporně. Cílem manažera je najít takový kompromis požadavků všech zúčastněných stran, aby se co nejvíce přiblížil naplnění jejich očekávání.

Literatura [7] pojednává o těchto hlavních aktérech projektu:

- **zákazník** – ta fyzická nebo právnická osoba, která zadává cíl projektu. Má rozhodující slovo v oblasti rozpočtu a termínu dodávky, požadavků na výsledek a jeho funkce.
- **vedoucí projektu** – osoba zodpovědná za veškeré plánovací a realizační činnosti. Pod jeho kompetence spadá tvorba plánu jak časového, tak i nákladového a

jejich kontrola. Je zodpovědný za výsledek projektu a v jeho průběhu podává zprávy o konkrétním stavu zainteresovaným stranám.

- projektový tým – skupina pracovníků, kteří se podílejí na řízení projektu. Charakteristiku týmu popisují následující kapitoly.
- řídicí výbor – většinou složen z představitelů zúčastněných organizací. Rozhoduje o strategii a cíli projektu.
- investor – jeho hlavní funkcí je zajistit financování projektu. Někdy je totožný se zákazníkem.
- podpůrný tým – poskytuje podporu v technických a odborných oblastech.
- mateřská organizace
- externí člen projektového týmu – slouží jako konzultant v oblastech vyžadujících speciální znalosti. Jeho zařazení vždy vychází z potřeb projektu a zapojuje se flexibilně na žádost manažera projektu.
- správní výbor – účastník u organizací, které se zabývají několika projekty současně. Koordinuje podnikatelské aktivity a rozhoduje o projektové politice v organizaci.

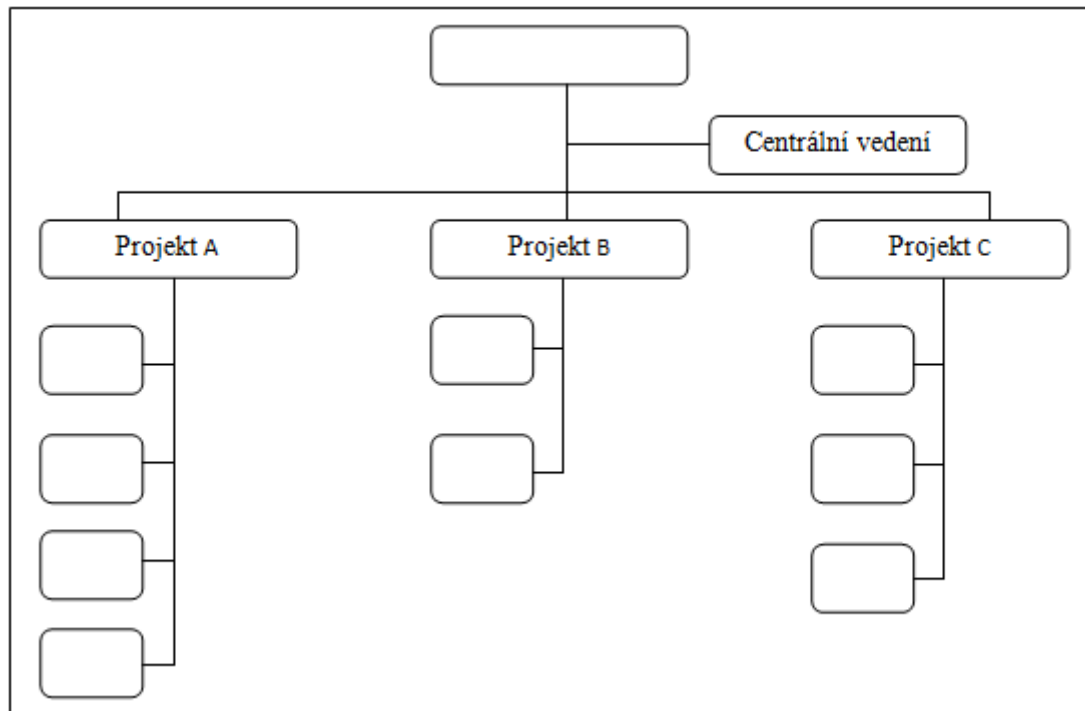
1.3 Projektová organizační struktura

Pokud se firma rozhodne realizovat výsledky především na základě projektů, je nezbytné vytvořit vhodnou organizační strukturu. V takovém případě je možná lepší hovořit o **projektových organizačních týmech**. Ty vznikají speciálně pro řešení větších a složitějších úkolů, pro které je zapotřebí využívat specializovaných pracovníků.

Projektových týmů se využívá při úkolech s vázanou lhůtou realizace. Největší výhodou je, že je možné soustředit kvalifikované pracovníky z různých úseků tak, aby byla realizace co nejeфекtivnější. Zůstává však nutností vytvářet takové týmy jen tehdy, jsou-li opravdu nezbytné s ohledem na vytyčený problém. Pracovníci začlenění do projektové skupiny jsou podřízeni pouze vedoucímu projektu, který podléhá příslušnému liniovému vedoucímu. [1]

Tím ve společnosti vzniká určitý dočasný druh vedlejší struktury, který lze charakterizovat následujícím obrázkem:

Obr. 2: Projektová organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

„Výhody: [12]

- propojení aktivit potřebných pro splnění projektu
- zvýšená odpovědnost za kvalitu finálního výsledku
- koncentrace specialistů na projekt
- odlehčení vedení od operativních činností

Nevýhody:

- problémy při budování týmu
- potřeba schopného vedoucího projektové skupiny
- zpětné zařazování pracovníků po skončení prací na projektu“

1.4 Sestavení projektového týmu

Při sestavování projektového týmu je nutné vzít v potaz mnoho faktorů. Jedním z nich je jeho velikost, tedy počet členů. Literatura udává [2], že ideálním je 7 ± 2 (konkrétní počet závisí na rozsahu a struktuře projektu). Tento počet zajišťuje dostatečnou rozmanitost lidských charakterů a typů a zároveň je stále říditelný. Pokud je v průběhu

projektu zapotřebí rozšířit tým o více pracovníků, doporučuje se tento tým rozdělit na více kooperujících částí (vzniká tak obdoba liniově – správní organizační struktury).

1.4.1 Charakteristiky týmu

Od manažera týmu se očekává, že dokáže vybudovat a udržet tyto **podmínky**: [2]

- společný cíl – není primární, co kdo pro dosažení cíle udělá, ale jak rychle a přesně se cíle dosáhne
- vzájemná odpovědnost – nejen odpovědnost nadřízenému, ale i mezi sebou
- vzájemná akceschopnost – organizovaná a koordinovaná práce, společný postup, společná rozhodnutí zavazující všechny,
- konstruktivní konflikty
- vzájemná důvěra a společná sebedůvěra
- otevřenost a informovanost – každý člen týmu požaduje nejen informace týkající se jeho části práce, ale i informace týkající se celého týmu
- společné sebeuvědomění – všichni znají tým, jeho schopnosti, jeho nedostatky, co je spojuje

Na druhou stranu je vhodné uvést i **skutečnosti, která brání rozvoji** a budování týmu:

- nepříznivé organizační prostředí – není těžké vybudovat, ale udržet
- přílišná velikost týmu – s růstem kompetencí roste i tým, přestává fungovat, lepší včas rozbít na menší kooperující celky
- přehnaná stabilita prostředí a cílů – špatná rutinní práce

1.4.2 Týmové role

Jiří Plamínek ve své knize Vedení lidí, týmů a firem uvádí, že příslušnost k týmu by neměla potlačit individualitu jeho členů. Právě z výskytu rozmanitých osobností může vykrystalizovat v efektivně fungující tým. Nebavíme se ovšem o formálních rolích, tedy o existenci manažera a jeho asistentky, ale o spontánním vykonávání lidských potřeb, které se projevují na základě charakteru a motivace osobnosti. Pro úspěch týmu se vyplatí tyto charakteristiky nejen tolerovat, ale i podporovat jejich rozvoj.

Komplexně sestavený tým by tedy měl zahrnovat tyto role: [6]

- **Lídr (stratég)** – osobnost, která svým komplexním a strategickým myšlením, univerzálností a všestranností dokáže nadchnout ostatní.

- **Myslitel** – člen týmu, který je na základě své racionální inteligence vytvořit potřebné řešení. Je kreativní, hravý a nezávislý.
- **Režisér** – je schopný na základě myšlenek a strategií vytvořit takový plán, který nejefektivněji povede ke krystalizaci výsledku. Jeho předností je rozdělování operativních úkolů a příprava taktiky.
- **Diktátor** – takový typ člověka, který se nejvíce uplatní při týmové krizi, kdy dokáže obratně vést. Ovšem do okamžiku, kdy je vše v pořádku se může jevit jako poněkud problémový.
- **Procesní specialista** – jeho přednosti se projevují v okamžiku, kdy běžně využívané postupy přestávají fungovat – v takové chvíli přichází s originálním řešením, se kterým je schopný dosáhnout neočekávaného.
- **Pečovatel** – díky jeho komunikačním schopnostem a citem pro vztahy vytváří v týmu „domovskou“ atmosféru.
- **Hybatel** – výkonný motor týmu, který využívá připravených podmínek k uskutečnění záměru.
- **Dotahovatel** – člověk potřebný především pro dokončovací práce. Díky jeho smyslu pro detail se na nic nezapomene.
- **Věcný specialista** – vhodný pro plnění konkrétního specializovaného procesu. Ve svém oboru vyniká a je na něj spolehnutí.

Může se zdát, že nalezení a sestavení týmu z takto konkretizovaných osobností je nemožné. Pokud manažer dobře zvládne svojí roli a vytvoří u členů zájem na spolupráci a potřebu dotáhnout projekt do perfektního konce, je tým schopný své role vykristalizovat sám. Vždy se najde člověk, který vycítí určité mezery a nedostatky a bude mít potřebu tento prostor zaplnit. Ujme se tím role, která bude s touto kompetencí souviset.

Sestavením projektového týmu práce manažera ale nekončí, musí se i nadále věnovat jeho rozvoji. Chce-li stále dosahovat požadovaných výsledků, musí pracovníky vést k jejich zdokonalování. Strnulost ve vývoji může mít za následek pokles morálky, větší výskyt konfliktů a tím bude tým přicházet o svojí výkonnost.

1.4.3 Životní fáze týmů

I projektový tým prochází vývojem již od svého založení. Tento cyklus pak můžeme rozdělit do těchto fází: [2]

- **forming** (formování) – zde je velice podstatná role manažera. Jednotlivým členům týmu zatím není úplně jasná jejich konkrétní role a pozice, proto je zapotřebí objasnit záměr a poslání nového týmu. Jsou často kladené otázky „proč?“ a je na manažerovi, aby uspokojivě odpovídal a nevyvolával zbytečnou skepsi. V tomto období je nejčastěji uplatňován direktivní styl vedení.
- **storming** (fáze konfliktů a polarizací) – rozhodující fáze, která může být pro celý tým kritická, v horším případě až konečná. Začíná se projevovat vztah k ostatním členům týmu, některým také nemusí vyhovovat styl vedení. Úkolem manažera tedy je, aby poukázal na spojovací články, vyzdvihnul individualitu a nezbytnost každého člena a dokázal ocenit jeho kvality – využíval tedy styl koučingu.
- **norming** (normování) – fáze, ve které dochází k ozřejmování společných i individuálních hodnot, mezi členy se prohlubuje důvěra a vzrůstá jejich motivace. Zapojení do týmu je přirozenější a vytváří se soubor norem. Manažer tedy volí více participativní styl.
- **performing** (fáze výkonu) – v lepším případě výsledná fáze týmového vývoje. I bez řízení manažera je tým schopný pracovat jako efektivní jednotka, proto se manažer drží v ústraní a jeho funkce je spíše podpůrná.

1.4.4 Školení a certifikace

Pro zvýšení kvalit projektového týmu je možné v oblasti projektového řízení absolvovat nejrůznější semináře a školení. Nejčastějším příkladem je školení a certifikace na základě **IPMA** (International Project Management Association). Jeho realizaci certifikačního procesu v České republice zastřešuje Společnost pro projektové řízení, o. s. (SPŘ).

„Certifikace je proces zaměřený na posouzení **způsobilosti kandidátů řídit projekty**, programy a portfolia. Způsobilost je schopnost osvojit si a aplikovat znalosti a dovednosti z oblasti projektového řízení v příslušném kontextu. Certifikace je ověření takovéto způsobilosti. Certifikační program je pobídkou pro projektové manažery řídící

projekty a členy projektových týmů nebo řídicích týmů projektu, manažery řídicí programy, portfolia k rozšíření a zdokonalení jejich znalostí, zkušeností a osobního přístupu. Dále k jejich dalšímu vzdělávání, zvyšování kvality řízení projektů, programů, portfolia a v neposlední řadě i k efektivnímu dosažení cílů projektů, programů a portfolií.“ [11]

Certifikační systém IPMA rozeznává 4 **certifikační stupně**:

„**A**“ – Certifikovaný ředitel projektů (IPMA Level A, Certified Projects Director) je schopen řídit významné portfolio, nebo program s odpovídajícími zdroji, metodologií a nástroji.

„**B**“ – Certifikovaný projektový senior manažer (IPMA Level B, Certified Senior Project Manager) je schopen komplexně řídit projekty (kritéria komplexnosti viz Sebehodnotící test komplexnosti projektového řízení).

„**C**“ – Certifikovaný projektový manažer (IPMA Level C, Certified Project Manager) je schopen řídit projekty s omezenou komplexností projektového řízení.

„**D**“ – Certifikovaný projektový praktikant (IPMA Level D, Certified Project Management Associate) je schopen aplikovat znalosti z projektového řízení jako člen týmu v projektu.“ [11]

1.5 Přínosy projektového řízení

Projektové řízení může firmám přinést řadu výhod a usnadnit realizaci a návaznost jednotlivých procesů. Úspěšné zavedení takového managementu je zvláště užitečné pro ty společnosti, jejichž hlavní náplní je **řešení následujících problémů**: [13]

- vývoj nových výrobků,
- inovace a rekonstrukce výrobků,
- zavádění nových technologií,
- zavádění nových výrobků do výroby a na trh,
- návrh a realizace investičních akcí,
- návrh a realizace stavebních akcí,
- návrh a realizace informačních systémů,
- tvorba programových produktů,

- zavádění systémů řízení jakosti podle ISO 9000,
- příprava marketingových akcí,
- zpracování podnikatelských záměrů,
- generální opravy strojů,
- plán a realizace reorganizace firmy,
- realizace podnikatelských záměrů,
- příprava a realizace zakázek v kusové výrobě, atd.

Chce-li společnost uspět v dnešním světě tržního konkurenčního prostředí, nemůže si dovolit příliš (nebo spíš vůbec) chybovat. Není možné realizovat projekty na více pokusů, i když by měli být lepší. Doba si vyžaduje odevzdávat velké výsledky v přesně určených termínech s co nejnižšími náklady a v co nejvyšší jakosti. Právě zaměření na projekty umožňuje dosáhnout všech tří požadovaných hodnot a tím obstát v konkurenčním prostředí, aniž by se společnost musela zaměřit na cenovou válku.

Jaké **konkrétní přínosy** tedy může mít zavedení projektového řízení do praxe? [13]

- Zvýšení jistoty v dosahování cílů (snížení rizika neúspěchu při dosahování cílů)
- Snížení nákladů na firemní akce
- Zkrácení termínů firemních akcí
- Úsporu vynaložené námahy
- Možnost lepšího dorozumění se západními firmami
- Příležitost podílet se na zahraničních zakázkách a projektech
- Zpřístupnění zahraničních půjček
- Připravit firmu na certifikaci z hlediska aplikace projektového řízení.

V České republice se mnoho společností k takovému systému realizace mnoho firem nehlásí [13], na rozdíl od západních zemí, kde projektové řízení patří k základním způsobům práce. To poukazuje na kvalitu společnosti ŠKODA POWER, která se díky úspěšné realizaci a hladkému chodu projektů snaží určovat chod na trhu s energiemi.

Projektové řízení také umožňuje odstranit některé **problémy spojené se stále ještě převažujícím liniovým řízením**, jako jsou: [13]

- dlouhé komunikační řetězce,
- časové ztráty při složité komunikaci,

- zkreslování při vnitrofiremní komunikaci,
- výskyt ping-pongového efektu.

Právě na základě těchto výhod mohou analyzovat komunikační situaci v projektových týmech a poukázat tak na jejich přínos.

1.6 Personální řízení projektového týmu

Hlavním cílem personálního řízení v oblasti projektu je zajistit vhodné lidi pro naplnění všech rolí a úkolů vycházejících s cíle projektu. V první řadě je třeba stanovit veškeré kompetence a způsobilosti pracovníků a získat lidi, kteří nejlépe odpovídají těmto požadavkům. Jejich schopnosti je vhodné rozvíjet a monitorovat za pomoci hodnocení jejich výsledků.

V personálním managementu projektu můžeme sledovat dvě vzájemně se ovlivňující roviny[7]:

- útvar lidských zdrojů zajišťuje podmínky pro ovlivňování jednání pracovníků. Je to snaha o vytvoření vhodných podmínek pro personální a sociální procesy - věcné, právní, ekonomické, organizační a metodické.
- manažeři projektu zajišťují vlastní řízení projektu a vedení lidí s ním spojené, tedy přímé ovlivňování jednání pracovníků.

K zajištění spolupráce těchto dvou rovin je třeba vytvoření pracovních systémů, tedy takových systémů, které usnadňují organizaci práce, pracovníků, informací, činností a technologií. Dále je vhodné zajistit bezproblémovou mobilitu pracovních sil, tedy získávání, formování a uvolňování pracovníků. Personální management by měl také zajistit kompetentní hodnocení výkonnosti všech účastníků projektového týmu, tedy stanovit systém odměňování a stimulační.

K získání kompetentních členů týmu vedou tyto kroky[7]:

- příprava plánu projektu a zajištění potřebných pracovníků
- specifikace potřeby zaměstnanců, jejich počtu kompetencí (provádí projektový manažer ve spolupráci s personalistou)
- posouzení vnitřních zdrojů projektového týmu
- využití zdrojů z vnějšího prostředí

- samotný výběr vhodných kandidátů

V tomto procesu má personální útvar za úkol předpovídat a plánovat potřeby pracovníků, tvorbu materiálů potřebných pro získávání pracovníků a následné zajištění jejich začlenění do týmu.

Manažer projektu do tohoto procesu zasahuje návrhy vhodných pracovníků s potřebnou kvalifikací a zkušenostmi a spoluprací v procesu výběru. Vede rozhovory s finálními kandidáty a na jejich základě provádí závěrečné rozhodnutí, opět ve spolupráci s personalistou. Ke správnému výběru mu napomáhají otázky o kompetentnosti pracovníka – jaké má zkušenosti, vědomosti, praxi, jak se staví k různým úkolům, v jaké jsou aktuální kondici a z čeho pramení jejich motivace, jak se budou projevovat v nastalých pracovních situacích.[7]

1.7 Hodnocení výkonnosti

Podávání zpráv o výkonnosti a hodnocení každého člena týmu je nedílnou součástí práce manažera. Nejen, že tak lze posoudit výsledky a plnění cílů aktuálního projektu, ale zároveň toto hodnocení slouží jako nástroj personálního řízení pro výběr vhodného kandidáta na potřebnou pozici a vytvoření harmonického týmu.

