

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Komunikace v projektovém týmu

Communication in the project team

Vojtěch Diviš

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vojtěch DIVIŠ**
Osobní číslo: **K14B0507P**
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Název tématu: **Komunikace v projektovém týmu**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

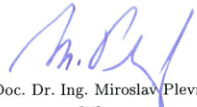
1. Rozeberte formy a zásady komunikace v projektových týmech v souladu s projektovým managementem.
2. Charakterizujte organizaci, obor podnikání, vnější a vnitřní prostředí organizace, ekonomické výsledky, cíle pro nejbližší období.
3. Analyzujte současný stav projektového řízení ve vybrané firmě.
4. Zhodnoťte plánování komunikace a komunikační praxi v projektovém řízení firmy a v projektových týmech.
5. Navrhněte opatření pro komunikační praxi v projektových týmech, stanovte postup pro realizaci opatření.

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


- **DĚDINA, Jiří; CEJTHAMR, Václav.** *Management a organizační chování.* Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-3348.
- **DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel; LACKO, Branislav.** *Projektový management podle IPMA.* Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-2848-3.
- **HOLÁ, Jana.** *Interní komunikace ve firmě.* Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- **MIKULÁŠTÍK, Milan.** *Komunikační dovednosti v praxi.* Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4.
- **SKALICKÝ, Jiří; JERMÁŘ, Milan; SVOBODA, Jaroslav.** *Projektový management a potřebné kompetence.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-807-0439-753.

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

Datum zadání bakalářské práce: **21. října 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Komunikace v projektovém týmu“

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

Plzeň dne.....

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu své bakalářské práce PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení při zpracovávání bakalářské práce.

Dále chci poděkovat panu Ing. Petru Brunerovi za poskytnuté informace a konzultace ohledně společnosti MIBA s.r.o., a také členům projektových týmů RUBENA a GUTMAN.

Obsah

Úvod.....	10
1. Projektový management.....	11
1.1. Projekt.....	11
1.1.1. Projektový trojúhelník.....	12
1.1.2. Cíl projektu a účel projektu	13
1.1.3. Integrace projektu	13
1.1.4. Životní cyklus projektu	14
1.1.5. Fáze projektu	15
1.2. Lidský faktor v projektu.....	16
1.2.1. Účastníci projektu (zainteresované strany).....	16
1.2.2. Projektový tým	17
1.2.2.1. Týmové role	17
1.2.3. Životní fáze týmu	19
1.2.4. Projektový manažer	20
2. Sociální komunikace v projektovém řízení.....	21
2.1. Charakteristika komunikace	21
2.2. Základní pojmy komunikace	21
2.3. Základní funkce a cíle komunikace	22
2.4. Komunikační bariéry	23
2.4.1. Interní bariéry.....	24
2.4.2. Externí bariéry	24
2.5. Plán projektové komunikace	25
2.6. Efektivní týmová komunikace.....	25

2.7.	Konflikty v projektovém řízení.....	26
2.8.	Typy komunikace v projektovém řízení.....	27
2.9.	Komunikační prostředky	28
2.9.1.	Pracovní porady.....	28
2.9.2.	Emailová komunikace	29
2.9.3.	Telefonování.....	30
2.9.4.	Komunikace tváří v tvář	30
2.10.	Komunikační příležitost – projektová jednání.....	31
2.11.	Shrnutí teoretické části	32
3.	Společnost MIBA s.r.o.	32
3.1.	Obecná charakteristika společnosti.....	33
3.1.1.	Vize a poslání organizace	33
3.2.	Vnější prostředí firmy.....	33
3.2.1.	Konkurence.....	34
3.3.	Struktura organizace	35
3.4.	Současný stav projektového řízení	35
3.5.	Získávání zakázek	36
3.5.1.	Webové stránky.....	36
3.5.2.	Agentura	36
3.5.3.	Agenti v zahraničí	36
3.5.4.	Oslovení při realizaci jiného projektu.....	37
3.5.5.	Opakované zakázky	37
3.6.	Hlediska výběru projektů	37
3.7.	Cíle pro nejbližší období	37
3.8.	Ekonomické výsledky	38