V řízení projektu se vyskytují dva názory, jak toto hodnocení realizovat – zda vytvořit formální strukturu a využitím konkrétní metodiky, nebo zda posuzovat pracovníky podle momentální situace. Určitá mez formálnosti napomáhá manažerům sledovat podstatné oblasti hodnocení a tak poskytovat potřebná data pro rozhodování a rozvoj projektového řízení.

Úspěšné hodnocení předpokládá předem stanovené okruhy a standardy, které musí být srozumitelné a měřitelné. Korektnosti výsledku napomáhá i přímý rozhovor s hodnoceným o vybraných oblastech a jeho následná dokumentace.

K efektivnímu hodnocení může pomoci některá s těchto metod[7]:

- srovnávací metoda – seřazení pracovníků od nejlepšího k nejhoršímu podle zvoleného kritéria, jejich párové srovnání, tedy porovnání každého s každým.
- posuzovací metoda – nejpoužívanější jsou posuzovací škály – sestaví se několika stupňová škála pro hodnocení dané oblasti. Další možností jsou záznamové listy, kde se přiřazují váhy k uvedeným výroky tak, aby co nejvíce

vystihovali zaměstnance. Posuzovací metodou je i nucený výběr, tedy taková verze záznamového listu, kde hodnotitel vybírá ze souboru vždy tu charakteristiku, která pracovníka nejvíce vystihuje.

- další metody – metody založené na základě slovních vyjádření – sebehodnocení, hodnocení spolupracovníků mezi sebou či hodnocení nadřízených podřízenými

1.8 Shrnutí kapitoly Projektové řízení

Tato kapitola popisuje přínos projektového řízení pro plnění cílů a kontrolu procesů a nákladů ve společnosti. Firmy, které takový přístup aplikovaly do každodenních činností, zvýšily svoji konkurenceschopnost a mají možnost podílet se na celosvětových projektech.

Pro popis takového řízení firmy je zapotřebí objasnit její organizační strukturu a definovat všechny účastníky. Do projektu se zapojuje mnoho stran a jejich přesná znalost umožňuje kvalitní předávání podstatných informací.

V praktické části práce mohou vycházet z poznatků o sestavování týmů, jejich charakteristik. Každý takový tým by měl být sestaven s přihlédnutím k vlastnostem každého člena, k jejich věkové rozmanitosti a tedy i zkušenostem a přístupem k řešení problémů. Efektivní tým je sestaven z rozmanitých osob, které, ať už takto poskládané záměrně nebo vykrytalizované přirozenou cestou, zastávají určitou roli.

Vypozorovat lze určitý vývoj v chování a přístupu k projektu, tým prochází několika fázemi, které jsou v této kapitole popsány a bude z nich vycházet i část praktického bloku práce. Vycházet bude i z teorie o personálním řízení projektů a měření výkonnosti pracovníků.

2. KOMUNIKACE V PROJEKTU

I ten nejlépe nastavený systém projektového řízení se nemůže obejít bez úspěšného zvládnutí jednoho z podstatných bodů – komunikace. Z předchozího výčtu problémů spojených s liniovým řízením vyplývá, že projektové zaměření může v této oblasti přinést určité zjednodušení a zvýšení efektivity. Tento trend však může nastat pouze za předpokladu správného uchopení firemního systému komunikace.

Existence a fungování jakékoliv firmy, ať už živnostníka se dvěma zaměstnanci, nebo nadnárodní korporace, je založena na dobře zvládnuté práci s informacemi. Stejně tak i v projektových týmech těchto podniků je komunikace nezbytná pro jejich funkčnost a hlavně pro jejich primární podstatu – dosažení nějakého konkrétního cíle. Efektivní komunikační systém může urychlovat projektové děje a usnadňovat zvládnutí mnohdy náročných situací, ovšem v případě komunikačních chyb a špatně nastaveného systému dochází k neshodám v týmu, časovým prodlevám, nesprávnému pochopení, a tudíž i vyhotovení, požadovaného cíle a tím je ohrožena životnost takového týmu.

Tím se dostáváme k další kapitole práce, která se bude v první řadě věnovat obecné terminologii komunikace v projektu, komunikaci jako nástroji pro přenos informací a dále pak vnitrofiremní praxi v oblasti komunikačního systému projektového řízení.

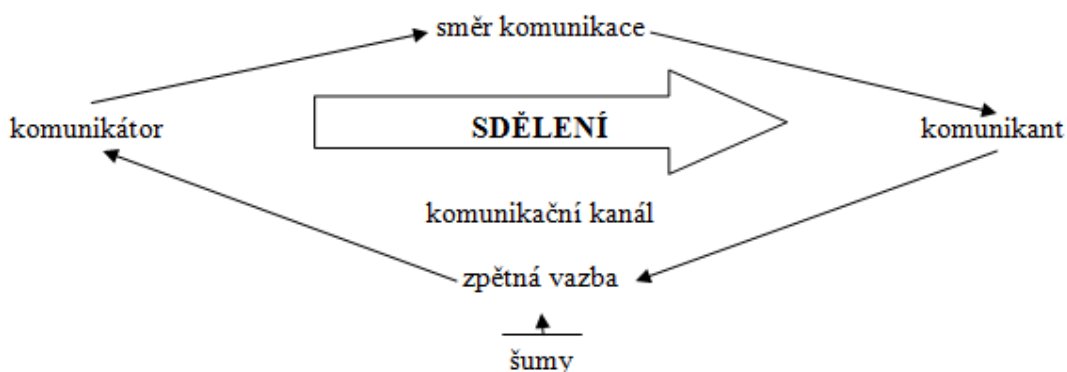
2.1 Typy komunikace a komunikační prostředky

Základem samotné komunikace je využívání slov nebo mimoslovních projevů k upoutání něčí pozornosti, vzájemnému ovlivňování se, přesvědčení o faktu. Je to typ sociální interakce, do které jsou zapojeni jak jednotlivci, tak i skupiny. Vždy se jedná o oboustranný proces, ve kterém je možno rozlišovat **dvě roviny**, které se propojují v každém komunikačním aktu: [10]

- **věcné** (obsahová) rovina – týká se samotné podstaty komunikace, toho, proč je daný rozhovor veden.
- **vztahová** rovina – je do určité míry definována tím, kdo informaci vysílá, kdo ji přijímá, jaký je mezi nimi vztah, k jakému cíli směřuje a zda obě strany sdílejí její význam.

Bavíme-li se o sociální komunikaci, je možné na základě průběhu definovat model tohoto procesu. Tento model se nazývá **transakční** - dochází k výměně (tedy transakci) různého počtu informací, které jedna strana vysílá a druhá přijímá. Očekává se reakce, popřípadě předání informace dál, zprostředkování. Obě strany jsou tedy jak komunikátorem, tak i komunikantem.

Obr. 3: Schéma komunikačního procesu



Zdroj: Tureckiová, 2007

Tím se dostáváme k pojmenování **prvků** komunikace: [10]

- **mluvčí (komunikátor)** – je to vysílač samotné informace, který, prostřednictvím zvoleného *kódování* (chápejme jako převedení do symbolických znaků jazyka), vyjádří obsah tak, aby byl pro obě strany srozumitelný
- **sdělení (komuniké)** – je pak samotným obsahem komunikace.
- mluvčí pak pro toto sdělení zvolí vhodný **komunikační kanál** – tedy takový soubor podmínek, který napomůže samotnému přenosu informace
- **příjemce (komunikant)** – jeho cílem je informaci dekodovat, přijmout a porozumět jí.

Pro jedno ze základních dělení komunikace je možné vycházet z **počtu aktérů**. V tomto případě pak rozeznáváme tyto typy: [10]

- **intrapersonální** – jedná se o vnitřní pocit jedince. Odráží jeho vnímání a prožívání určité reality, při kterém dochází k vyhodnocování informací a nastává tak příprava pro rozhodnutí.

- **interpersonální** – neboli komunikace mezi dvěma stranami (dialog), případně v malé skupině (to pouze za předpokladu, že všichni členové vystupují a vnímají ostatní jako individuality).
- **veřejná** – v tomto případě se nejčastěji využívá hromadných sdělovacích prostředků, tedy dochází ke sdělování informací skupinám. Na jedné straně tedy stojí posluchači, kteří pouze přijímají informaci a na straně druhé pak mluvčí, jehož cílem je co nejpoutavěji danou informaci přenést.

Další typy a formy komunikace pak vycházejí ze **vztahu k situaci, účelu a efektu** a užití vhodných komunikačních prostředků: [10]

- **verbální a neverbální** komunikace – tyto dva typy komunikace jsou vzájemně velmi provázané. Verbální komunikace k projevu využívá slova, neverbální pak mimoslovní projevy, které působí na protějšek, ať chceme, nebo ne a doplňují, potvrzují a upřesňují naše slova. Do určité míry je možné se konkrétní projevy a gesta naučit, avšak některé tělesné projevy není jednoduché ze svého vystupování vytlačit a zdatný komunikant je z toho schopný vyčíst mnohdy víc, než ze slov, které mu poskytnete. Proto často bývá součástí komunikačních školení prodejců kapitola věnovaná užívání gest a takzvaného zrcadlení. Neverbální forma je vývojově starší, je tedy hluboce zakotvena v podvědomí a v případě nesouladu těchto dvou složek je upřednostňována před verbálními projevy
- Komunikace **formální a neformální** – odlišnost spočívá v tom, zda komunikaci předurčuje nějaký soubor pravidel. V případě komunikace ve firmě závisí na její organizační struktuře. Neformální komunikace ve společnosti vytváří a podporuje vztahy mezi pracovníky. Formální komunikace je soustředěna především na mocenské propojování, je tedy využívána především ve vertikální komunikaci, komunikaci s nadřízenými.
- Komunikace **přímá** nebo **zprostředkovaná** – vychází z možnosti reakce na přijatou informaci. Pokud je možné reagovat okamžitě, jedná se o komunikaci přímou, při komunikaci zprostředkované je možné reagovat až s určitou časovou prodlevou.

2.2 Bariéry a poruchy v komunikaci

Je více než žádoucí, aby při předávání informace došlo nejen ke vzájemnému porozumění, ale i ke shodě ve významech. Bohužel tomu tak vždy není. V situaci, kdy jste se snažili s někým na něčem domluvit a i přes původní odsouhlasení jste se nesečkali s očekávaným výsledkem, se nejspíš ocitl každý z nás. Je tomu tak právě z důvodu neshod ve významu a posunu obsahu, ke kterému může dojít z mnoha příčin a ty je možné dělit do skupin podle jejich původu: [9]

- **Interní (vnitřní) vlivy** – poruchy pramení z komunikační úrovně účastníků konverzace. Tyto nesoulady vyplývající z aktérů lze rozčlenit do tří skupin:
 - **psychosociální** – jsou spojené s psychickým stavem, představami o světě. Úroveň těchto poruch je z části geneticky zakódovaná, ovlivňována vnějším sociálním prostředím, temperamentem.
 - **sémantické bariéry** – každý člověk má rozdílné komunikační schopnosti, dovednosti oslovit konkrétní skupiny. Pro mnohé mají výpovědi různý význam, což může být způsobeno užíváním jiného jazyka druhé strany (myšleno nejen jako opravdu cizí jazyk jiné země, ale i jako jiné vyjadřovací schopnosti, například při komunikaci odborníka s laikem). V takovém případě je pak odpovědností odborníka (popřípadě rodilého mluvčího) nalézt takové prostředky, kterým oba rozumí – sémantický kód.
 - **fyzické (fyziologické)** – například šišlání, ráčkování
- **externí vlivy** – bariéry ovlivněné vnějším prostředím a okolím
- Kombinací předchozích dvou

Z důvodu existence těchto poruch tedy dochází ke zkreslení přijaté informace a tím se snižuje efektivita komunikačního procesu, dochází k nedorozumění. Zásadou tedy je snažit se nejdříve pochopit a až potom být pochopen.

Bariéry na straně mluvčího: nejasnost, nepřesnost a nelogičnost projevu; snaha říct příliš mnoho v jedné výpovědi; neodhadnutí schopností, znalostí a kapacity posluchače; neschopnost vyjádřit přesně myšlenku; nevnímání zpětné vazby; tichý, monotónní, nepříjemný hlas; příliš rychlá mluva; neartikulovaná mluva; nedodržování

očního kontaktu; špatná, nebo žádná gestikulace; špatný postoj a špatné držení těla; přílišné používání cizích nebo módních slov.

Bariéry na straně posluchače: neochota naslouchat; nepozornost; domýšlení neřečeného; skákání do řeči; orientace na detaily místo na celkovou zprávu; akceptování pouze vlastního myšlenkového schématu; neschopnost klást přesné otázky; neposkytování zpětné vazby. [2]

Další nesrovnalostí jsou takzvané **stereotypy**. Jedná se o postoje zaujaté vůči konkrétním informacím, protějščí strana něco očekává.

2.3 Firemní komunikace

V jistém smyslu lze firemní komunikaci považovat za specifickou formu komunikace sociální. V prostředí společnosti zajišťuje informační toky a vztahové propojení nejen uvnitř, ale i firmy s okolím. Jedná se o vícesměrné propojení, díky němuž je realizováno řízení veškerých procesů, vedení a rozvoje lidí. [10]

2.3.1 Přenos informací

Pokud se zaměříme na obsah některých informací, je zřejmé, že na jejich předání má podstatný vliv správně zvolený komunikační prostředek. Nejinak tomu je i v kontextu s firemní komunikací, kde můžeme hovořit o takzvaných komunikačních „nástrojích“.

S ohledem na obsah, význam a cíl komunikace lze rozlišovat tyto **nástroje**: [10]

- **ústní** komunikace – stále nejčastěji využívaná forma, která nachází své uplatnění v přímé interpersonální komunikaci. Její výhodou je nejefektivnější předání informace včetně emočního prožitku s ní spojeným (využití neverbální komunikace) a možnost okamžité zpětné vazby. Problémem ovšem může být velká časová náročnost na obě zúčastněné strany. Mezi nejčastější prostředky ve firemní praxi patří:
 - *formální schůze a porady* – mohou nabývat různých podob od celofiremních setkání přes porady v užším kruhu, jako například schůze vedení úseků, až po menší týmová setkání. Ve většině společností je pro takovouto komunikaci vypracován procedurální řád a nedílnou součástí je pořizování zápisů, který následně slouží pro případnou kontrolu a dohledání potřebných informací.

- *poloformální a neformální individuální a skupinová setkání* – tento nástroj se využívá pro setkání menších pracovních skupin, jejich tréninky. Čím dál častěji se firmy přiklání k tematickým víkendovým pobytům, kde je možné zaměstnancům nejen podat potřebné informace v neformálním prostředí, ale i rozvinout týmového ducha a zapůsobit na motivaci pracovníků.
- do této kategorie je také možné zahrnout *komunikaci telefonickou*, která svojí podstatou spadá pod komunikaci zprostředkovanou, ale zahrnuje v sobě některé výhody komunikace přímé (možnost okamžité reakce).
- **písemná** komunikace – může se vyskytovat v podobě *rukopisné, tištěné, nebo elektronické*. S rozvojem informačních technologií se poměr výskytu těchto podob razantně změnil. Rukou psaná korespondence je už velkou výjimkou využívanou především pro velice formální záležitosti, jako osobní přání k výjimečnému činu. Opakem jsou vyjádření v podobě krátkých písemných vzkazů. Do popředí se tedy dostávají tištěné dokumenty (manuály, brožury, oběžníky a věstníky) a využívání elektronické komunikace (nejčastěji užívání emailových klientů). Nejvhodnější použití této formy je při snaze oslovit co největší množství lidí najednou – do příjemce emailu mohu vložit „nekonečné“ množství příjemců. Tento rozvoj také umožnil odesílání velkého objemu informací, které se v porovnání s poštovní korespondencí nedají srovnávat.
- **vizuální** komunikace – ve firemní praxi se jedná o nejrůznější *ilustrace, schémata, grafy a tabulky* – pro jejich uveřejnění se využívá nástěnek.
- komunikace **činy** – patří mezi podstatné dovednosti manažerů a lídrů, kteří fungují pro ostatní zaměstnance jako vzor hodnot a sociálních norem. Je tedy nejvýznamnějším komunikačním prostředkem k naplňování firemní strategie a kultury.

2.3.2 Systém firemní komunikace

Správně zavedený systém firemní komunikace je rozhodujícím faktorem pro hladký chod firemních dějů. Využíváním široké škály komunikačních prostředků může zvýšit potenciál všech zaměstnanců a tím i celé firmy. Není důležitý pouze přísun nesčetného množství informací potřebných pro řízení společnosti, ale rozhodujícím faktorem je i

jejich relevantnost a efektivita jejich přenosu. Z tohoto důvodu je tedy nezbytné vypracovat fungující systém, který usnadní pracovní život všem zaměstnancům.

Zaměřme se nyní na hlavní cíl systematické podoby komunikace. Ve společnosti jde především o to zajistit informační a vztahové propojení organizace, a to nejen uvnitř organizace, ale i komunikace s vnějším okolím. K naplnění tohoto hlavního cíle slouží několik malých dílčích souborů, o které je potřeba se zajímat. V první řadě je podstatné **zajištění všech potřebných informací** pro zaměstnance a vytvoření podmínek pro přístup k nim. Systém může sloužit také na **zvyšování motivace** pracovníků – sociální začleňování a vytváření firemní kultury je vhodným nástrojem pro ovlivňování pracovního chování. V neposlední řadě je určitým podbodem **zajištění zpětnovazebního mechanismu**. [2]

2.3.3 Komunikační strategie v projektu

Chceme-li zajistit bezproblémové toky informací, informovanost celého týmu a podporu projektu, je základem úspěchu vytvoření vhodné koordinované komunikační strategie. Ta se zpracovává již během příprav samotného projektu a pro její uvedení do chodu je zapotřebí schválení vedením.

Správně nastavená strategie musí pokrývat tyto body: [2]

- popis projektu
- cíle komunikace
- zainteresované strany
- klíčová sdělení
- komunikační nástroje
- rozpočet
- harmonogram
- rizika
- vyhodnocení

Jedním ze základních pilířů tvorby komunikační strategie je přesné a konkrétní definování zainteresovaných stran. Nejde však pouze o jejich vyjmenování, ale je nezbytné uvést jejich zájmy na projektu, jaký mají pro projekt význam, do jaké míry se aktivně na projektu podílejí.

2.3.4 Používané komunikační nástroje

V rámci jednání s těmito zainteresovanými stranami je vhodné zaměřit se především na tyto způsoby komunikace, tedy komunikační nástroje:

- „**pro vztah s médii** – podávání tiskových zpráv, pořádání tiskových konferencí, exkurze, zřízení takzvané pressroom
- **pro jednání s odbornou veřejností** – semináře, webové stránky, prezentace, newsletter
- **jednání s širokou veřejností** – informační brožury, dny otevřených dveří, zjišťování postojů veřejnosti k projektu
- **uvnitř projektu** – intranet, setkání.“ [2, s. 55]

2.3.5 Podávání zpráv

Informace o stavu projektu je nutné předkládat nejen vnější straně projektu (zákazník, dodavatel či investor), ale i vedení podniku, a v neposlední řadě ostatním členům projektového týmu. Můžeme tak informovat o rozpracovanosti projektu, jeho rozpočtových faktech a také předpovídat budoucí vývoj až do ukončení projektu.

Podávání zpráv o stavu projektu je označováno jako **reporting**. Na základě komunikačního plánu se stanoví základní aspekty takto podávaných zpráv – kdo a komu bude jaké zprávy předkládat (k tomu bývá určen konkrétní pracovník, který je pověřen kompletací informací a zpracováním celkového přehledu), co bude obsahem zprávy, v jaké formě bude zpráva předložena, kdy dojde k jejich předávání (intervaly bývají různé dle závažnosti informací, nejčastěji se reporty předkládají jednou měsíčně) a jakým způsobem budou předány.

Tak lze zajistit potřebné informace pro všechny členy týmu a umožnit další rozhodování. Chce-li tým dosáhnout splnění výsledku do požadovaného termínu, měl by kontrolovat jeho stav již v průběhu. Pokud je stav vyhovující a lze předpokládat včasné splnění projektu, nemusí se tým zahlcovat zbytečně velkým množstvím zpráv. Postačí, když bude krátce informován o současném stavu a předpovědi budoucí situace. V případě nalezení odchylek, na které navazují mimořádné události, podáváme zprávu celému týmu bez prodlení.

I zde se mohou vyskytnout nežádoucí problémy. Stává se, že zprávy bývají z různých důvodů zkreslovány, podávány opožděně a v některých případech dochází i k jejich úplnému vynechání, neboť vyžadují čas a náklady. [2]

2.3.6 Dokumentace

Pro získávání a předávání informací se využívá dokumentace, do které jsou zapracovány veškeré informace spojené s projektem. U této formy komunikace je zapotřebí vyvarovat se zbytečnému zahlcování pracovníků. Pokud nedojde ke správné selekci cílových pracovníků, dochází k nežádoucímu zdržování. Následným efektem je pak vyvinutí určité averze vůči takovýmto zprávám a dochází k tomu, že zaměstnanec nevěnuje dostatečnou pozornost ani dokumentům, které jsou pro něho nezbytné. Pozornost tedy musí být věnována tomu, kdo dané informace obdrží.

Pro tyto účely si musí společnost a samotný tým vybudovat určitý *informační systém*, který se obvykle skládá ze dvou částí: [2]

- **Neautomatizované části** informačního systému – jedná se o činnosti, které zajišťují konkrétně zvolení pracovníci a podávají tak zprávy pro řídicí pracovníky projektu
- **Automatizované části** informačního systému – dnešní doba umožnila rozšíření prostředků v komunikačních a informačních technologiích. Jedná se o programové a technické komponenty, které napomáhají důležité informace ukládat, zpracovávat, přenášet a prezentovat. V takovém informačním systému se ale začíná objevovat problém s technickou náročností a vyžaduje si podporu příslušného oddělení informačních technologií. Firmy si tedy vybírají takové programy, které jim umožňují zefektivnit jejich práci, dokumentaci a komunikaci.

„Pro dobrou a rychlou orientaci používaných dokumentů je potřeba stanovit, aby každý dokument měl např. následující náležitosti:

- jednoznačný název dokumentu
- datum, kdy dokument vzniknul a kdo ho vyhotovil
- kdo a kdy ho schválil
- jak a pro koho byly pořízeny kopie

- jaký je stupeň jeho utajení
- platnost dokumentu
- případně jiná skutečnost podle potřeby (např. verze dokumentu).“ [2, s.24]

2.3.7 Komunikace v procesu leadershipu

V životě manažera je komunikace jednou z hlavních pracovních náplní. Jeho úkolem je nejen lidi vést a řídit, ale také vytvářet vhodné podmínky pro jejich pracovní činnost a osobnostní rozvoj a působit na jejich motivaci. Vedení firmy si do pozice manažera vybírají tedy takové osobnosti, jejichž charakteristické rysy umožňují takto komunikovat.

Schopný manažer by tedy měl v oblasti komunikace umět uplatňovat tyto znaky: [9]

- **otevřenost a oboustrannost** – zvládnání cyklu komunikační výměny
- **empatie a respekt** - respektovat, ne ustupovat
- **kongruence** – shoda verbální a neverbální komunikace, inspirativní leadership
- **konzistentnost** – důslednost a zásadovost jednání, spolehlivost a stabilita
- **významnost a četnost** – různé typy a formy komunikace k oddělení závažnějších sdělení, kombinovat k cíli.

Dovednosti efektivní komunikace při vedení lidí:

- prezentační dovednosti – vyjadřování, schopnost podat myšlenku, verbální i neverbální komunikace, schopnost zaujmout, vést, aby ostatní odhalili sami, v čem jsou pro organizaci podstatní
- řízení obcházením – být lidem s problémy k dispozici dříve než jejich naléhavost překazí možnost reakce
- zpětná vazba, aktivní naslouchání, tvořivost, empatie, schopnost pozorovat, klást otázky, vysvětlovat, přesvědčovat, přijímat závěry [9]

2.4 Shrnutí kapitoly Komunikace v projektu

Pro bezproblémové vedení lidí a jejich rozvoj a pro řízení veškerých procesů na projektu se vytváří firemní komunikační systém a strategie. Vždy je důležité zvolit vhodný komunikační nástroj a prostředek tak, aby se informace dostala k příjemci v co

nejpřesnější podobě a co nejrychleji. Při tom je zapotřebí dávat pozor na komunikační bariéry, které mohou tento přenos narušit.

Kdo, komu a jak se budou informace předávat, co bude jejich obsahem, určuje správně nastavený reporting. Je zapotřebí dostat příslušné informace ke všem účastníkům projektu a zároveň je zbytečně nezatěžovat zprávami, které pro ně nemají opodstatnění. S tím souvisí i vedení dokumentace, která může být u rozsáhlejších projektů velmi rozsáhlá, a proto se k jejímu třídění a uchovávání musí přistupovat dle předem připravených postupů. Nejinak tomu je i ve Škodě Power, jak ukazuje šetření v praktické části práce.

3. DOOSAN ŠKODA POWER S.R.O.

3.1 Základní charakteristika

Plzeňská DOOSAN ŠKODA POWER s.r.o. je předním evropským výrobcem a dodavatelem produktů a zákaznických služeb v oblasti energetiky s více než stoletou tradicí výroby parních turbín. Jejich úspěch pochází z vlastních výzkumných a vývojových aktivit, plánování a projektování, vynikajících technologií, uměním montáže a uvedení do provozu a následně i postprodejní servis a poradenství. Velký důraz je kladen na odborné znalosti a teoretické i praktické zkušenosti zaměstnanců – rozvíjením těchto schopností se snaží učit od světových trhů a udržet si přístup orientovaný na zákazníka. Parní turbíny, kondenzátory a tepelné výměníky, které společnost vyrábí, využívají vlastního designu Škoda. [18]

3.1.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma: Doosan Škoda Power, s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum zápisu: 1. července 1993

IČO: 49193864

Sídlo společnosti: Plzeň, Tylova 1/57, PSČ 301 28

„Předmět podnikání:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- projektová činnost ve výstavbě
- obráběčství
- zámečnictví, nástrojářství
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
- montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny“ [15]

3.1.2 Nabízené výrobky a služby

3.1.2.1 Výrobky:

Společnost Doosan Škoda Power se specializuje na výrobu turbín, turbosoustrojí a strojoven vyvinutých na základě vlastního výzkumu. Dále se zabývá designem a výrobou parních turbín a tepelných výměníků pro:

- fosilní elektrárny
- parní části paroplynových cyklů
- strojovny jaderných elektráren
- kogenerační jednotky na bázi odběrových a protitlakových parních turbín
- spalovny komunálního odpadu a biomasy

3.1.2.2 Služby:

základní služby

- odborné diagnostické služby
- dodávky náhradních dílů
- opravy a běžná údržba turbín
- linka „hotline“ pro nouzové případy
- vyhodnocování životnosti zařízení

služby plynoucí z dlouhodobých smluv o údržbě

- optimalizace programu údržby a nákladů
- záruka provozní dostupnosti a spolehlivosti
- predikce dlouhodobých nákladů na údržbu
- generální opravy
- dodávky náhradních dílů

služby spojené s modernizací a retrofity

- modernizace řídicích systémů
- využití původních kondenzátorů a ohříváků
- zachování původních rozměrů a designu turbín
- zachování původních generátorů

Parní turbíny se značkou ŠKODA byly za dobu své historie instalovány ve více než 60 zemích Evropy, Asie, Ameriky a Afriky. [17]

Obr. 4: Mapa realizovaných projektů Škody



Zdroj: Skoda power general overview, 2008

3.2 Historie

kořeny společnosti sahají až do roku 1859, kdy hrabě Valdštejn založil v Plzni pobočku svých sléváren a strojíren. V roce 1869 se pak společnosti ujal inženýr a podnikatel **Emil Škoda**, dle jehož jména se společnost následně přejmenovala na Škodovy podniky. V průběhu rozvoje se následně staly hlavním vývozním artiklem ocelové odlitky a výkovky určené především pro velké osobní a válečné lodě, které byly oceňovány díky své přesnosti i ve velikostech o hmotnosti desítek tun.

V průběhu let se společnost potýkala se změnami v důsledku Světových válek, kdy byla nucena k hromadné produkci zbraní.

V roce 1945 byla společnost znárodněna. Škodovy závody byly postupně rozděleny do různých sekcí (například automobilové závody v Mladé Boleslavi). Hlavním úkolem společnosti nyní bylo vytvořit zařízení pro těžké strojírenství a investiční výstavby v průmyslovém sektoru, veřejné dopravy a energetiky. Většina vývozu byla směřována k Východnímu bloku.

Po změně politického klimatu v roce 1989 se Škoda vydala na cestu postupné privatizace a využívala toto období k přechodu na optimální výrobní program, navazování nových obchodních kontaktů a orientaci na nové trhy. V roce 1993 byla společnost kompletně privatizována a dala tak vzniknout koncernu Škoda a jejich dceřiných společnostích včetně Škoda Turbíny.

V dubnu roku 2000 převzala kormidlo akciová společnost Škoda Holding, která tak řídila primárních devatenáct dceřiných společností a většinu produktových řad.

Roku 1994 byla v Číně založena na základě joint venture spolupráce společnost Guangzhou Škoda Jinma Turbines, s.r.o. Roku 1998 spojením několika společností dala vzniknout společnosti Škoda Energo, s.r.o. a v prosinci 2004 se přejmenovala na Škoda Power s.r.o. Roku 2005 založila dceřinou společnost Škoda Power India s.r.o. a o rok později vstoupila Škoda Power na burzu jako akciová společnost.

Koncem roku 2009 byla společnost odkoupena od mateřské společnosti Škoda Holding a.s. korejskou společností Doosan Heavy Industries & Construction (DHIC), která podniká v oboru těžkého strojírenství. V současné době má tedy Doosan 100% majetkový podíl společnosti Škoda Power. Firma má ovšem i nadále hlavní provozní základnu v České republice a zachovala si i tradiční značku Škoda. Ke stávajícímu nejvyššímu vedení se připojili někteří členové řídicího týmu společnosti Doosan. [18]

3.3 Lidské zdroje

Celkový počet zaměstnanců a jejich vývoj v posledním roce udává tabulka v příloze 3. V měsících, které zatím nenastaly, jsou uvedeny předpokládané hodnoty. Ty jsou vyhodnoceny na základě předpokladu realizace nových projektů, u kterých bude nutné navýšení kapacit zaměstnanců konkrétního úseku. Nejvíce se počítá s rozšířením personálu v úseku „realizace“, „průmyslových parních turbín“, „servisu“ a úseku „konstrukce“, z čehož lze poukázat na plánované výstavby v aktuálním roce 2013. Průměrný počet zaměstnanců se pohybuje u hodnoty 1419 a nejvíce jich spadá pod úsek „turbíny“, konkrétně 608. Zajímavým ukazatelem je počet osob pracujících v oblasti „kvality a bezpečnosti práce“ (konkrétně v průměru 37). To poukazuje na snahu společnosti dostatečně se věnovat tomuto aspektu realizace v souladu s filozofií a firemními vizemi, o kterém bude zmínka v jiné části textu. Dále lze z tabulky vyzorovat, že produkty společnosti nejsou zaměřené na běžné uživatele, a proto není

produktový marketing tak zásadní pro jejich prodej – v tomto odvětví je zaměstnáno sedm pracovníků.

V ostatních úsecích je průměrně zaměstnáno tolik pracovníků: finance – 74, rozvoj – 67, personální – 20, realizace – 178, servis – 139, průmyslové parní turbíny – 25, nové projekty – 36, strategie – 7, nákup – 60, konstrukce – 143.

Největší nárůst pracovníků je plánován na červenec tohoto roku, kdy celkový počet zaměstnanců bude 1452 a k dalšímu rozšíření spojeného s realizací nových projektů dojde v říjnu – předpokládaná hodnota 1476.

3.3.1 Organizační struktura

Obecně lze charakterizovat organizační strukturu takto velké společnosti jako kombinovanou, konkrétně pak **liniově štábní** typ. V čele společnosti stojí generální ředitel. Pod jeho zodpovědnost spadají další oblasti, jako je personální oddělení, realizace, konstrukce, servis, rozvoj a další. Tyto štáby fungují jako samostatné celky s vlastním vedením a strukturou. Jedna z linií je také tvořena vedením výkonného ředitele, který dohlíží na chod dalších štábů, jako je realizace, turbíny, nákup a kvalita a bezpečnost práce. V neposlední řadě nesmíme opomenout strukturu finančního oddělení. Na samotnou strukturu je možné nahlédnout v příloze 4. [18]

Slabinou takovéto struktury bývá její administrativně úkolová orientace – řeší se především otázky „kde, co, kdy a jak“. Může tak docházet k nesouladu mezi liniovým vedením a jednotlivými štáby, špatnému pochopení úloh a rozdělení pravomocí nebo neochotě spolupracovat.

Má však v sobě i řadu pozitivních prvků odvozených právě od její funkčnosti. Jednotlivé linie jsou logicky rozpracovány až na úroveň samotných činností. K jejich realizaci jsou zřízena funkční místa, která jsou vymezena svojí náplní, pravomocemi a odpovědnostmi. Tím je navozen pocit funkčně-úkolové organizovanosti celé struktury a to napomáhá odlehčit přetíženosti liniových manažerů. [13]

3.4 Vize, cíle a filozofie

Na základě vedení a širokému portfoliu výrobků a služeb je společenskou vizí do budoucna obsazení vedoucí pozice na mezinárodních trzích s energiemi. Se špičkovou technologií zaměřenou na plnění potřeb globálního trhu a včasnými dodávkami o krok

před konkurenty usilují o inovaci globálního trhu s energiemi, o efektivitu a konkurenceschopnost.

Základní filozofií společnosti je orientace na kvalitní výrobky a služby zaměřené na zákazníka. Tento trend se snaží realizovat na základě následujících bodů: [16]

- vlastní výzkum a vývoj
- pokročilé konstrukce a řešení
- klíčové kompetence v oblasti technologií a výroby
- aplikovaný projektový management
- procesy orientované na kvalitu
- optimální ekonomická řešení
- řízení lidských zdrojů
- stálý dynamický růst společnosti

Doosan Škoda Power má za cíl zůstat i nadále českou společností. Již nyní je dominantním hráčem ve střední Evropě a jako člen skupiny Doosan se dostane mezi špičkové globální výrobce turbín a stane se základní součástí přední skupiny zaměřené na energetická řešení.

3.5 Integrovaný systém řízení

DOOSAN ŠKODA POWER se zaměřuje na řízenou a efektivní dodávku bezpečných, vysoce kvalitních produktů a služeb šetrných k životnímu prostředí, s cílem dosáhnout obchodního úspěchu. Vždy se snaží naplnit svůj závazek a dodávat produkty a služby včas. To se týká především kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce. Ke splnění těchto požadavků firma úspěšně zavedla certifikované systémy řízení zajišťující shodu s požadavky zákazníka i třetích stran, přičemž stále zachovává rostoucí trend ve zlepšování výsledků a snižování nákladů ve všech výše zmíněných oblastech.

V rámci řízení kvality (QMS), ochrany životního prostředí (EMS) a bezpečnosti práce (BOZP) si společnost stanovila tyto cíle: [16]

QMS:

- Dodávky bez reklamací
- Dobrá pověst jako dodavatele

- Nulové selhání výrobků nebo služeb
- Nulové selhání procesů

EMS:

- Splňovat všechny legislativní požadavky
- Zajišťovat a pracovat dle nejlepší praxe v oblasti ochrany životního prostředí
- Zlepšovat účinnost výrobků – parních turbín, a tím šetřit přírodní zdroje a snižovat emise do ovzduší
- Být dobrým sousedem zaměstnancům, zákazníkům a partnerům

BOZP:

- Ochrana zaměstnanců, zmenšování pracovních rizik
- Vytvářet a používat nejlepší dostupnou praxi v oblasti zdraví a bezpečnosti při práci
- Zavazovat zaměstnance i zákazníky k neustálému zlepšování v oblasti zdraví a bezpečnosti při práci

3.6 Ekonomické ukazatele a vývoj společnosti

Následující hodnocení společnosti vychází z účetních výkazů za roky 2009 – 2011.

Tabulka 1: Ukazatele společnosti ŠKODA POWER

Škoda Power (v tis. CZK)	2011	2010	2009
tržby za prodej zboží	0	0	0
výnosy celkem	6 312 234	8 698 456	6 784 607
aktiva/pasiva	13 808 345	13 426 462	11 806 319
dl. aktiva	3 001 378	3 017 160	2 826 649
oběžná aktiva	10 777 907	10 389 783	8 929 049
zásoby	3 252 503	2 789 272	3 118 600
finanční majetek	4 442 621	6 489 100	4 524 571
dl. pohledávky	1 639 283	317 486	310 724
kr. pohledávky	1 443 500	773 925	975 154
VK	5 193 033	5 582 627	4 821 650
cizí zdroje	8 615 312	7 843 835	6 984 669
dl. závazky	101 385	356 424	447 498

kr. závazky	7 166 729	6 065 481	5 917 003
ROE	34,95	34,62	31,90
ROA	16,23	20,98	19,62
ROS	30,10	27,35	27,24
okamžitá likvidita	0,62	1,07	0,76
pohotová likvidita	0,82	1,20	0,93
běžná likvidita	1,50	1,71	1,51
DOP	176,03	45,18	70,60
DOZás	185,72	115,47	171,22
DOZáv	415,02	265,85	349,42

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Rentabilita

Rentabilita společnosti obecně se dlouhodobě pohybuje v dobrých hodnotách. Rentabilita vlastního kapitálu od roku 2008 neklesla pod 30%. Rentabilita aktiv dosahovala v roce 2009 a 2010 hodnoty kolem 20%, v roce 2011 se lehce snížila na 16%. To je dáno tím, že EBIT (Earnings before Interest and Taxes - provozní hospodářský výsledek) je v roce 2011 lehce nižší než v předchozích letech, zatím co majetek společnosti si stále drží rostoucí tendenci. Rentabilita celkových výnosů má rostoucí tendenci a od roku 2009 se drží nad 25%, což je dobrý výsledek. Tržby společnosti jsou v letech 2009 a 2011 srovnatelné, v roce 2010 jejich hodnota vyčnívá a činí více než 8 500 milionů.

Likvidita

Finanční majetek podniku do roku 2010 rostl a to až na hodnotu 6 489 100 tis. CZK. V roce 2011 klesl na 4 442 621 tis. CZK. Ukazatel okamžité likvidity udává v roce 2009 hodnotu 0,76, v roce 2010 je to již 1,07. V roce 2011 se hodnota opět snížila na 0,62. To je dáno již zmíněným poklesem finančního majetku v roce 2011. Pohotová likvidita měla také rostoucí tendenci do roku 2010, v roce 2011 opět klesá na 0,82. Na tento pokles má opět vliv pokles finančního majetku společně s růstem krátkodobých závazků. Běžná likvidita také do roku 2010 rostla, v roce 2011 klesla na hodnotu 1,5. Obecně se dá říci, že se likvidita společnosti pohybuje v přijatelných hodnotách.