3.9.	SWOT analýza	38
4.	Analýza projektového řízení na projektu RUBENA	40
4.1.	Představení projektu RUBENA	40
4.2.	Účel a cíl projektu RUBENA	41
4.3.	Kontrola úspěšnosti projektu RUBENA.....	41
4.4.	Průběh projektu RUBENA.....	41
4.5.	Rozpočet projektu RUBENA	42
4.6.	Analýza rizik projektu RUBENA	43
4.7.	Analýza komunikace na projektu RUBENA.....	44
5.	Analýza komunikace v projektovém týmu GUTMAN.....	45
5.1.	Představení projektu GUTMAN	46
5.2.	Účel a cíl projektu GUTMAN	46
5.3.	Průběh projektu GUTMAN	46
5.4.	Rozpočet projektu GUTMAN	47
5.5.	Analýza komunikace v projektovém týmu (dotazníkové šetření)	47
6.	Celkové hodnocení plánování komunikace a komunikační praxe.....	50
7.	Navrhovaná opatření v komunikaci v projektovém řízení.....	51
7.1.	Tvorba zápisu z porady.....	51
7.2.	Projektanti v sídle společnosti	52
7.3.	Kontrola zajištění dopravy a ubytování.....	52
7.4.	Zvýšení počtu porad OTP	52
7.5.	Jazykové kurzy	53
7.6.	Stanovit normy a pravidla pro řešení konfliktů	53
7.7.	Tvorba plánu komunikace	53
	Závěr	56

Seznam tabulek	58
Seznam obrázků.....	59
Seznam použitých zkratk.....	60
Seznam použitých zdrojů	61

Úvod

Cílem práce je za pomoci analýzy komunikace ve zvoleném projektovém týmu najít vhodná řešení pro větší efektivitu projektového týmu. Jako metody při analýze byly použity dotazníkové šetření, pozorování a rozhovory.

Téma bakalářské práce „Komunikace v projektovém týmu“ bylo zvoleno na základě předchozí zkušenosti ve společnosti MIBA s.r.o., která je v práci analyzována. Hlavní náplň podnikání této firmy je realizace veletržních expozic.

Práce je zaměřena na dva konkrétní projekty, kterými jsou projekty RUBENA a GUTMAN. První projekt byl společností realizován na přelomu srpna a září roku 2017, druhý projekt byl realizován v březnu roku 2018. Oba projekty se uskutečnily na výstavách v Německu.

Bakalářská práce je tvořena sedmi kapitolami a rozdělena na dvě části. Na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je rozdělena na dvě kapitoly. První se věnuje rozboru projektového řízení, projektu a jeho charakteristikám. V druhé kapitole se práce věnuje sociální komunikaci v projektovém řízení, jejím funkcím a bariérám, typům komunikace na projektu, komunikačním prostředkům, plánu projektové komunikace a dovednostem projektového manažera v oblasti komunikace.

Praktickou část tvoří pět kapitol. První část se zabývá charakteristikou společnosti MIBA s.r.o., jejím posláním a vizí, strukturou. Zakončena je SWOT analýzou, která analyzuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Dále se práce věnuje projektům RUBENA a GUTMAN, ve kterých je analyzována komunikace v projektovém řízení a projektovém týmu. Zakončení zahrnuje návrhy na zlepšení efektivity komunikace v projektovém týmu.

1. Projektový management

Projektový management je relativně mladým oborem. Nicméně při pohledu do historie bychom našli jeho zárodky již ve starověku, ale oficiálně se stal oblastí managementu až v období po druhé světové válce. Při porovnání současnosti s dobou minulou lze najít hned několik markantních rozdílů. Projekty dříve nebyly prakticky časově omezené (pyramidy se stavěly téměř celý život faraónů a katedrály evropských měst klidně i století). Také byla výborně zajištěna zdrojová dostupnost (pokud ne, docházelo k válečným tažením za potřebnými zdroji). Ovšem v dnešní době dochází v projektech k silným omezením ve zdrojích i čase, a zároveň se moderní trendy rychle a dynamicky mění. Toto jsou důvody, proč se v současnosti bez projektového řízení, jako nástroje pro realizaci změn, dosahování stanovených cílů nebo vývoje nových produktů, nelze obejít. [2]

1.1. Projekt

Projekt může být definován za pomoci termínů, které vycházejí z jeho typických rysů jako „*časově omezené pracovní úsilí vedoucí k vytvoření unikátního produktu, služby nebo organizační změny*“. [13, s. 46]

Přičemž zásadní rozdíl při rozlišení operace a projektu je v termínech **časově omezený** a **unikátní**.