Obratovost

Doba obratu pohledávek byla v roce 2009 71 dní, v roce 2010 byla tato hodnota snížena na 45 dní, což už lze chápat jako poměrně dobrou hodnotu. Opět rok 2011 znamená nárůst doby obratu pohledávek na 176 dní, což je poměrně veliký skok. Doba obratu závazků je velmi vysoká. Toto číslo lze považovat za poněkud zneklidňující, nicméně oblast zahrnuje i poskytnuté zálohy od odběratelů. Díky dobrým vztahům a jistotě kvalitně odvedené práce si zákazníci ŠKODY POWER mohou dovolit poskytnout předem finanční prostředky na realizaci zakázky.

Zadluženost

Zadluženost podniku se pohybuje mezi 50 a 60%. Tato hodnota je však zkreslená, protože jsou v ní opět započítány i zálohy od odběratelů.

4. ZHODNOCENÍ PRAXE

V PROJEKTOVÝCH TÝMECH DOOSAN ŠKODY POWER

Pro analýzu projektového řízení ve společnosti mi byly poskytnuty dokumenty, které nastavují řád pro realizaci projektů, a to konkrétně směrnice *Vedení projektu* a *Řízení korespondence na projektu* a dokument *Skoda Power general overview*. Dalším zdrojem informací mi byly rozhovory o projektech s manažery týmů, na jejichž základě byly provedeny případové studie právě realizovaných projektů. Pro zmapování komunikační praxe jsem využil dotazníkové šetření mezi členy projektových týmů.

4.1 Sestavení realizačního projektového týmu

DOOSAN ŠKODA POWER je stále řízena **liniovou strukturou**. Jelikož je ale jejich hlavní náplní realizace projektů, jako je vývoj nových výrobků, jejich zavádění do výroby a na trh a samotná výstavba s následnou supervizí, vytváří se za tímto účelem jednotlivé **realizační projektové týmy**. Členy projektových týmů zajišťují jednotlivé konkrétní odbory, které nominují své pracovníky na základě potřebných úkolů. Jejich složení je jasně definované a má přesná pravidla.

Liniovými vedoucími je prováděno plánování kapacit konkrétních pracovníků z liniové struktury z důvodu kvalitního a dostatečného zabezpečení projektů jednotlivými členy RPT (realizační projektový tým). Jako první je určen projektový manažer, který liniovým vedoucím předkládá požadavky na ostatní členy týmu. Tyto požadavky pak posuzuje příslušný liniový vedoucí i z hlediska jeho kapacitních možností (kumulace funkcí a práce v jednotlivých RPT). Jednotliví členové RPT jsou písemně (formulář „Pověření do funkce v RPT“) pověřeni výkonem funkce příslušnými vedoucími zdrojových útvarů na celou dobu trvání projektu. Každý člen týmu je podřízen projektovému manažerovi, v jehož pravomoci je požadovat výměnu nominovaného pracovníka či jeho disciplinární potrestání, a to u příslušného vedoucího odboru. V jeho pravomoci je také zadávání úkolů jednotlivým členům RPT v rámci realizace projektu. Tito pracovníci si organizují svoji činnost, případně činnost svých pracovních týmů tak, aby byly úkoly splněny v požadovaných termínech, nákladech a kvalitě.

Při realizaci projektu všichni zúčastnění pracovníci dodržují: [19]

- požadavky kontraktu a dalších dokumentů vzájemně odsouhlasených se zákazníkem
- rozpočet projektu
- harmonogram projektu
- směrnice a pracovní pokyny systému jakosti a EMS PWR

Obvykle je RPT složen z těchto funkcí: [18]

- Projektový manažer (PM)
- Hlavní inženýr projektu (HIP)
- Vedoucí stavby (VS)
- Plánař projektu
- Nákladář projektu
- Projektový nákupčí
- Řídící zakázky
- Technik jakosti
- Administrativní pracovník

Následující popis funkcí shrnuje odpovědnosti obvyklých členů na projektu. U méně složitých projektů jsou funkce účelně spojovány:

Manažer projektu

Je základním stavebním kamenem realizačního projektového týmu. Do funkce je pověřen vedoucím odboru Vedení projektů. Některé jeho pravomoci jsou již uvedeny v předchozím textu. V podstatě zodpovídá za řízení celé oblasti realizace projektu, řídí RPT a určené kontaktní osoby.

Z celé řady zodpovědností a pravomocí lze vyzdvihnout především ty, které souvisí s touto prací. Jde o:

- kvalitní převzetí obchodního případu RPT v rámci předávání obchodního případu, kontrola subdodavatelských nabídek – platnost nabídky, technické zadání, komerční podmínky, celkové náklady projektu, rozsah dodávky, smluvní podmínky, termíny, rizika, příležitosti, časový harmonogram

- řídí a motivuje RPT s cílem splnění podmínek hlavního kontraktu, splnění smluvních termínů, spokojenosti zákazníka
- organizuje a řídí RPT, naplánování všech činností a vazeb na projektu – interní časový harmonogram
- zajišťuje, řídí a organizuje komunikaci se zákazníkem
- zpracovává měsíční zprávy pro zákazníka
- organizuje pravidelnou komunikaci se VS [19]

Hlavní inženýr projektu

Je pověřen prací v RPT vedoucím odboru Projekce. Je podřízen PM a je jeho prvním zástupcem v době jeho nepřítomnosti. Mimo dále uvedené činnosti plní i operativní úkoly PM. Zodpovídá a řídí technickou oblast realizace projektu. Pro tyto činnosti má určené zodpovědné osoby z příslušných zdrojových útvarů a tím tvoří takzvaný Profesionální projektový tým (PPT). Zajišťuje soulad zpracovávané dokumentace v těchto úsecích a odborech. [19]

Vedoucí stavby

Je pověřen prací v RPT vedoucím odboru Vedení stavby. Stejně jako HIP plní některé operativní úkoly PM. Zodpovídá za vystavení požadavkového listu, koordinaci a kontrolu tvorby montážní dokumentace, provozní manuál, manuál údržby. Dále zodpovídá za převzetí staveniště, převzetí dodávek na stavbě, skladování, montáž zařízení, uvedení do provozu v souladu s příslušnou montážní dokumentací, školení. Pro tyto činnosti má určené zodpovědné osoby z příslušných zdrojových útvarů. Zajišťuje soulad zpracovávané dokumentace v těchto odděleních s požadavky kontraktu. Do doby, než je jmenován vedoucí stavby, což u většiny projektů bývá do doby před převzetím staveniště, zajišťuje jeho činnosti v RPT pracovník jmenovaný vedoucím odboru Vedení staveb. [19]

Plánař projektu

Sestavuje, kontroluje a vyhodnocuje společně s ostatními členy RPT a určenými kontaktními osobami interní harmonogram projektu. Tím jsou definovány jeho hlavní odpovědnosti a pravomoci:

- tvorba a kontrola, zda nositelé činností aktualizují interní harmonogram

- v případě neplnění termínů v interním harmonogramu musí upozornit na neplnění plánovaných termínů jednotlivé vedoucí nositelů činností v prodlení
- sledování kritické cesty projektu, včasné upozornění PM/vedení společnosti, pokud se některá zpožděná činnost blíží kritické cestě
- spolupráce s členy RPT při sledování skutečného postupu prací
- příprava měsíční zprávy pro zákazníka [19]

Nákladář projektu

Jeho hlavním přínosem pro tým je zpracovávání měsíčních zpráv o rozpočtovém stavu projektu.

- vypracování a aktualizace realizačního rozpočtu projektu – PSR (Project Status Report - dokument pro vyhodnocování stavu projektu)
- kontrolu souladu nákupních objednávek s fakturací
- aktualizaci měsíčních zpráv
- kontrolu správnosti zaúčtování nákladů [19]

Projektový nákupčí

Do funkce je jmenován vedoucím útvaru Realizační nákup. Taktéž je podřízen manažerovi projektu a plní některé jeho operativní úkoly. Řídí a zodpovídá za oblast zajištění projekčního nákupu po celou dobu realizace projektu, zejména nákup a dodávku subdodávek na staveniště (hmotné dodávky, dokumentace a služby). Zajišťuje dodací termíny hmotné dodávky nebo služeb včetně dílčího plnění dokumentace, měsíční zprávy subdodavatele, platební a penalizační podmínky, dodací parita atd. [19]

Řídící zakázky

Sestavuje, projednává a aktualizuje:

- časový plán
- nákladovost vlastní výroby

Zodpovídá a řídí oblast dodávek vlastní výroby na projektu v odborech/odděleních Konstrukce, Technologie, Výrobní nákup, Turbíny, Jakost. Pro zajištění činností má určené zodpovědné osoby z příslušných zdrojových útvarů, se kterými projednává a zajišťuje požadované úkoly. [19]

Technik jakosti

Zodpovídá a řídí oblast zajištění jakosti po celou dobu realizace projektu, zejména dokumentaci jakosti, přejímky subdodávek (dílčí a finální), kontroly jakosti vyžádané zákazníkem. Zajišťuje soulad zpracovávané dokumentace jakosti s požadavky kontraktu. [19]

Administrativní pracovník

Zajišťuje administrativní činnost při realizaci projektu dle pokynů PM nebo ostatních členů RPT, zejména evidenci komunikace se zákazníkem, kontrolu plnění operativních úkolů, organizaci porad, zápisy, fakturaci zákazníkovi. [19]

4.2 Organizační struktura týmu

Projektový manažer vypracuje organizační schéma týmu projektu tak, aby byly pokryty činnosti nutné pro naplnění podmínek. Typové organizační schéma ukazuje obrázek v příloze 1 a jeho vazby na liniovou organizační strukturu jednotlivých úseků představuje obrázek v příloze 2.

Od okamžiku ustavení projektového týmu se komunikace neustále vyvíjí. Jakým směrem určují již počáteční rozhodnutí liniového vedení. Teorie předpokládá sestavit takový tým, který bude schopný a ochotný směřovat ke společnému cíli a z toho se snaží vycházet i ve ŠKODĚ POWER. Naprosto klíčovým momentem je výběr členů týmu vedoucími zdrojových útvarů. Dobře ustavený tým je předpokladem pro úspěšnou spolupráci po dobu trvání projektu, která se pohybuje v rozmezí 2 až 5 let a v případě posunů či jiných zpoždění projektu i déle.

Při jmenování členů se přihlíží k několika faktorům. V první řadě je potřeba se věnovat **dřívější spolupráci** potenciálních členů. Někteří kolegové se již setkali u nějakých projektů či realizace jiných akcí, případně z jiných pozic v rámci DOOSAN ŠKODY POWER. Tím mezi nimi vzniká jistá forma vztahu, který samozřejmě může nabývat jak pozitivních, tak negativních emocí. Proto se také po skončení každého projektu věnuje dostatečný čas k celkovému zhodnocení spolupráce a vztahům mezi spolupracovníky. Osoby z řad zdrojových útvarů pak při sestavování přihlížejí k již jmenovaným členům. V první řadě je nominován manažer projektu, dále jeho hlavní inženýr a na základě

jejich předchozích vztahů, zkušeností, **kapacitní vytiženosti** a zejména **osobních vlastností** jedince se vybírají další členové tak, aby zodpovídali celkovému složení. V neposlední řadě je přihlíženo k **jazykovým znalostem**, neboť společnost realizuje z větší části zahraniční projekty, které si vyžadují dobrou znalost angličtiny, případně dalších jazyků. Důležitým faktorem jsou **zkušenosti**. Není vhodné, aby byl tým jmenován se samých juniorů a naopak, žádoucí je vhodná kombinace, kde se budou věkové a zkušenostní rozdíly vzájemně vyrovnávat a doplňovat. [19]

4.3 Charakteristika současných projektů Doosan Škody Power

4.3.1 Projekt: Stendal 40 MW

Místo realizace projektu: Průmyslová zóna Arneburg, Německo

Předmět zakázky: Dodávka kondenzační turbíny s příslušenstvím pro ZSG Stendal AG

Rozsah projektu: Kompletně nová dodávka technologického zařízení, jeho montáž a uvedení do provozu. Stavební část není předmětem dodávky Doosan Škody Power, ta je řešena na základě protiplnění zákazníka.

Tento kontrakt, se kterým Škoda Power uspěla v Německu, je dodávka turbosoustrojí o výkonu 45 MW a kondenzátoru včetně supervize montáže a uvedení do provozu do papírny Zellstoff Stendal na západ od Berlína. Zellstoff Stendal je největší papírnou ve střední Evropě.

Zakázka byla získána na základě tendrového řízení s přímou účastí DŠP. Od zadavatele byli stěžejními kritérii výkonové parametry soustrojí při daných vstupních parametrech páry a dalších médií, cena a dodací termín. Právě Škoda Power podala ekonomicky nejvýhodnější nabídku s nejlepším poměrem výkon/cena/termín.

Při obdržení poptávky od zákazníka byl sestaven čtyřčlenný nabídkový tým, který byl pod záštitou dvou vedoucích pracovníků a k dispozici jim byli další čtyři podpůrní pracovníci – dohromady se tedy na vytvoření nabídky podílelo deset lidí. K prvnímu kontaktu mezi oběma stranami došlo v únoru roku 2011, kontrakt byl podepsán v listopadu téhož roku.

Po podpisu kontraktu je zvolen projektový manažer. V tomto případě byla zásadním kritériem znalost německého jazyka a tedy možnost přímé komunikace se zákazníkem. Ten následně požádal o přidělení členů RPT liniové manažery, kteří své pracovníky zařadili do projektového týmu na základě jejich časového vytížení jinými projekty a vzájemnými vztahy s ostatními členy. Jak říká manažer tohoto projektu, v kapacitních problémech DŠP není možné aplikovat kritérium týmových rolí.

Manažer týmu dokázal vypořádat v čase vývoj nově sestaveného projektového týmu. Počáteční fázi, takzvaný forming, pozoroval celé čtyři měsíce od počátku společného plnění projektového plánu, tedy až do února roku 2012. V tomto období vedl manažer svůj tým direktivně a snažil se všem objasnit jejich roli a povinnosti v týmu. Rozsah úkolů každého člena je uveden ve směrnici Q18400 (popsáno v předchozí kapitole) a manažer tohoto projektu vyžaduje, aby byla práce rozdělena přesně takto, proto byla na počátečních schůzích společně pročtena. Tím se zabránilo neshodám při rozdělování jednotlivých úkolů. Ve fázi stormingu, která trvala do čtvrtého měsíce téhož roku, docházelo ke krystalizaci vztahů. V tomto období došlo na základě neshod týkajících se vedení projektu k výměně jednoho člena týmu – byla provedena na základě dohody a nový člen byl v krátkém období seznámen s projektem a stal se nedílnou součástí RPT. Období do června 2012 je možné označit jako norming – tým jedná přirozeně a uvědomuje si vzájemný přínos při snaze dosáhnout daného cíle. V poslední fázi, tedy performingu, se tým nachází v současné době – funguje i bez větších zásahů manažera a všichni plní své úkoly, vzájemně spolupracují.

S vývojem týmu souvisí i četnost porad, které se v prvních dvou fázích konaly pravidelně každý týden. S postupem projektu se jejich četnost snižovala, nyní se uskutečňují pouze na základě potřeby některého člena RPT, ve většině případů na podnět manažera.

Ke každému realizačnímu týmu jsou přiděleni dva pracovníci z útvaru Podpora projektů – plánař a nákladář. Jejich funkce opět vyplývají ze směrnice Q18400 a byly popsány v předchozí kapitole. Z kapacitních důvodů DŠP často dochází k nákladovým i rozpočtovým neshodám oproti původnímu plánu. Tyto neshody jsou zachycovány v systému PLM Agile a ve většině případů pramení z nesprávné kalkulace v nabídkové fázi a snaze nabídnout zákazníkovi co nejkratší termín dodávky bez ohledu na možné

časové prodlevy jednotlivých činností. Zatím ovšem nedošlo ze strany zákazníka k žádným reklamacím.

Hodnocení manažera některých atributů projektu na stupnici od 1 do 5 jako ve škole:

sestavení týmu, tým jako celek: 3

komunikace s nabídkovým týmem: 2

návrh realizace na základě nabídky: 3

komunikace s útvarem Podpora projektu: 2

možnost motivace členů týmu: 4

4.3.2 Projekt: IEC-Ramat

Místo realizace projektu: Elektrárna Ramat Hovav, Elektrárna Hagit, Elektrárna Eskhol

Předmět zakázky: Dodávka 3 parní turbín s příslušenstvím pro Israel Electric Corporation. Jedná se o dostavbu uzavřeného cyklu k již běžícím plynovým turbínám.

Rozsah projektu: Kompletně nová dodávka technologického zařízení, asistence při montáži a uvádění do provozu

Termín projektu: 1.synchronizace – Ramat Hovav 30.6.2013, Hagit 15.7.2013, Eskhol 31.12.2013

Israel Electric Corporation (IEC) je hlavní výrobce a dodavatel elektřiny v Izraeli. Jedná se o státní podnik, kde izraelská vláda vlastní více než 99 % podíl, v současné době provozuje 17 elektráren. Plzeňská Škoda získala zakázku os její mateřské společnosti Doosan Heavy Industries and Construction, která se účastnila tendrového řízení. Doosan nabídl ekonomicky nejvýhodnější nabídku a nejlépe splnil podmínku poměru cena/výkon/termín, která je stěžejním předpokladem pro všechny zakázky na dodávku turbín s příslušenstvím.

K prvnímu kontaktu se zákazníkem došlo již začátkem roku 2010, zakázka byla společnosti přidělena v březnu 2011. V tomto roce vznikala podrobná nabídka –

nabídkový tým v první řadě zpracuje veškeré technické požadavky na dodávku a přidělí úkoly podpůrným i pracovníkům. Ti postupně vytvářejí časový a nákladový harmonogram. Komunikaci mezi pracovníky a jejich synchronizaci zajišťují dva vedoucí pracovníci. Výsledný projekt nepředložen zákazníkovi.

Po přidělení zakázky Doosan Škodě Power byl jmenován manažer projektu, který požádal o přidělení pracovníků jednotlivé liniové vedoucí. Ti jim rozeslali formulář Pověření do funkce RPT a tím byl projektový tým sestaven. Jejich práce začala počáteční poradou. RPT realizuje své úkoly pod taktovkou ERP systémů, které přesně určují sled jednotlivých procesů. Plánař projektu zároveň sleduje interní harmonogram a upozorňuje na jeho případné neplnění. Na konci každého měsíce podá zprávu zákazníkovi o skutečném stavu. Plánaři je podporou Řídící zakázky, který celý časový plán aktualizuje. Případné neshody jsou pak zachyceny v podpůrném systému PML Agile.

Hodnocení manažera některých atributů projektu na stupnici od 1 do 5 jako ve škole:

sestavení týmu, tým jako celek: 1

komunikace s nabídkovým týmem: 2

návrh realizace na základě nabídky: 3

komunikace s útvarem Podpora projektu: 1

možnost motivace členů týmu: 4

4.3.3 Projekt: Kuopio 46 MW

Místo realizace projektu: elektrárna Haapaniemi, Kuopio

Předmět zakázky: Parní turbína o výkonu 46 MW do finské elektrárny na biomasu

Rozsah projektu: Podnik dodal kromě turbíny také generátor, převodovku mezi turbínou a generátorem, řídicí systém a zajistil montáž včetně uvedení do provozu.