- **Časové omezení** – pevně stanovené datem (začátek a konec) a definuje životní cyklus projektu, který začíná počáteční fází projektu a končí tvorbou cíle projektu a jeho následným využíváním, čímž se odlišuje od operací.

Unikátnost – hledání odpovědí na nové otázky, vývoj a inovace výrobků nebo řízení změn v organizaci. Projekt lze tudíž realizovat pouze jednou, pokud by byl postup aplikován znovu, jedná se o proces a nikoliv projekt. [13]

Úspěšnost řízení projektu je svázaná s úspěchem projektu. Ovšem není to totéž, protože úspěšnost řízení je vyjádřeno hodnocením výsledků projektu zainteresovanými stranami. Projekt totiž může skončit, i přestože je úspěšně řízen. Například z důvodu nového strategického směru firmy. Proto pro úspěch řízení projektu je nezbytná integrace, která tkví

v kombinaci aktivit, požadavků a výsledků se záměrem dosáhnout cílů a úspěšných výstupů projektu. [2]

1.1.1. Projektový trojúhelník

Projektový trojúhelník, označovaný také “trojimperativ“, znázorňuje tři základní omezení (dimenze) projektu a jejich vazby.

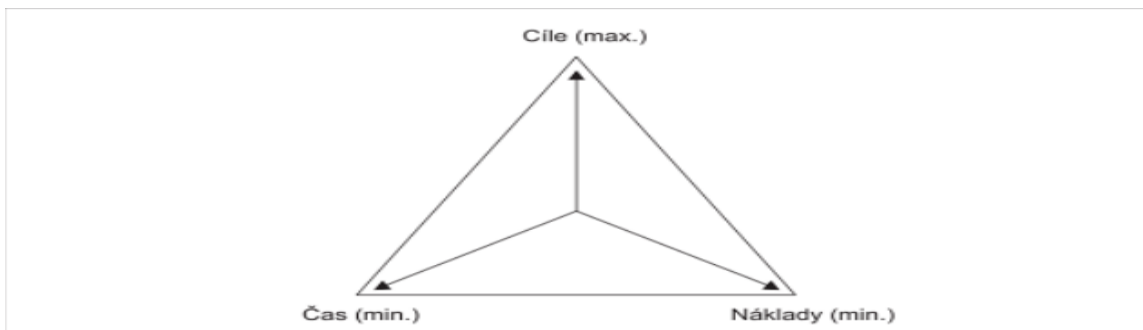
- **Rozsah** (Cíl nebo také kvalitativní stupeň)
- **Čas**
- **Náklady** (Zdroje)

Jednotlivá omezení tvoří vrcholy trojúhelníku a jejich vzájemné vazby jsou znázorněny stranami trojúhelníku. Omezení je nutné stanovit na začátku projektu. Konkrétně ve fázi definování projektu, kdy musí dojít k dohodě mezi hlavními účastníky (zákazník, investor, dodavatel). Pokud jeden z hlavních účastníků vyžaduje změnu, která by překročila hranice projektového trojúhelníku, je nutno zohlednit:

- Nižší náklady znamenají delší čas a (nebo) nižší kvalitu
- Větší kvalita znamená zároveň delší čas a (nebo) větší náklady
- Kratší čas znamená nižší kvalitu a (nebo) větší náklady

Z tohoto vyplývá, že se nedá opomenout ani jedno omezení, aniž by to mělo vliv na zbývající dvě omezení, jelikož je mezi nimi velmi těsná vazba. [13]

Obrázek 1.: Trojimperativ projektu



Zdroj: [2, s. 63]

1.1.2. Cíl projektu a účel projektu

Na projektu je třeba rozlišovat mezi **cílem projektu** a **účelem projektu**:

- **Cíl projektu** – vytvoření unikátního projektu nebo služby v rámci předem definovaných projektových omezení. Zpravidla bývá hmatatelný.
- **Účel projektu** – určuje důvod, proč se projekt realizuje a je často abstraktní. Pro naplnění účelu je v některých případech nutno kombinovat více projektů

Za předpokladu, že se jedná o větší a složitější projekt, je větší pravděpodobnost, že bude potřeba definovat také postupné cíle projektu. Například pokud se jedná o stavbu domu, pak postupné cíle budou tvorba základů, stavba zdí, položení střechy atd. Postupné cíle představují mezníky, kterých musí být dosaženo v rámci plnění hlavního projektového cíle a měly by se řídit pravidlem SMART: [2] [13]

- **Specific** – konkrétní, určité
- **Measurable** – měřitelné
- **Achievable** – dosažitelné
- **Realistic** – reálné
- **Time – Bound** – časově omezené

1.1.3. Integrace projektu

Integrace projektu ve stručném významu znamená dosažení „*dohody ohledně vzájemně si konkurujících cílů a alternativ s cílem splnit nebo překročit potřeby a očekávání zájmových skupin*“. [2, s. 39]

Jedná se tedy o soubor aktivit, snah, zájmů a výsledků, které je nutné řídit a koordinovat takovým způsobem, aby projekt uspěl. To znamená, došlo ke splnění stanovených cílů. Účinná integrace se skládá z následujících hlavních činností:

1. Sestavení plánu projektu, 2. Operativní řízení projektu, 3. Řízení změn projektu, 4. Vedení manažera [2]

1.1.4. Životní cyklus projektu

Podle PMBOK lze v projektu rozlišit celkem 4 fáze:

- Nastartování projektu
- Organizace a příprava
- Realizace projektu
- Uzavření projektu

Jednotlivé fáze projektu jsou zakončeny výstupy. První fáze je zakončena projektovou chartou, druhá tvorbou plánu řízení projektu, třetí vyhotovením samotného projektového produktu a čtvrtá odevzdáním projektového produktu zákazníkovi do užívání, administrativním uzavřením a uložením projektové dokumentace.

Mimo samotné fáze projektu lze rozlišit také předprojektovou fázi a po projektovou fázi. Předprojektová fáze se zabývá příležitostmi projektu a posuzuje realizovatelnost stanoveného záměru. Mám dva hlavní výstupní dokumenty – Studii příležitostí a Studii proveditelnosti. Naopak po projektová fáze analyzuje ukončený projekt a dává zpětnou vazbu, ze které je možno se poučit v dalších projektech. [16]

Každá fáze potřebuje určité znalostní okruhy, které jsou znázorněny v tabulce č.1.

Tabulka 1.: Matice přiřazení znalostních okruhů do projektových fází

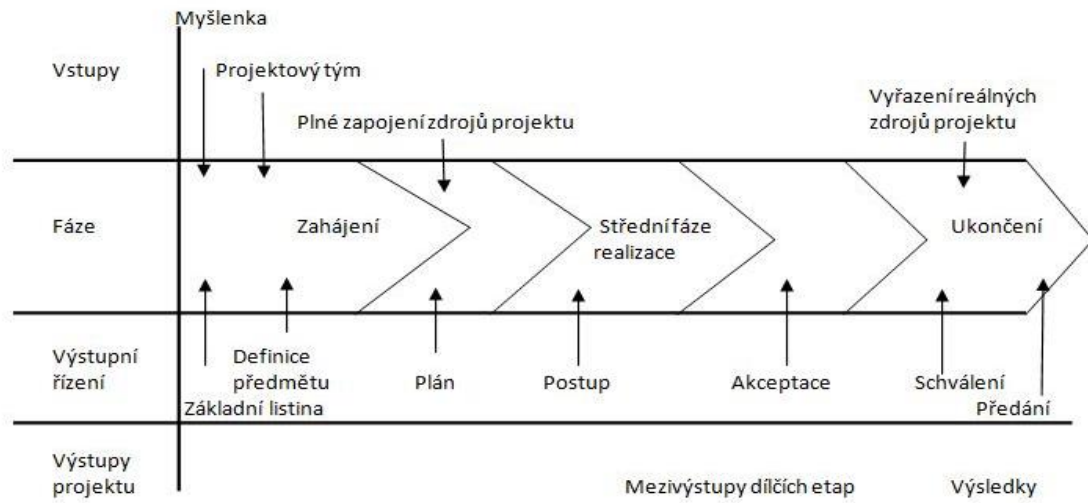
	Předprojektová fáze	Plánovací fáze	Implementační fáze	Závěrečná fáze
Předprojektové studie	•			
Řízení rozsahu		•	•	
Řízení času		•	•	
Řízení nákladů		•	•	
Řízení kvality a měření		•	•	
Personální řízení	•	•	•	•
Řízení komunikací	•	•	•	•
Řízení rizik	•	•	•	
Řízení rozporů	•	•	•	•
Správa dokumentace		•	•	•
Řízení obchodních činností		•	•	•
Softwarová podpora		•	•	