Vlastníkem a investorem elektrárny Haapaniemi je firma Kuopion Energia Oy, jež zajišťuje výrobu energie pro střední Finsko. Elektrárna je vybavena sluidním cirkulačním kotlem a bude spalovat především rašelinu, ale také dřevní štěpku a

biomasu. V severských oblastech Evropy se klade důraz na konkurenční ceny a je nekompromisně vyžadována špičková kvalita.

Tento projekt je svým rozsahem a velikostí turbíny jedním z menších, vybral jsem si jej pro zmapování jednotlivých činností každého člena RPT.

Počáteční práce celého projektového týmu směřují k zadání veškerých údajů a dokumentace do podpůrných systémů. Tuto oblast zaštiťují především plánař, nákladař a a řídicí zakázky. Pod taktovkou Plánaře vytvoří příslušní pracovníci diagram činností, jejich vzájemnou interakci a návaznost, stanoví se mezní termíny a vytvoří kritická cesta – to vše v systému PML Agile. Zároveň se v systému BaaN zpracuje podrobný rozpočet. Při prvních setkáních RPT vždy manažer rozdělí činnosti a stanoví cíle dle připraveného harmonogramu. Pracovní postup pak probíhá následovně: plánař stanoví termín dokončení aktuální činnosti, nákladař a projektový nákupčí zajistí veškeré potřebné dodávky a subdodávky na příslušné stanoviště. Vedoucí stavby vystaví požadavkový list, který předá pracovníkům přímo ke zpracování a vyrobení příslušné součástky. Hlavní inženýr projektu k takové součástce vytvoří ve spolupráci s osobami ze zdrojových útvarů technickou dokumentaci. Technik jakosti pak zařídí testování kvality takové součástky. Administrativní pracovník projektového týmu kontroluje plnění těchto úkolů. Všechny činnosti jsou pak zaznamenány do systémů a na poradách týmu shrnuty. Na jejich případné neplnění upozorňuje plánař. Ten taky společně s manažerem připravuje měsíční zprávu pro zákazníka o aktuálním stavu projektu.

Hodnocení manažera některých atributů projektu na stupnici od 1 do 5 jako ve škole:

sestavení týmu, tým jako celek: 2

komunikace s nabídkovým týmem: 2

návrh realizace na základě nabídky: 3

komunikace s útvarem Podpora projektu: 1

možnost motivace členů týmu: 3

Z těchto případových studií vyplývají zkušenosti společnosti s vedením projektů a jejich dodržování pracovních postupů. Další projekty Doosan Škody Power vycházejí ze

stejného základu a jsou dodržovány veškeré předem stanovené standardy popsané v podnikových směrnících. Jejich seznam udává tabulka v příloze 6.

4.4 Šetření komunikační praxe při řízení projektů

Při realizaci rozsáhlých projektů se informační toky šíří mnoha směry, komunikace je **vícevrstvá**. Pro jejich definování a představení charakteristik jsem zvolil následující členění:

- Komunikace uvnitř společnosti
 - komunikace s vedením společnosti
 - komunikace uvnitř projektového týmu
 - komunikace projektového týmu s ostatními útvary
- komunikace s vnějším prostředím
 - komunikace se zákazníkem
 - komunikace s dodavateli.

4.4.1 Průběh šetření

Zorientovat se v této oblasti mi napomohla nejen **strukturované rozhovory** s některými pracovníky zainteresovanými do projektových týmů, ale i **dotazníkové šetření**. Tím jsem chtěl především poukázat na vnímání komunikační reality samotnými aktéry, zjistit, jaké prvky využívají.

Otázky v dotaznících byly rozděleny do několika oblastí a na konci každé z nich byla možnost k vlastnímu slovnímu vyjádření.

Jak celý dotazník vypadal, ukazuje příloha č. 5, zde je uvedena jeho základní struktura:

Složení týmu:

- 1) Vaše pohlaví
- 2) Jak dlouhou dobu pracujete ve společnosti DOOSAN ŠKODA POWER?
- 3) Jakou pozici v týmu zastáváte?
- 4) Jak dlouho Váš tým funguje?
- 5) Absolvoval/a jste nějaké školení spojené s projektovým řízením
- 6) Jste držitelem nějakého certifikátu spojeného s projektovým řízením?

Komunikace s vedením společnosti:

- 7) Ohodnořte (5 - stoprocentně, 1 - vůbec), jak dobře znáte:
- Výsledky za uplynulé období
 - Dlouhodobé vize společnosti
 - Plány na nadcházející rok
 - Organizační strukturu společnosti
- 8) Ohodnořte (jako ve škole), jak na Vás působí komunikace s vedením společnosti:
- 9) Přístup vedení ke komunikaci s podřízenými považují za:
- Průměrný
 - Ledabylý
 - Zodpovědný
- 10) Ohodnořte (5 - stoprocentně, 1 - vůbec), jaké jsou informace podávané vedením:
- Nezbytné
 - Podané s dostatečným předstihem
 - Srozumitelné
 - Vhodně zvolená forma
 - Užitečné
 - Důležité
- 11) Které prostředky ke komunikaci s vedením nejčastěji používáte?
- 12) Vyzvalo Vás někdy vedení k návrhu zlepšení?
- 13) Podal/a jste někdy návrh ke zlepšení?

Komunikace s ostatními útvary:

- 14) Komunikujete s ostatními útvary?
- 15) Ohodnořte (jako ve škole) komunikaci s ostatními útvary:
- 16) Které prostředky pro komunikaci s ostatními útvary nejčastěji používáte?
- 17) Ohodnořte (jako ve škole), jak na Vás působí komunikace s ostatními útvary:
- 18) Ohodnořte (5 - stoprocentně, 1 - vůbec), jak při komunikaci s ostatními útvary vnímáte tyto náležitosti:
- Formálnost komunikace
 - Ochota spolupracovat

- Rychlost výměny informací

Komunikace uvnitř projektového týmu:

- 19) Ohodnoťte (jako ve škole), jak na Vás působí komunikace uvnitř projektového týmu:
- 20) Které prostředky ke komunikaci uvnitř projektového týmu nejčastěji používáte?
- 21) Ohodnoťte (jako ve škole) dostupnost ostatních členů týmu:
- 22) Chcete k předchozím otázkám něco doplnit?

Komunikace s vnějším prostředím:

- 23) Komunikujete s vnějším prostředím projektu? (zákazník, dodavatelé, média...)
- 24) Které prostředky ke komunikaci s vnějším prostředím nejčastěji používáte?
- 25) Jak často s vnějším prostředím komunikujete?

Ostatní komunikace:

- 26) Komunikujete při své práci se zahraničními kolegy v jiném než českém jazyce?
- 27) Ohodnoťte (jako ve škole) jak na Vás působí komunikace se zahraničními kolegy:
- 28) Ohodnoťte (jako ve škole), jak se orientujete v intranetu:
- 29) Ohodnoťte (jako ve škole), jak se Vám pracuje s intranetem:
- 30) Ohodnoťte (jako ve škole), jak se orientujete v systému Agile:
- 31) Ohodnoťte (jako ve škole), jak se Vám pracuje se systémem Agile:

Pro realizaci dotazníků jsem zvolil internetový server vyplnTo.cz. Jeho hlavní výhoda spočívá ve snadné distribuci, kdy mohu vytvořený dotazník rozesílat jako odkaz a po jeho otevření se respondentovi zobrazí dotazník v grafické úpravě pohodlné pro vyplňování přímo v počítači. K rozšíření bylo tedy využito jednoho z nejpoužívanějšího komunikačního prostředku ve společnosti – e-mailu. Nejdříve odkaz obdrželi projektoví manažeři a ti jej dále rozesílali ostatním členům týmu. Tak se mi podařilo oslovit 60 respondentů a ve 14 dnech o vyplnění přesvědčit 27 z nich.

Další výhodu v tomto zpracování spatřuji v jednoduchosti vyhodnocování výsledků. Server poskytuje nejen jednotlivě vyplněné dotazníky, ale i zpracovává statistické údaje do procentuálních vyjádření a vizualizací v podobě grafů a tabulek. V neposlední řadě

mohu poukázat na možnost větvení dotazníku, kdy je možné na základě předešlé odpovědi odkázat respondenta na další doplňující otázky.

4.4.1.1 Charakteristika respondentů

Tabulka 2: Charakteristika respondentů dotazníkového šetření

Resp.	Jakou pozici v týmu zastáváte?	Doba ve společnosti (let)	Fungování týmu (let)	Školení	Certifikát
1	Plánař projektu	1	1.5	ne	ne
2	Manažer projektu	6	4	ano	ano
3	Manažer projektu	9	5	ano	ano
4	Manažer projektu	6	1	ano	ano
5	Projektant	2	1	ne	ne
6	Technik jakosti projektu	5	5	ne	ne
7	Projektant	17	4	ne	ne
8	Projektant	2	4	ne	ne
9	Projektant	5	5	ne	ne
10	Projektant	43	6	ano	ano
11	Manažer projektu	5	1	ano	ne
12	Hlavní inženýr projektu	6	3	ne	ne
13	Manažer projektu	14	4	ano	ano
14	Projektant	1	10	ne	ne
15	Projektant	18	18	ano	ne
16	Plánař projektu	1	1	ano	ne
17	Manažer projektu	5	5	ano	ne
18	Manažer projektu	7	5	ano	ano
19	Ved. odb. Kvalita projektů	7	7	ano	ne
20	Plánovač výroby	1	1	ne	ne
21	Manažer projektu	7	1	ano	ne
22	Manažer projektu	6	5	ano	ne
23	Nákupčí na projektu	2	2	ne	ne
24	Manažer projektu	15	8	ano	ne
25	Technik jakosti projektu	5	1	ano	ne
26	Plánař projektu	1	1	ne	ne
27	Hlavní inženýr projektu	18	3	ne	ne

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Ve vzorku se vyskytují jak zaměstnanci „nováčci“, kteří zde pracují prvním nebo druhým rokem, tak i ti, kteří jsou s firmou spjati většinu svého pracovního života – například projektant, který za svých 43 let ve firmě zastával mnohé pozice a orientuje se ve všech firemních dějích či manažer projektu s patnáctiletou zkušeností. Nedílnou součástí jsou také školení v oboru projektového řízení a s nimi spojené certifikace.

Ukázalo se, že firma zaměstnance s touto přidanou hodnotou podporuje a z dotázaných se takového školení zúčastnilo 15 respondentů (tedy 55,56%), převážně z řad manažerů, kteří jsou takto proškoleni všichni. Pozadu však nezůstávají ani projektanti, plánaři i technici jakosti. Výsledkem takového školení často bývá certifikace. Držitelem certifikátu v této oblasti bylo pouze 6 pracovníků (22% ze všech dotázaných). Naskytuje se zde otázka, zda by společnost při realizaci projektů neměla všem svým zaměstnancům poskytnout takovéto školení a tím podpořit jejich přístup a celkové projektové smýšlení.

Nyní se postupně podíváme na komunikaci s vedením společnosti, ostatními útvary, uvnitř i vně projektového týmu. V následujícím textu jsou vždy uvedeny informace získané na základě konzultace s kompetentními osobami a analýzou dokumentů, poté jsou uvedeny výsledky z dotazníkového šetření tak, aby celou skutečnost dané kapitoly doplňovaly.

4.4.2 Komunikace s vedením společnosti

Většina komunikace s vedením probíhá v oblasti podávání informací o stavu plnění vybraných ukazatelů a o stavu řešení problémů, tedy **reporting**. Pro jejich prezentaci se používají převážně emaily, prezentace a tabulky. Jejich představení vedení společnosti probíhá v takzvaných **kontrolních dnech**: [18]

- **IKDP** (interní kontrolní den projektů) – prezentace realizačního projektového týmu vůči Steering committee tvořené řediteli úseků Realizace, Nákupu, vedoucími útvarů Vedení projektu a Projekce. Tento kontrolní den probíhá zhruba jednou za čtrnáct dní a jeho hlavním obsahem je detailní rozbor rizik a příležitostí projektů, definování způsobů jejich eliminace a dalšího postupu. Z jednání se pořizuje zápis, který je opět k dispozici v Agile PML.
- **KDP** (kontrolní den projektů) – Tohoto jednání se zúčastňuje generální ředitel, ředitelé úseků Realizace, Nákup, Jakost a úseku Servis a Modernizace, probíhá přibližně každých třicet dní. Prezentují se zde výsledky projektu – náklady, čas, kvalita, hlavní rizika s návrhem řešení na eliminaci dopadů na projekt a společnost.

I přes spíše formální charakter komunikace mají pracovníci DOOSAN ŠKODY POWER relativně blízko k rozhodovací úrovni, tedy ředitelům. Mají možnost přímého

jednání na pravidelných schůzkách nebo individuálního jednání (většinou za přítomnosti svého liniového vedoucího nebo i přímo). Lze tak relativně rychle dospět k rozhodnutí a slyšet stanovisko ředitele na vlastní uši nebo podat potřebné povysvětlení.

4.4.2.1 Poznátky z dotazníkového šetření:

V této oblasti bylo cílem prozkoumat vztah vrcholového managementu ke komunikaci z pohledu zaměstnanců v projektových týmech. Jaké informace jim vedení podává a za jakých podmínek?

První otázka se zaměřovala na ztotožnění zaměstnanců s cíly a vývojem společnosti. Dobrá znalost tohoto tématu vyvolává u zaměstnanců pocit náležitosti k firmě, motivuje je k lepším pracovním výkonům a na základě znalosti minulých výsledků mohou vytvářet nové hodnoty. Úkolem bylo ohodnotit, jak dobře znají tyto oblasti (5 – stoprocentně, 1 – vůbec):

Tabulka 3: Hodnocení oblastí znalosti společnosti

Zkoumaná oblast	Průměrné hodnocení
dlouhodobé vize společnosti	3,037
plány na nadcházející rok	3,37
výsledky za uplynulé období	3,296
organizační strukturu společnosti	3,259

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Odpovědi respondentů se tedy pohybovaly okolo střední hodnoty. U dlouhodobé vize jsem vycházel z předpokladu, že vedení společnosti má ve snaze informovat zaměstnance, kam firma směřuje. Tyto vize jsou většinou prezentovány na celofiremních mítincích. Ovšem pouze jednou se vyskytla odpověď 5, tedy naprostá znalost. S nejvyšší četností se vyskytovala odpověď 2. Podobný trend měli i odpovědi k ostatním bodům.

Ve slovním vyjádření hodnotilo 63% respondentů přístup vedení jako průměrný, 22% jako zodpovědný a 15% jako ledabylý.

Podívejme se na hodnocení komunikace s vedením společnosti opět z pohledu zastávané pozice v týmu (celkové průměrné hodnocení – 3,1):

Tabulka 4: Hodnocení komunikace s vedením z pohledu pracovního zařazení

Pozice	Průměrné hodnocení
Manažer projektu	2,9
HIP	2,5
Nákupčí	2
Plánař	3,2
Projektant	3,5
Technik jakosti	3,5

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Ze získaných hodnot je možné vyčíst, že tato komunikace není ovlivněna postavením v týmu. Vliv na jednání s vrcholovým managementem může mít také to, jak dlouho zaměstnanci pro společnost pracují:

Tabulka 5: Hodnocení komunikace s vedením z pohledu doby ve společnosti

Doba	Průměrné hodnocení
1 - 5 let	3,1
6 - 10 let	3,2
10 a více let	2,8

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Zaměstnanci s delším pracovním poměrem tedy skutečně hodnotí komunikaci lépe. I tak se ale mezi nimi vyskytují pracovníci, kteří shledávají jednání s vedením za nedostatečné. Opět se projevuje subjektivní vnímání skutečnosti.

Jak členové projektových týmů nahlízejí na informace podávané vedením, ukazuje následující tabulka, kdy bylo úkolem respondentů dotazníku ohodnotit jako ve škole jednotlivá slovní vyjádření (vyšší hodnota představuje lepší hodnocení):

Tabulka 6: Hodnocení informací podávaných vedením

Charakter informace	Průměrné hodnocení
Srozumitelnost	3.2
Podané s dostatečným předstihem	2.9
Vhodně zvolená forma	3
Užitečnost	2.9
Důležitost	3.1
Nezbytnost	2.9

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Ke komunikaci se v tomto směru používá především e-mail, jehož výhody jsou zmíněny již v teoretické části. S vedením lze také jednat na osobním setkání. Za tuto možnost si vedení společnosti vážím, protože v takové společnosti s velkým počtem zaměstnanců by tento přístup mohl vést k časovému přetížení ředitelů. Většina zaměstnanců se ovšem k této možnosti staví pasivně. Podstatné informace se můžou pracovníci dozvědět i na pravidelných besedách na konci každého roku.

Pokud chce vedení vytvářet hodnoty společně s podřízenými, je nezbytné, aby jim umožnili navrhnout zlepšení v oblasti, ve které se pohybují. K takové výzvě došlo u 40% dotázaných, tedy 11, a 10 z nich tuto možnost využilo.

Jeden z dotázaných využil možnosti slovního vyjádření a uvedl: „Společnost se zahluje sama sebou, má málo lidí na práci a příliš mnoho na kontrolu pracujících a výsledků, informace získané „kontrolory“ jsou mnohdy mimo kontext a tudíž irelevantní. Je nepružná, tým je většinou přetížen a to hlavně neustálým podáváním zpráv lidem, kteří pořádně netuší, jak projekty probíhají, ale tvoří různé tabulky, které nemají tu správnou vypovídací schopnost, jakou by měly mít. Nákup nemá k dispozici standardní smlouvy na nákup zboží, smlouvy jsou příliš dlouhé a dochází pak k tomu, že důležité záležitosti jsou přehlédnuty.“

4.4.3 Komunikace projektového týmu s ostatními útvary

Průběh celého projektu se neobejde bez vazby k většině útvarů. Úkolem jednotlivých pracovníků projektového týmu je zajistit vypracování technické dokumentace v úseku konstrukce nebo například reporting z finančního oddělení. Tato komunikace probíhá především prostřednictvím písemných požadavků, které mají ryze formální charakter. Paralelně s touto komunikací probíhá při plnění úkolů velké množství komunikace neformální. Osobní schůzky, telefonické rozhovory a emailové konverzace umožňují osvětlovat případné nejasnosti, doplňovat požadavky na zpracováváný dokument či informovat o stavu probíhající práce.

4.4.3.1 Poznatky z dotazníkového šetření:

V praxi se stává, že jsou v komunikaci s ostatními útvary upřednostňováni zaměstnanci na základě postavení. V ohledu na zastávanou pozici je hodnocena respondenty takto (celkový průměr 2,9):

Tabulka 7: Hodnocení komunikace s ostatními útvary na základě pracovní pozice

Pozice	Průměrné hodnocení
Manažer projektu	2,5
HIP	3,5
Nákupčí	2
Plánař	3,5
Projektant	3
Technik jakosti	3,5

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

80% z dotázaných jako prostředek využívá e-mailového klienta, v těsném závěsu pak následuje osobní setkání.

Osobní vyjádření jednoho ze zaměstnanců pak znělo: „Firma se stále chová jako výrobní závod, kde „pupkem“ světa je turbina, a ne jako dodavatel investičních celků, kde turbina je jen jeden z mnoha komponentů - komunikace s ostatními odděleními firmy je dost poznamenána i: 1. chybějícími kapacitami, 2. zbytečností některých oddělení vzniklých po příchodu nového vlastníka, 3. stále se opakujícími se chybami v nových kontraktech, 4. arogantním vystupováním našich obchodních oddělení, jež jsou absolutně odtrženi od realizace projektů, takže snadno slibují nesplnitelné a ještě zadarmo.“

4.4.4 Komunikace uvnitř projektového týmu

Jedna z nejdůležitějších vrstev komunikace pro úspěšné dosažení cíle. To, jak si předávají potřebné informace, jak jsou schopni rozeznat jejich podstatu pro jednotlivé členy, jakou formu distribuce zvolí, často určuje efektivitu chodu všech navzájem propojených procesů.

V našem případě se tedy jedná o komunikaci mezi manažerem projektu, hlavním inženýrem projektu, nákupčím, nákladářem, plánařem, manažerem jakosti, řídicím zakázky a ostatními administrativními pracovníky. V závislosti na vztazích pak ve společnosti převládá **neformální** komunikace – tým si mezi sebou převážně tyká, což všichni považují za usnadňující prvek. Vykají si často pouze kolegové s větším časovým odstupem, nebo pokud si to přejí a zavedou to jako standart.

Formální podobu komunikace v týmu představují projektové **porady**, ať už řádné, nebo operativní, kterých se účastní každý člen týmu a jsou realizovány každý týden.

V průběhu projektu se při zahájení stavby k těmto poradám přidávají i členové realizačního stavebního týmu a jejich podstatou je pravidelné sledování plněných úkolů. Každý účastník musí být náležitě připraven na jednání a schopný předat potřebné informace. Takováto kontrola pak probíhá ve dvou stupních: [18]

- **kontrola v rámci projektu** – manažer společně s plánařem provádí kontrolu plnění úkolů jednotlivých členů týmu. Provádí potřebná opatření společně s členy RPT a vedoucími zdrojových útvarů.
- **kontrola ve zdrojovém útvaru** - vedoucí zdrojového útvaru společně s příslušným členem RPT kontroluje plnění úkolů, které patří dle interního harmonogramu projektu do jeho zodpovědnosti. Provádí potřebná opatření pro dodržení splnění obsahu i termínu.

Dalším komunikačním výstupem těchto porad je **zápis**. V něm je uvedeno, jakých výsledků se na poradě dosáhlo, jaké činnosti je potřeba vykonat v následujícím období, jejich přesné termíny a osoby za ně odpovědné. K distribuci a archivaci zápisu napomáhá systém Agile, kterému se budeme věnovat v jiné kapitole.

Za velmi přínosné lze považovat **umístění** jednotlivých členů projektového týmu v budově blízko sebe. Optimální variantou je umístění do jedné místnosti po dobu trvání projektu – šetří se tak čas a všichni důležití pracovníci jsou neustále informováni o stavu projektu a řešených problémech. Vzhledem k tomu, že se v DOOSAN ŠKODĚ POWER někteří členové podílejí na více projektech, není zmíněný optimální model prakticky realizovatelný. Je tedy zavedeno alespoň umístění všech manažerů, inženýrů, nákupčích, plánařů a rozpočtářů ve společném patře budovy. Výjimkou jsou ale projektoví manažeři jakosti, jejichž kanceláře jsou umístěny v přístavku jiné budovy, což v potřebě osobního jednání vyžaduje značnou dávku času pro přesun.

4.4.4.1 Komunikační prostředky

Z předchozího odstavce vyplývá, že nejčastěji používaným prostředkem komunikace uvnitř projektového týmu je osobní jednání. Jeho výhoda pramení v možnosti okamžité reakce a prodiskutování okrajových problémů daného tématu. Mohou ovšem nastat situace, kdy by bylo ústní jednání pro obě strany příliš časově náročné, například v případě, kdy se dané téma odvíjí od rozsáhlého textu, nebo naopak, je-li sdělení příliš krátké na návštěvu kolegy. K řešení těchto problémů slouží především email a telefon.

V případě emailové konverzace mohou pracovníci vložit do přílohy potřebný dokument, využívá se tedy například v rámci řešení různých technických či komerčních problémů. Tuto korespondenci je možné snadno archivovat pro případ, kdy je nutné něco zpětně dohledávat, či prokazovat.

4.4.4.2 Technická podpora komunikace

Za komunikační prostředky lze považovat i systémové nástroje určené k ukládání dokumentace, jeho archivaci a následnou práci s nimi spojenou. Jako jedna z variant jsou ve ŠKODĚ POWER využívány společné **síťové disky**, přes které probíhá intenzivní výměna technických a komerčních dokumentů. Tato varianta je sice velmi flexibilní, ale zároveň velmi riziková z hlediska možného úniku dat a jejich možného poškození.

Ve větších společnostech si své uplatnění našly takzvané ERP systémy (Enterprise Resource Planning - informační systém, který integruje a automatizuje velké množství procesů souvisejících s produkčními činnostmi podniku. Typicky se jedná o výrobu, logistiku, distribuci, správu majetku, prodej, fakturaci, a účetnictví). Historickým vývojem dospěli v DOOSAN ŠKODĚ POWER k několika systémům, bohužel ne navzájem příliš integrovaných.

Hlavním systémem je **Baan V**, který slouží jako podnikový informační systém. Vedle něj stojí několik podpůrných systémů, jako je **PLM Agile** (Product lifecycle management) od společnosti Oracle. Jeho podstata spočívá v řízení konstrukční a technologické dokumentace, úložiště projektové dokumentace a řešení neshod. Dokumentace vytvořená specializovaným softwarem je uložena do Agile, kde projde schvalovacím kolečkem, takzvaným workflow, a je k ní vytvořena vazba do struktury konkrétního projektu. Analogicky jsou zpracovány i veškeré změny konstrukční dokumentace. V této oblasti se jedná o zaběhnuté a funkční řešení s dobrou technickou podporou, uživatelé jsou proškoleni v jeho užívání a dokážou se systémem bez problémů pracovat. V řešení neshod poskytuje systém výhody v podobě reportingu neshod, filtrace přes projekty, dodavatele, časové kritérium, uzavřenost a podobně. Jako jedno z posledních bylo zavedeno prostředí podporující řízení projektu – úložiště projektové dokumentace. Jeho technické podpoře se věnoval pouze jeden pracovník a po jeho odchodu do jiného úseku se veškerá podpora vytratila. Uživatelé nejsou řádně

proškolení, někteří se systémem nikdy nepracovali, případně dělají jen absolutně nezbytné minimum. Navíc chybí systematický tlak, aby veškerá dokumentace byla předávána zásadně přes systém – dochází tak k volnému předávání přes flash disky, různá úložiště, CD, sdílené disky, email a podobně. Tím se tedy vytrácí jediná podstata takového systému. Jeho nepraktičnost je zakotvena i v samotném technickém řešení, kde například chybí kontextové vyhledávání, a navíc neexistuje vazba do systému BaaN. To znamená, že v BaaN se založí a spravuje objednávka z finančního hlediska, ale veškerá s ní spojená dokumentace se uchovává v Agile bez jakékoliv vzájemné vazby nebo alespoň podobné struktury.

4.4.4.3 Poznátky z dotazníkového šetření:

Podívejme se nejprve na zhodnocení vzájemné komunikace z pohledu vývojové fáze týmu, tedy jak dlouho společně fungují v takovém složení (celkové průměrné hodnocení – 2,6:

Tabulka 8: Hodnocení komunikace v projektových týmech v závislosti na době fungování

<u>Doba</u>	<u>Průměrná známka</u>
1 - 3 roky	2,8
4 - 5 let	2,3
6 a více let	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Zajímavostí je, že tento průměr nemá s přibývajícím dobou spolupráce klesající trend. Dokonce pracovníci s nejdelší dobou působnosti hodnotili tento aspekt číslem 4.

Všichni účastníci průzkumu nejčastěji využívají osobního setkání. To vychází z relativně snadné dostupnosti ostatních členů. Ne každý pracovník to tak ovšem vnímá. Mezi nejčastější odpovědi v hodnocení dostupnosti patřily známky 2 a 4. V tomto ohledu není možné vypořádat souvislosti v hodnocení na základě jednotlivých pracovních pozic, tedy rozmístění po pracovišti. Tento faktor je skreslen subjektivním vnímáním vzdálenosti. Jak uvádí jeden respondent, horší dostupnost členů týmu je také způsobena převážně jejich přetížením jinými projekty a nadbytkem reportingu.

Tato kapitola se zabývala i průzkumem technické podpory komunikace. Jelikož v důsledku času docházelo k obměnám jednotlivých částí tohoto systému, dá se předpokládat, že se zaměstnanci s delší dobou působnosti ve firmě budou v dané oblasti

lépe orientovat. Hodnocení samotnými zaměstnanci v závislosti na době strávené ve společnosti je následovné:

Tabulka 9: Hodnocení technických komponent v závislosti na době strávené ve společnosti

Doba	Práce s intranetem	Orientace v Agile
1 - 5 let	1,8	3
6 - 10 let	2,6	4,3
10 a více let	1,9	2,1

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Práce v tomto prostředí je tedy skutečně snazší pro zkušenější pracovníky. Nízké hodnoty u zaměstnaných kratší dobu než 5 let poukazují na fakt, že mladší pracovníci jsou v užším kontaktu s výpočetní technologií a orientace je pro ně tak snazší.

4.4.5 Komunikace s vnějším prostředím

V tomto ohledu se samozřejmě vychází z toho, že nemůže každý, kdo je zapojen do projektu, oslovovat zákazníka se svým problémem. Z toho důvodu tuto funkci zastává především manažer projektu, technické požadavky pak sděluje hlavní inženýr projektu a vedoucí stavby. Ostatní členové komunikují se zákazníkem zásadně přes tyto osoby s ohledem na charakter řešeného problému. Převažuje zde komunikace formálního charakteru, tedy formální sdělení, požadavky, či žádosti o vyjasnění. V některých případech je v rámci udržování dobrých vztahů se zákazníkem přistoupeno ke komunikaci v podobě společenských akcí, jako jsou večeře, obědy a různé večírky, kde se dá jednat na neformální úrovni.

Tento druh komunikace se hodně liší od oblasti, ze které zákazník pochází. V případě tuzemského zákazníka je samozřejmě nejsnazší, nejsou zde žádné jazykové ani kulturní bariéry a je možné se relativně rychle sejít k osobnímu jednání. Na druhém konci komunikačního spektra leží vzdálení zákazníci z mimoevropských lokalit. V poslední době se ve ŠKODĚ POWER realizovali zakázky v Indii, Izraeli nebo Koreji. Zde je komunikace komplikována několika faktory. První, a zároveň nejvýznamnější, je bariéra jazyková. V převážné většině je využíván anglický jazyk, ovšem jeho znalost není ve všech zemích standardem. V Indii je například znalost anglického jazyka, a to jak slovem, tak i písmem, součástí každého vzdělaného člověka a dá se říct i jeho druhým

rodným jazykem, kdežto ve východní Asii je tato situace odlišná. Vzdělaní lidé mají obecně dobrou, až výbornou, znalost psané angličtiny, ale jejich přízvuk se často promítá do mluveného projevu a tím se zejména osobní jednání či telekonference značně komplikují. Další významná bariéra, kulturní, vyplývá z odlišného historického vývoje. Například Korea byla až do 50. let 20. století zaostalou zemědělskou zemí a prošla extrémně rychlým vývojem až na pozici leadera v oblasti informačních a komunikačních technologií. Nelze opomenout ani náboženství či spíše kolektivní charakter asijských společností, na rozdíl od kultury založené na jednotlivci typické pro západ. Těmto faktorům se DOOSAN ŠKODA POWER snaží v rámci zákazníka přizpůsobit a zachovat tak poklidnou atmosféru v průběhu celé zakázky.

Co se komunikačních prostředků týče, platí při komunikaci se zákazníkem dvě základní odlišnosti od ostatní. V první řadě s přibývajícím vzdáleností klesá četnost osobního kontaktu a ten je využíván pouze v případech opravdu nutného řešení problému, kdy stále zůstává nejefektivnější. Ještě častěji je tedy využíváno telefonických a emailových konverzací. Druhým specifickým je pak využití takzvaných **videokonferencí** (případně telekonferencí), které z části odbourávají vzdálenostní rozdíly. Pro tuto formu komunikace byly ve ŠKODĚ POWER vybudovány speciální místnosti s patřičným vybavením. Jejich předností je flexibilita a možnost komunikace více lidí najednou. Problém ovšem nastává s posunem v časových pásmech. Na příklad na projektu IEC realizovaném v Izraeli se podílí také nejen Korejský majitel společnosti, ale i americká pobočka Doosanu, a tak se vhodný čas mnohdy hledá skutečně těžko. Dalším nedostatkem této formy je nedostatečné komunikační zázemí u některých zákazníků. Plzeňská společnost takové zázemí sice má, ovšem jeho ovládání si vyžaduje asistenci pracovníků z oddělení IT a tím se celý proces komplikuje.

4.4.5.1 Zprávy o stavu projektu pro zákazníka

Projektový manažer za spolupráce s ostatními členy svého týmu zpracovává pravidelnou, zpravidla měsíční, zprávu pro zákazníka. Struktura takové zprávy vyplývá z hlavního kontraktu a je případně doplněna objednavatelem a zhotovitelem zakázky. Součástí je i zjednodušený harmonogram projektu a dále obsahuje tyto informace: [16]

- Stav plateb od zákazníka
- Očekávané aktivity na příští měsíc
- Harmonogram Projektů

- Stav předávané dokumentace
- Stav nakupovaných položek
- Stav vlastní výroby
- Stav dodávek na stavbu
- Aktivity na stavbě
- Otevřené technické a komerční otázky
- Změnová řízení
- Reklamace na stavbě a v průběhu garanční doby
- Stav disponibility zařízení.

Ke komunikaci se zákazníkem je vyhrazena speciální **evidence korespondence**. Jejím správcem je manažer projektu a eviduje se jak vyšlá, tak došlá korespondence. Evidence je vedena na základě platných pravidel smlouvy se zákazníkem. Není-li definováno, je pro identifikaci korespondence použit standard ŠKODY POWER, který vydá oddělení Dokumentace. Takovýto formulář obsahuje informace o: [16]

- Identifikaci a předmětu korespondence
- Odesílateli a datu odeslání
- Zda je vyžadována odpověď a kdy bylo odpovězeno a identifikaci
- Poznámky

K ukládání korespondence zřídí manažer projektu Společný email projektu ve tvaru název.projektu@doosanskoda.com a zároveň určí členy RPT, kterým bude zřízen přístup do schránky. Povinností členů RPT dodržovat následující pravidla použití emailu projektu: [16]

- Společný email projektu je vždy v hlavní komunikaci uváděn pouze jako kopie a není aktivně používán pro odesílání.
- Zákazník a dodavatelé jsou informováni o zřízení této schránky a je požadováno i smluvně, aby veškerá komunikace probíhala zároveň v kopii do této schránky.

4.4.5.2 Poznátky z dotazníkového šetření:

I přes to, že směrnice společnosti přesně definují vztah mezi jednotlivými pozicemi v týmu a komunikací s dodavatelem či zákazníkem, 89% respondentů uvedlo, že využívá této možnosti, nehledě na jejich pracovní zařazení.

Četnost této komunikace popisuje následující tabulka:

Tabulka 10: Četnost komunikace s vnějším prostředím

Četnost	Procentuelní zastoupení
Každý den	41,67%
1 - 3 do týdne	50%
1 - 3 do měsíce	8,33%

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Mezi dva nejčastější prostředky patří již tradiční e-mail a telefonní rozhovor. Osobní setkání v tomto případě upadá do pozadí, neboť se často jedná o zahraniční projekty, a proto není zákazník tak snadno dostupný. K tomuto účelu jsou tedy pověřeni jen někteří zaměstnanci firmy.

4.4.6 Ostatní komunikace

Ve společnosti ŠKODA POWER došlo během posledních let k razantním změnám. Firma byla odkoupena korejským DOOSANEM a tím se poněkud změnilo personální složení. Korejský majitel chce mít pod kontrolou všechny své pobočky, a proto se někteří její zaměstnanci nyní pohybují v prostorách plzeňské ŠKODY. To do firmy přináší nejen rozdílné jazykové vybavení a kulturní odlišnosti, ale i jiné chápání lidské společnosti a hierarchie. Jak na tyto změny nahlíží zaměstnanci, jsem se pokusil zjistit za pomoci dotazníkového šetření.

75 % dotázaných při své denní práci s těmito zahraničními kolegy komunikuje v jiném než českém jazyce a v průměrně tuto otázku hodnotí známkou 2,8.

4.5 Shrnutí kapitoly Zhodnocení praxe

Společnost DOOSAN ŠKODA POWER realizuje projekty světového formátu. Šetření ve společnosti poukázalo na organizovanost a propojenost celé struktury. Pracovníci dodržují předem stanovené postupy a jako celek působí organizovaně. To se projevuje v úspěšnosti firmy, která realizuje desítky projektů současně a stále získává nové zakázky, dosahuje rostoucích ekonomických výsledků.

Následující kapitola poukazuje na drobné nedostatky v projektovém řízení a komunikaci s ním spojenou.

4.6 Opatření pro praxi

Odměny členům týmu za výsledky na projektu

Do roku 2010 bylo možné odměňovat členy projektových týmů finanční prémie za odvedenou práci na projektu. Tato forma odměn byla zrušena v souvislosti s novou politikou odměňování dle politiky skupiny Doosan – byly upraveny základní platy a odměny za výsledek projektu byly zrušeny. Tuto změnu považují za nezdařilou a moje myšlenky potvrzují jak pracovníci, tak i manažeři projektu, kteří tak přišli o možnost motivovat členy týmu k lepšímu pracovnímu nasazení. Výkonové odměňování má za cíl vázat odměnu přímo na výsledek práce a posiluje spravedlnost ohodnocení. Pracovníci musí vědět, že pokud odvedou svoji práci kvalitně, budou odměněni a velikost této odměny musí kompenzovat jejich vynaložené úsilí. Předpokladem pro zvládnutí výkonového odměňování je správné nastavení parametrů a jejich měření, které vyžaduje zvýšené nároky na práci manažerů. Ti se musí vyvarovat subjektivitě. Jako řešení tedy navrhuji sestavit tabulku koeficientů, kterými manažer ohodnotí jednotlivé oblasti každého člena týmu (splnění termínu daného úkolu, přínos pro celkový výsledek projektu, komunikace s ostatními členy, vlastní návrhy vedoucí ke zlepšení výsledku, tvoření úsporných opatření), tyto koeficienty budou vzájemně vynásobeny a od jejich výsledku bude odvozena patřičná odměna.

Přihlédnutí k týmovým rolím při sestavování týmu

Podstatným atributem správně sestaveného projektového týmu je jeho charakterová a osobnostní rozmanitost, tedy výskyt týmových rolí. Plzeňská Škoda tuto teorii do praxe vůbec nezavádí s tím, že je pro ně sestavení týmu na základě takového hlediska neuskutečnitelné. Pokud by ovšem byla vedena databáze, která u pracovníků tuto oblast zaznamenává, bylo by možné při sestavení týmu k rolím přihlížet. Předpokladem pro vytvoření takové databáze je hodnocení manažera každého člena týmu právě v této oblasti. To může usnadnit test dle Dr. Mereditha Belbina, který vyplní jak pracovník, tak jeho manažer a výsledné hodnoty se pak porovnají. Jak takový test vypadá, ukazuje příloha 7.

Zpětná kontrola vedení porad

Při zaměření na komunikaci uvnitř některých projektových týmů lze vyzorovat odlišný přístup k náležitostem, jako jsou porady a s nimi spojené atributy. Některé týmy

mají přístup naprosto zodpovědný, setkávají se pravidelně a v plném počtu, pořizují zápisy. Na druhou stranu zde fungují i takové týmy, které tak nečiní. Věnují se poradám až v situacích, kdy je to nezbytné, jejich zápisy nejsou strukturované a neobsahují veškeré potřebné náležitosti. Nevýhodou takového přístupu je neposkytování průběžných informací o stavu projektu ostatním členům. Jako opatření bych vedení společnosti doporučil zpětně kontrolovat průběh a vedení těchto porad. Z řad personálního oddělení vyčlenit pracovníka, který se účastní porad jako nezávislý pozorovatel, překontroluje zápisy a na základě toho vytvořil hodnocení. Kontrolu je možné provádět jednou týdně na základě náhodného výběru, kdy se daná osoba průběžně setká se všemi projektovými týmy. K tomu je ale zapotřebí aktivní přístup projektových manažerů, kteří by museli informovat tohoto pracovníka dopředu o termínu následující rady prostřednictvím e-mailu, ve kterém také budou odesílat hodnocení předešlé rady dle předem připravené tabulky.

Sjednocení informačního systému

Setkal jsem se také s některými nepříznivými ohlasy k využívaným informačním systémům v oblasti dokumentace. V průběhu let docházelo k obměnám některých částí a tím došlo k jejich nesouladu. To znesnadňuje a prodlužuje práci takřka všem zaměstnancům a s časovými ztrátami přicházejí i ztráty finanční. Doporučuji tedy vytvořit jeden komplexní systém. Možností je například diplomová práce z řad studentů fakulty aplikovaných věd. Společnost vypíše tento semestr toto konkrétní téma a student může hned k dané problematice aktivně přistupovat. Na základě pracovního závazku může aplikovat tento systém do praxe a vytvořit vhodný model proškolení všech zaměstnanců. Druhou možností je užší spolupráce s firmou produkující tento software – osobně bych volil spíše první variantu právě z důvodu vytvoření nové pracovní pozice, na základě které bude moci zaměstnanec systém dále vyvíjet a kontrolovat jeho funkčnost.

Aktivní přístup k novým zaměstnancům

Nyní se chci zaměřit na informační toky mezi vedením společnosti a projektovými pracovníky. Velice oceňuji, že i řadoví zaměstnanci mají možnost konzultovat pracovní nesrovnalosti přímým osobním setkáním a navrhopvat změny v problémových oblastech. Z průzkumu však vyplývá, že pracovníci nepřístupují k této komunikaci s nadšením. V tomto ohledu se do jisté míry vždy zapojují osobní pocity. Vnímání vrcholového

managementu je často ovlivněno pocitem podřízenosti. Vedení si samozřejmě musí udržovat jistý odstup a respekt, ale jsou to přeci právě tito pracovníci, kdo vytváří hodnoty. Řešení spatřuji v aktivním přístupu od samotného vstupu pracovníka do společnosti, ať už v osobním setkání, nebo v neformálních společných akcích – zde seznámit pracovníka se základní vizí a fungováním firmy, dát mu prostor k vlastnímu vyjádření a vytvořit v něm tak pocit sounáležitosti, pocit, že mají možnost komunikace a tu považovali za bezproblémovou. Ve větších firmách se noví zaměstnanci často s vedením setkávají až při řešení společného problému. Navrhuji tedy setkání vrcholového managementu s novými pracovníky třikrát v prvním roce od nástupu do zaměstnání – dvakrát v podobě osobního setkání přímo v prostorách vedení a jednou mimo pracovní prostředí. Plnění tohoto opatření by bylo pod kontrolou personálního oddělení, které bude vytvářet takový časový harmonogram, který bude vyhovovat oběma stranám. Jelikož je už nyní naplánováno rozšíření pracovních míst některých úseků, je možné ihned aplikovat tento přístup do praxe.

ZÁVĚR

Úkolem teoretické části práce bylo zorientovat se v problematice projektového řízení a s ním spojené komunikace. Na základě odborné literatury jsem definoval odlišnosti od liniového řízení, jaké výhody pro firmu může projektové zaměření přinést. Ty spočívají především v distribuci využívaných zdrojů, zvýšení jistoty v dosahování stanovených cílů, tedy snížení rizika neuspokojení zákazníka a tím vytvářejí pro společnost konkurenční výhodu na dnešním trhu.

V oblasti projektových týmů jsem se zaměřil na jejich složení. Zde je důležitý nejen počet zainteresovaných pracovníků, který musí být říditelný a korespondovat se schopnostmi manažera, ale i jeho složení z pohledu charakteru, zkušeností a přístupu jednotlivých zaměstnanců. Z toho se odvíjí pak celková atmosféra týmu, jeho schopnost dosáhnout potřebného výsledku.

Úspěšná realizace projektu je i odrazem komunikace ve všech vrstvách s týmem spojených. Důležitým bodem je včasný přenos důležitých informací osobám, pro něž jsou relevantní. Ve firemní praxi může tento fakt podpořit vytvoření funkčního a udržitelného systému firemní komunikace. Na ten ale není možné pohlížet pouze jako na statický model, vždyť komunikace je do značné míry určována subjektivním vnímáním aktérů, což mohou potvrdit i výsledky dotazníkového šetření.

Praktická část práce se zaměřuje na aplikaci těchto poznatků v plzeňské DOOSAN ŠKODĚ POWER. Tato společnost se pohybuje na vrcholu trhu s energetickými zařízeními. Realizuje tedy velké, mnohdy zahraniční, zakázky právě na základě projektů. V práci jsem se zaměřil na zhodnocení praxe v projektových týmech, jejich složení a strukturu, technické náležitosti a samozřejmě komunikaci. V kapitole opatření pro komunikační praxi jsem uvedl nedostatky a možnosti zlepšení v problémových oblastech vyplývajících z šetření uvnitř společnosti.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Ukazatele společnosti ŠKODA POWER	39
Tabulka 2: Charakteristika respondentů	55
Tabulka 3: Hodnocení komunikace v projektových týmech	63
Tabulka 4: Hodnocení technických komponent	64
Tabulka 5: Hodnocení komunikace s ostatními útvary	60
Tabulka 6: Hodnocení oblastí znalosti společnosti.....	57
Tabulka 7: Hodnocení komunikace s vedením z pohledu pracovního zařazení.....	58
Tabulka 8: Hodnocení komunikace s vedením z pohledu doby ve společnosti	58
Tabulka 9: Hodnocení informací podávaných vedením.....	58
Tabulka 10: Četnost komunikace s vnějším prostředím.....	67

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: projektový trojúhelník	11
Obr. 2: Projektová organizační struktura.....	13
Obr. 3: Schéma komunikačního procesu	23
Obr. 4: Mapa realizovaných projektů Škody	35

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BOZP – bezpečnost práce

CD – compact disc

DHIC - Doosan Heavy Industries & Construction

DOP - doba obratu pohledávek

DOZás – doba obratu zásob

DOZáv – doba obratu závazků

EBIT - Earnings before Interest and Taxes (provozní hospodářský výsledek)

EMS - ochrana životního prostředí

ERP - Enterprise Resource Planning (informační systém)

HIP – hlavní inženýr projektu

IKDP - interní kontrolní den projektů

IPMA - International Project Management Association

KDP - kontrolní den projektů

PLM - Product lifecycle management

PM – projektový manažer

PPT – profesní projektový tým

PSR - Project Status Report (dokument pro vyhodnocování stavu projektu)

PWR – power

QMS - řízení kvality

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

RPT – realizační projektový tým

SPŘ – společnost pro projektové řízení

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

VK – vlastní kapitál

VS – vedoucí stavby

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní publikace:

[1] DĚDINA, Jiří., CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005, 341 s., ISBN 978-80-247-3348.

[2] DOLEŽAL, Jan., MÁCHAL, Pavel., LACKO, Branislav. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 512 s., ISBN 978-80-247-2848-3

[3] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, 368 s., ISBN 80-247-0650-4

[4] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 384 s., ISBN 978-80-247-1349-6

[5] PITAŠ, Jaromír., STANÍČEK, Zdenko., HAJKR, Josef. a kol. *Národní standard kompetencí projektového řízení*. 1. vydání, Brno: VÚT ve spolupráci s SPŘ, 2008, 288 s., ISBN 978-80-214-3665-7

[6] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 208 s., ISBN 978-80-247-2448-5

[7] SKALICKÝ, Jiří., JERMÁŘ, Milan., SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň, Západočeská univerzita v Plzni, 2010, 389 s., ISBN 978-80-7043-975-3

[8] THOMPSON, Rosemary. *Řízení lidí*. 3. vydání, Praha: ASPI, a. s., 2007, 252 s., ISBN 978-80-7357-267-9

[9] TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 128 s., ISBN 978-80-247-0822-9

[10] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6

Internetové zdroje:

[11] *Certifikace*. [online] www.ipma.cz, 2008, [cit. 10.2.2013] Dostupné na:

<<http://www.ipma.cz/web/certifikace/obecne-o-certifikaci.php>>

[12] *Organizační struktury*. [online] www.elearn.vsb.cz, 2010, [cit. 16.1.2013]

Dostupné na:

<http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/organizacni_struktury.pps>

[13] *Projektové řízení - nástroj pro zvýšení konkurenční schopnosti*. [online] www.systemonline.cz, 2001, [cit. 12.2.2013] Dostupné na: <<http://www.systemonline.cz/clanky/projektove-řízení-nástroj-pro-zvýšení-konkurenční-schopnosti.htm>>

[14] *Projektové řízení – správná cesta k úspěchu*. [online] řízení-projektu.cz, 2007, [cit. 14.1.2013] Dostupné na <<http://řízení-projektu.cz/view.php?cisloclanku=2007052001>>

[15] *Úplný výpis z obchodního rejstříku*. [online] Obchodní rejstřík a Sběrka listin, 2013, [cit. 20.2.2013] Dostupné na <www.justice.cz>

[16] *Vize*. [online] Škoda Power, 2011, [cit. 20.2.2013] Dostupné na: <<http://www.doosan.com/skodapower/cz/aboutus/index.page?WT.ac=AboutUs>>

Ostatní:

[17] *Řízení korespondence na projektu – směrnice*. Materiál poskytnutý společností, 2010

[18] *Skoda power general overview*. Materiál poskytnutý společností, 2008

[19] *Vedení projektu – směrnice*. Materiál poskytnutý společností, 2009

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Organigram projektového týmu

Příloha 2: Propojení projektového týmu s liniovou strukturou

Příloha 3: Personální rozdělení společnosti

Příloha 4: Organizační struktura společnosti

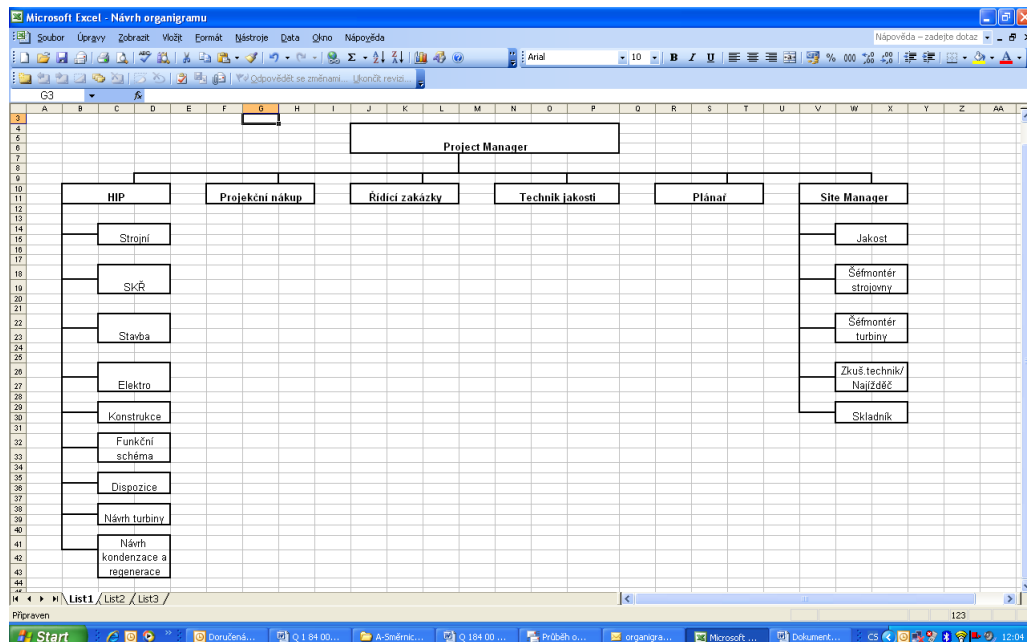
Příloha 5: Dotazník použitý pro šetření ve společnosti

Příloha 6: Seznam realizačních projektů DOOSAN ŠKODY POWER

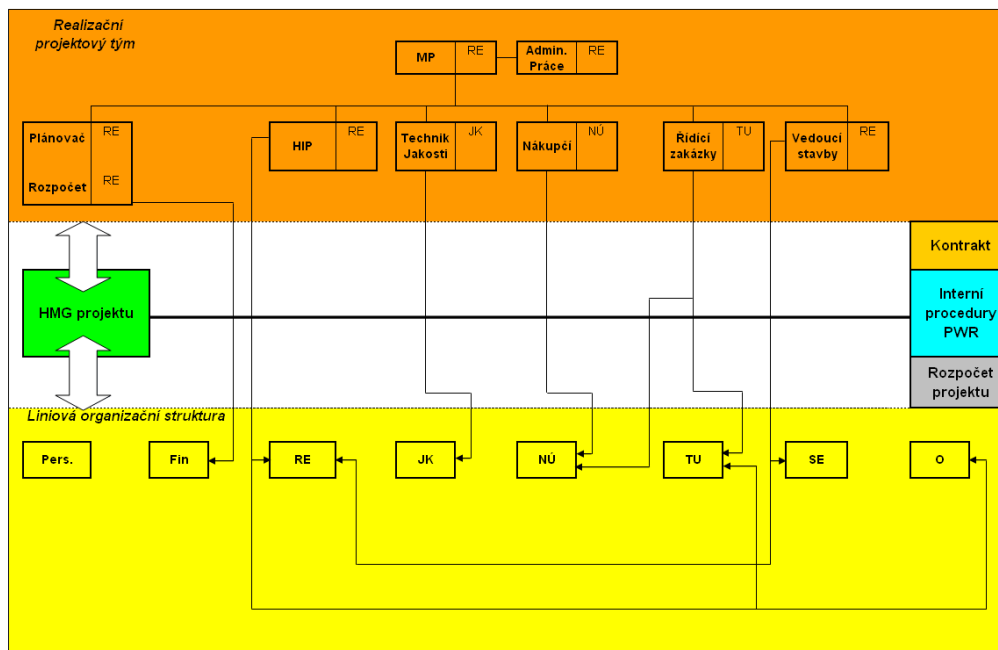
Příloha 7: Belbinův test týmových rolí

PŘÍLOHY:

Příloha 1: Organigram projektového týmu



Příloha 2: Propojení projektového týmu s liniovou strukturou

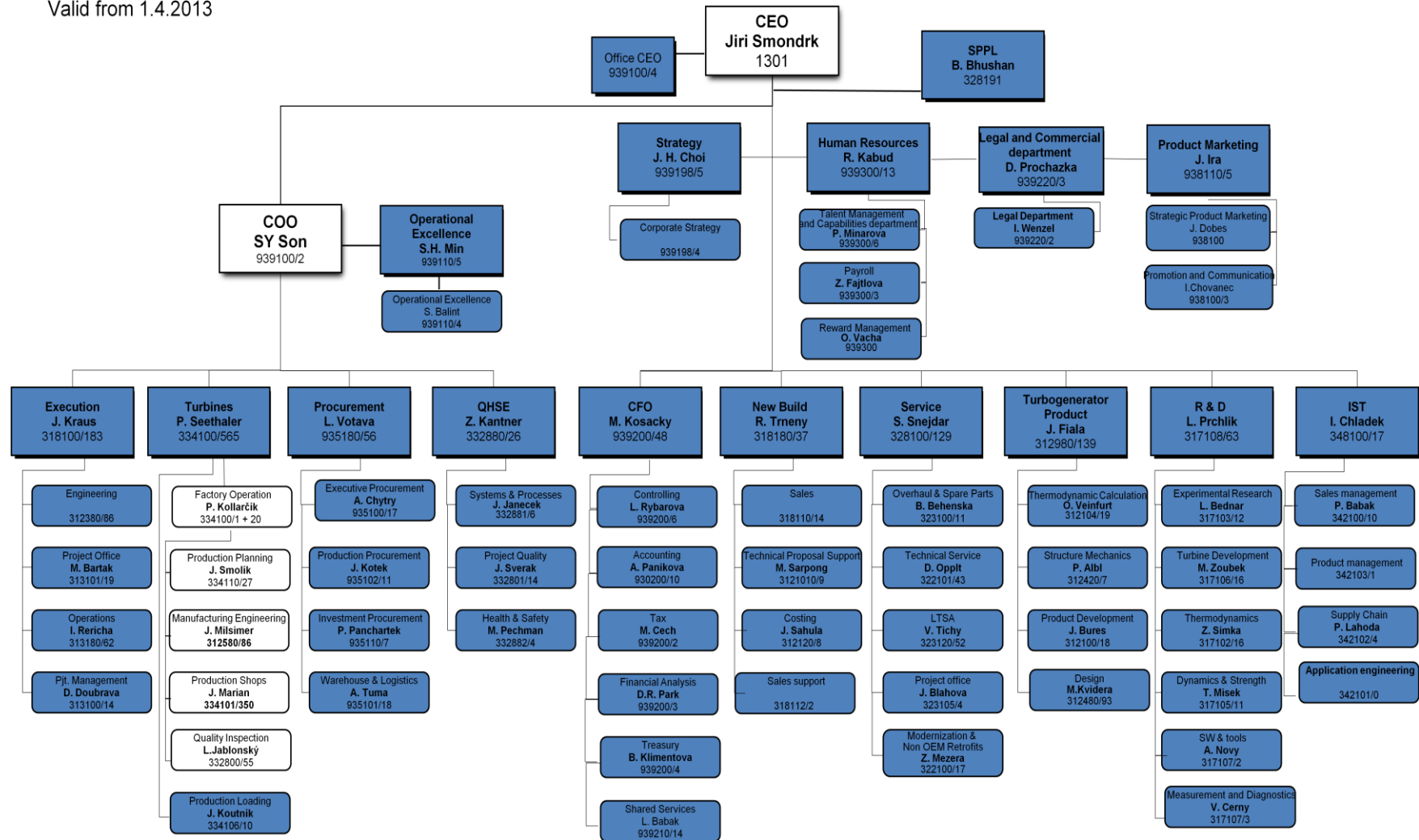


Příloha 3: Personální rozdělení společnosti

		OBDOBÍ													Průměr
		12-11	1-12	2-12	3-12	4-12	5-12	6-12	7-12	8-12	9-12	10-12	11-12	12-12	
ÚSEK	Finance	72	70	75	72	73	73	73	75	75	75	75	75	75	74
	Rozvoj	65	66	66	63	65	65	65	68	68	68	68	68	68	67
	Personální	20	16	17	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	20
	Výkonný ředitel (+ asistentka)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Kvalita a bezpečnost práce	36	31	34	36	37	37	37	38	38	38	39	39	39	37
	Realizace	159	159	155	166	177	177	177	186	186	186	190	190	190	178
	Servis	122	123	126	131	138	138	138	145	145	145	148	148	148	139
	Průmyslové parní turbíny	14	15	15	16	23	23	23	29	29	29	34	34	34	25
	Nové projekty	30	28	28	33	36	36	36	39	39	39	39	39	39	36
	Strategie	14	14	9	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7
	Nákup	55	57	57	57	61	61	61	61	61	61	61	61	61	60
	Kancelář generálního ředitele	13	17	15	15	16	16	16	17	17	17	17	17	17	16
	Turbíny	599	594	596	602	607	607	607	609	609	609	617	617	617	608
	Produktový marketing		0	6	6	7	7	7	8	8	8	8	8	8	7
	Konstrukce	129	129	135	135	141	141	141	148	148	148	151	151	151	143
Celkem	1 330	1 321	1 336	1 362	1 410	1 410	1 410	1 452	1 452	1 452	1 476	1 476	1 476	1 419	

Organization Chart

Valid from 1.4.2013



Příloha 5: Dotazník použitý pro šetření ve společnosti

Dobrý den,

tímto Vás chci požádat o vyplnění dotazníku na téma Komunikace v projektovém týmu, kterému postačí věnovat pozornost maximálně deset minut. Veškeré Vaše odpovědi jsou anonymní a slouží pouze pro účely bakalářské práce.

Předem děkuji za ochotu,

Martin Kliment, student FEK ZČU

Složení týmu:

- 1) Vaše pohlaví
- 2) Jak dlouhou dobu pracujete ve společnosti DOOSAN ŠKODA POWER?
(uved'te celé číslo v letech)
- 3) Jakou pozici v týmu zastáváte?
- 4) Jak dlouho Váš tým funguje? (uved'te dobu v letech)
- 5) Absolvoval/a jste nějaké školení spojené s projektovým řízením
- 6) Jste držitelem nějakého certifikátu spojeného s projektovým řízením? (např. IPMA)
- 7) Chcete k předchozím otázkám něco doplnit?

Komunikace s vedením společnosti:

- 8) Ohodno'te (5 - stoprocentně, 1 - vůbec), jak dobře znáte:
 - Výsledky za uplynulé období
 - Dlouhodobé vize společnosti
 - Plány na nadcházející rok
 - Organizační strukturu společnosti
- 9) Ohodno'te (jako ve škole), jak na Vás působí komunikace s vedením společnosti:
- 10) Přístup vedení ke komunikaci s podřízenými považují za:
 - Průměrný
 - Ledabylý
 - Zodpovědný
- 11) Ohodno'te (5 - stoprocentně, 1 - vůbec), jaké jsou informace podávané vedením:
 - Nezbytné

- Podané s dostatečným předstihem
- Srozumitelné
- Vhodně zvolená forma
- Užitečné
- Důležité

12) Které prostředky ke komunikaci s vedením nejčastěji používáte? (zaškrtněte 2 nejpoužívanější)

- E-mail
- Osobní setkání
- Telefon
- Dopis

13) Vyzvalo Vás někdy vedení k návrhu zlepšení?

14) Podal/a jste někdy návrh ke zlepšení?

15) Chcete k předchozím otázkám něco doplnit?

Komunikace s ostatními útvary:

16) Komunikujete s ostatními útvary?

17) Ohodnoťte (jako ve škole) komunikaci s ostatními útvary:

18) Které prostředky pro komunikaci s ostatními útvary nejčastěji používáte?
(uved'te 2 nejčastější)

19) Ohodnoťte (jako ve škole), jak na Vás působí komunikace s ostatními útvary:

20) Ohodnoťte (5 - stoprocentně, 1 - vůbec), jak při komunikaci s ostatními útvary vnímáte tyto náležitosti:

- Formálnost komunikace
- Ochota spolupracovat
- Rychlost výměny informací

21) Chcete k předchozím otázkám něco doplnit?

Komunikace uvnitř projektového týmu:

22) Ohodnoťte (jako ve škole), jak na Vás působí komunikace uvnitř projektového týmu:

23) Které prostředky ke komunikaci uvnitř projektového týmu nejčastěji používáte?
(zaškrtněte 2 nejčastější)

24) Ohodnořte (jako ve škole) dostupnost ostatních členů týmu:

25) Chcete k předchozím otázkám něco doplnit?

Komunikace s vnějším prostředím:

26) Komunikujete s vnějším prostředím projektu? (zákazník, dodavatelé, média...)

27) Které prostředky ke komunikaci s vnějším prostředím nejčastěji používáte?
(zaškrtněte 2 nejčastější)

28) Jak často s vnějším prostředím komunikujete?

29) Chcete k předchozím otázkám něco doplnit?

Ostatní komunikace:

30) Komunikujete při své práci se zahraničními kolegy v jiném než českém jazyce?

31) Ohodnořte (jako ve škole) jak na Vás působí komunikace se zahraničními kolegy:

32) Ohodnořte (jako ve škole), jak se orientujete v intranetu:

33) Ohodnořte (jako ve škole), jak se Vám pracuje s intranetem:

34) Ohodnořte (jako ve škole), jak se orientujete v systému Agile:

35) Ohodnořte (jako ve škole), jak se Vám pracuje se systémem Agile:

36) Chcete k předchozím otázkám něco doplnit?

Příloha 6: Seznam realizačních projektů DOOSAN ŠKODY POWER

Země	Zákazník	Název projektu	Elektrárna	Výkon MW
CZ	ŠKODA PRAHA Invest	Tušimice II - 4 x 200 MW	Tušimice	4x20 0
RU	Zorlu	Tereshkovo 70 MW	Tereshkovo	70
RU	Zorlu	Kojuhovo 70 MW	Kojuhovo	70
CZ	ŠKODA PRAHA Invest	Pruněfov 3x 250 MW	Pruněfov	3x25 0
CZ	ŠKODA PRAHA Invest	Pruněfov 3x 250 MW escalation	Pruněfov	3x25 0
CZ	ČEZ a.s.	Dukovany 220 MW HP parts	Dukovany	220
CZ	ŠKODA PRAHA Invest	Ledvice SCP 660 MW	Ledvice	660
CZ	ŠKODA PRAHA Invest	Ledvice SCP 660 MW escalation	Ledvice	660
CU	Sherritt POWER	Boca de Jaruco 160 MW, CCPP	Boca de Jaruco	160
FI	Kuopion Energia	Kuopio 46MW	Kuopio	46
SK	SE a.s.	Mochovce NPP unit 3 and 4 (4x260MW)	Mochovce	4x26 0
CZ	ŠKODA PRAHA Invest	Počerady CCPP 270 MW	Počerady	270
CZ	ŠKODA PRAHA Invest	Počerady CCPP 270 MW escalation	Počerady	270
TR	Aksa Enerji	Bolu Goynuk 2x120MW	Bolu Goynuk	2x12 0
SK	SE a.s.	Mochovce NPP 3+4 Condensers modernization	Mochovce	4x26 0
CZ	ČEZ a.s.	Temelín 1000MW LP parts (2 x 3 pcs)	Temelín	1000
SK	SES Tlmače	Slovnaft 60MW	Slovnaft	60
CZ	Kraftlangen München (KAM)	Kladno 135MW	Kladno	135
TR	3S Enerji ve Madem Üretimi	Cankiri Orta 2x133MW	Cankiri Orta	3x13 3
IL	Wood Group Gas Turbine	Dorad 2x140 MW	Dorad	2x14 0
TR	GE Energy Products France SNC	Hatay 325 MW	Hatay	325
TR	Aksa Enerji	Bolu Goynuk 2x135MW	Bolu Goynuk	135
TR	ČKD Praha DIZ	Yunus Emre 2x145MW	Yunus Emre	2x14 5
IL	DHIC	IEC-Ramat Hovav122MW,Hagit125MW,Eshkol122MW	IEC	122
FI	Helsinki Energy	Salmisaari - modernisation 175MW	Salmisaari	175
IN	DHIC	Torrent - modernisation 2x110MW	Torrent	2x11 0
PA	SK Engineering & Construction	Paco Panama 2x150MW	Paco	2x15 0
RU	PSG-International,a.s.	Polyarnaya 100MW	Polyarnaya	100
IN	Tata Projects Limited	Pioneer 1x127MW	Pioneer	127
IN	DHIC	Bandel 210MW	Bandel	210

PL	Abener Energía, S.A.	Stalowa Wola 160 MW	Stalowa Wola	160
CO	HYUNDAI ENG'G&CONST. CO.,Ltd.	Termotasajero 180MW	Termotasajero	180
FI	Fortum Power and Heat OY	Loviisa 4x260MW- modernisation of HP parts	Loviisa	260
SE	AB Fortum Värme	Värtan 154MW	Värtan	154
IN	Global Supplies FZE	Essar 30MW (Offshore)	Essar	30
DE	Zellstoff Stendal GmbH	Stendal 40MW	Stendal	40
GB	Burmeister & Wein Scandinavian	Sleaford 44MW	Sleaford	44
SE	Eslöv Lund Kraftvärmeverk AB	Lund 40MW	Lund	40
SE	Växjö Energi AB	Växjö 39MW	Växjö	39
HU	W.Hamburger Hungaria Erömü KFT	Hamburger 44MW (engineering)	Hamburger	44
IT	Fisia Italmimpianti s.p.a.	Acerra 120 MW	Acerra	120
CU	SES Tlmače	Punta Gorda 25 MW	Punta Gorda	25
DK	Vattenfall A/S	Amager 80 MW	Amager	80
SE	Sodra Cell AB	Monsteras 50 MW	Monsteras	50
GR	Foster Wheeler	Atherinolakkos 2 x 50 MW	Atherinolakkos	2x50
HR	Hrvatska Electro.Ltd	Zagreb 40 MW	Zagreb	40
LV	Iberdrola	Riga 150 MW	Riga	150
IN	Alstom	Bokaro 36 MW	Bokaro	36
DK	Vattenfall A/S	Fynsvaerket 35 MW	Fynsvaerket	35
PK	PA Export	Balloki 77 MW	Balloki	77
DE	EBARA	Hochst 86 MW	Hochst	86
RU	Iberdrola	Sredneuralskaya 140 MW (100088,98)	Sredneuralskaya	140
PK	PA Export	Muridke 77 MW	Muridke	77
SK	SE a.s.	Bohunice 4x220MW HP, LP parts	Bohunice	4x220
CL	ACS/ COBRA	Mejillones I. 165 MW	Mejillones	165
CL	ACS/ COBRA	Mejillones II. 165 MW	Mejillones	165
CZ	ČKD Praha DIZ	Teplárna Plzeň 10 MW	Plzeň	10
JO	Lotte Engineering & Construction	Al Qatrana 135 MW, CCPP	Al Qatrana	135
PK	Orient Power Company (Private) Ltd.	Balloki 77 MW-finishing, supervision and commissioning	Balloki	77
PK	Sapphire Power Pakistan	Muridke 77 MW-finishing, supervision and commissioning	Muridke	77
PK	Orient Power Company (Private) Ltd.	Balloki 77 MW - spare parts	Balloki	77
PK	GEIL-Sapphire	Muridke 77 MW - spare parts	Muridke	77
CL	Inversiones Hornitos	Mejillones 165 MW - spare parts	Mejillones	165
IT	Partenope Ambiente	Acerra 120 MW - spare parts	Acerra	120
HU	UTE TR DUFÍ-Técnicas Reunidas S.A.	Dufi - technická pomoc	Dufi	280

Příloha 7: Belbinův test týmových rolí

I. Čím podle svého názoru mohu přispět týmu:	Body
a) Myslím, že dokážu rychle rozpoznat nové příležitosti a využít jich.	
b) Umím dobře pracovat se širokým spektrem lidí.	
c) Produkování nápadů je jeden z mých přirozených talentů.	
d) Moje schopnost spočívá v tom, že dokážu z lidí dostat, co je třeba kdykoli zjistím, že mají něco hodnotného, čím mohu přispět k cílům skupiny.	
e) Moje schopnost dotáhnout věci do konce má hodně co dělat s mou vlastní osobní výkonností.	
f) Jsem připraven/a stát se dočasně nepopulární osobou, jestliže to povede k přiměřeně dobrým výsledkům na konci akce.	
g) Obvykle poznám, co je realistické a bude pravděpodobně dobře fungovat.	
h) Umím nabídnout logickou variantu pro alternativní průběh nějaké akce, aniž bych vyvolal/a předpojatost nebo předsudky.	
II. Jestli mám v týmové práci nějaký nedostatek, může to být tím, že:	
a) Necítím se dobře, pokud porady nejsou dobře strukturované, pod kontrolou a všeobecně dobře vedené.	
b) Mám sklony být příliš šlechetný k druhým, kteří mají nějaké odůvodněné stanovisko, kterému se nedostalo řádného slyšení.	
c) Mám tendenci příliš mnoho mluvit v okamžiku, kdy skupina přijde na nové myšlenky.	
d) Můj objektivní pohled mi ztěžuje, abych se pohotově a nadšeně přidávala/a ke svým kolegům.	
e) Někdy bývám považován/a za energickou a autoritářskou osobnost, jestliže je potřeba něco udělat.	

f) Případá mi obtížné vést „z přední pozice“ snad proto, že jsem příliš citlivý/á na atmosféru ve skupině.	
g) Mám sklony příliš se zaobírat svými vlastními nápady a myšlenkami, a tak ztrácím přehled o tom, co se děje.	
h) Moji kolegové mají tendenci vidět mne jako člověka, který si zbytečně dělá starosti s detaily a připouští možnosti, že se věci mohou začít vyvíjet špatně.	
III. Když pracuji na nějakém projektu společně s jinými lidmi:	Body
a) Mám vlohly k tomu, abych lidi ovlivňoval/a, aniž bych na ně vyvíjel/a tlak.	
b) Moje všeobecná ostražitost brání tomu, aby docházelo k chybám z nedbalosti a přehlédnutí.	
c) Jsem připraven/a tlačit lidi k produktivnímu jednání, abych se postaral/a o to, že porada nebude ztrátou času nebo nebude ztrácet ze zřetele svůj hlavní cíl.	
d) Lze počítat s tím, že přispějí něčím originálním.	
e) Jsem vždy ochoten/a podpořit ve společném zájmu dobrý návrh.	
f) Rád/a vyhledávám nejnovější myšlenky a poslední vývoj.	
g) Věřím, že moje schopnost dobrého úsudku může napomoci ke správným rozhodnutím.	
h) Lze se na mě spolehnout, že dohlédnu na to, aby všechna základní, nezbytná práce byla dobře zorganizována.	
IV. Můj charakteristický přístup k práci ve skupině je ten, že:	
a) Snažím se klidně a potichu lépe poznat své kolegy.	
b) Neváhám a klidně sdělím své pochybnosti či námitky pokud jde o názory kolegů, stejně jako trvám na svém postoji, i když představuje pouze minoritní názor.	
c) Obvykle dokáži najít argumenty pro to, abych vyvrátil/a nerozumné návrhy.	

d) Myslím, že mám talent postarat se, aby věci fungovaly, jakmile byl jednou stanoven nějaký plán.	
e) Mám snahu vyhnout se samozřejmému a přijít s něčím neobvyklým, neočekávaným.	
f) Do každé práce, do které se pustím, vnáším pečeť perfekcionismu.	
g) Jsem ochoten/a využívat kontaktů mimo samotnou skupinu.	
h) I když se zajímám o všechny názory, neváhám se rozhodnout, jakmile je nutno nějaké rozhodnutí učinit.	
V. Uspokojení z práce mám proto, že:	Body
a) Rád/a analyzuji situace a zvažuji všechny možnosti volby.	
b) Zajímá mě hledání praktických řešení a problémů.	
c) Mám rád/a pocit, že posiluji dobré pracovní vztahy.	
d) Mohu mít značný vliv na rozhodování.	
e) Mohu se seznamovat s lidmi, kteří mi mohou nabídnout něco nového.	
f) Mohu přimět lidi, aby se dohodli na nezbytném průběhu další činnosti.	
g) Cítím se ve svém živlu, když mohu věnovat nějakému úkolu svou plnou pozornost.	
h) Rád/a nacházím oblasti, které rozšiřují moji představivost.	
VI. Kdybych náhle dostal/a obtížný úkol s omezeným časem a lidmi, které dobře znám:	
a) Měl/a bych chut' stáhnout se do kouta a vymyslet způsob, jak se dostat ze slepé uličky před tím, než bych stanovil/a směr postupu.	
b) Byl/a bych ochoten/a pracovat s člověkem, který dal najevo nejpozitivnější přístup.	
c) Našel/a bych nějaký způsob jak zredukovat rozsah úkolu tím, že bych si zjistil/a, čím mohou různí jednotlivci nejlépe přispět.	

d) Můj přirozený smysl pro naléhavost by mi pomohl zajistit, abychom nezůstali pozadu za časovým rozvrhem.	
e) Věřím, že bych zachoval/a klid a udržel/a si svou schopnost přímočaře přemýšlet.	
f) Zachoval/a bych si, bez ohledu na okolní tlaky, neochvějný smysl pro konečný cíl.	
g) Byl/a bych ochoten/a ujmout se pozitivního vedení, kdybych měl/a pocit, že tato skupina nedělá žádné pokroky.	
h) Otevřel/a bych diskusi s cílem stimulovat nové myšlenky a činy a snažil/a bych se zajistit provedení nějaké činnosti, která by směřovala dopředu.	
VII. S ohledem na problémy, které mi přináší práce ve skupinách:	Body
a) Jsem náchylný/á dát najevo netrpělivost s těmi, kdo překáží dosažení pokroku.	
b) Ostatní mě mohou kritizovat za to, že jsem příliš analytický/á a nedostatečně intuitivní.	
c) Moje touha zajistit, aby práce byla řádně provedena, může zdržovat postup práce vpřed.	
d) Mám sklon začít se dost snadno nudit a spoléhat se na to, že jeden nebo dva stimulující členové podnítí mé nadšení.	
e) Pripadá mi obtížné začít, pokud nejsou jasné cíle.	
f) Jsem občas slabý/á ve vysvětlování složitých věcí, které mě napadají.	
g) Jsem si vědom/a, že vyžadují od jiných věci, které nemohu udělat sám/a.	
h) Váhám s prosazením svých myšlenek, když narazím na skutečnou opozici.“	

V každé části rozdělte, prosím, celkem 10 bodů mezi výroky, které nejlépe popisují Vaše chování. Tyto body můžete rozdělit mezi několik výroků; v některých případech můžete body přidělit všem výročkům nebo můžete dát 10 bodů jedné jediné větě.

Abstrakt

KLIMENT, Martin. *Komunikace v projektovém týmu*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 76 s., 2013

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

Předmětem této práce je zhodnocení projektového řízení a komunikace v konkrétní společnosti. Úvodní část se zaměřuje na vyjasnění základních pojmů spojených s projektem, projektovou organizační strukturou, principy fungování projektových týmů a s nimi spojenou komunikací. Tyto konkrétní poznatky jsou aplikovány do praxe ve společnosti DOOSAN ŠKODA POWER s.r.o. působící na světovém trhu s energetickými zařízeními. Na základě osobních výpovědí a dotazníkového šetření je prověřena praxe v oblasti těchto teoretických poznatků. Výsledkem je poukázání na slabá místa a navržení jejich opatření.

Abstract

KLIMENT, Martin. *Communication within the project team*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 76 pages, 2013

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

The subject of this thesis is an evaluation of project management and communication in a particular company. The introduction is focused on a clarification of key project concepts, project organizational structure, principles of project team operation and communication. This particular knowledge is applied in DOOSAN SKODA POWER s.r.o. which operates on the world energy facility market. The practice of this theoretical knowledge is checked by using personal discussions and survey. In this conclusion there is pointed to the weaknesses and some measures are proposed.