Zdroj: [13, s. 54]

1.1.5. Fáze projektu

Přehledné rozdělení jednotlivých fází projektu pozitivně ovlivňuje podmínky pro kontrolu jednotlivých procesů. Umožňuje lepší přehled o vývoji projektu pro všechny účastníky, a také navyšuje pravděpodobnost, že konečný výsledek bude úspěšně dosažen. [14]

Obrázek 2.: Typické rozložení fází životního cyklu projektu



Zdroj: [14, s. 38]

Jednotlivé fáze životního cyklu projektu přehledně definují:

- Co za práci má být vykonáno v dané fázi rozvoje projektu.
- Určují konkrétní výstupy, kterých je potřeba dosáhnout v dané fázi, způsob jejich ověřování a hodnocení.
- Jaké lidské zdroje jsou aktivně zapojeny v daných stupních projektu.

Přechod mezi jednotlivými fázemi musí být předem jasně definovaný, tudíž musí být známa přesná kritéria k postupu v projektu a stanoven daný milník. Přechod bývá většinou realizován na základě dílčího schvalovacího procesu, jenž schvaluje, že konkrétní projekt smí postoupit do další fáze. Z obrázku č.2 je zřetelně vidět zapojení zdrojů, které do projektu vstupují, a také generované výstupy, které by měli tvořit, aby projekt mohl být úspěšný. [14]

1.2. Lidský faktor v projektu

Klíčovým faktorem v projektu jsou lidské zdroje, které mají vliv na projekt a jeho úspěšnost. Proto je důležité tento faktor zohlednit při stavbě projektového týmu, aby nenastával problém v komunikaci a každý jednotlivý člen naplno využíval svůj potenciál jako součást projektového týmu. [2]

1.2.1. Účastníci projektu (zajímavé strany)

Definovat účastníky (zajímavé) projektu podle elementu způsobilosti IPMA lze jako:

„Zajímavá strana je osoba/organizace, která je aktivně zapojená do projektu, nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně/negativně ovlivněny realizací projektu nebo jeho výsledkem. Často také může ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky...“. [2, s. 71]

Dle významnosti se účastníci projektu dělí na dvě skupiny:

- Primární
 - Vlastníci, Investoři, Zaměstnanci, Zákazníci, Obchodní partneři, Místní komunita
- Sekundární
 - Veřejnost, Vládní orgány a samosprávné orgány, Konkurence, Lobbisti, Média, Občanská a obchodní sdružení

Ne všichni účastníci se podílí na projektu aktivně, ale jsou pouze dotčeni projektem. Tato uskupení nebo jedinci nemají přímou vazbu na projekt, ale přesto se jich nějakým způsobem dotýká. Proto je komunikace s těmi účastníky, z hlediska úspěchu projektu, nedílnou součástí a nutnou záležitostí. Druhé rozdělení může být podle zastávané role v projektu, přičemž je možné, že některé role splývají v jedné osobě:

- Zadavatel (vlastník) projektu
- Zákazník (uživatel) projektu
- Sponzor projektu
- Realizátor projektu
- Investor projektu
- Dotčené strany

[2]

1.2.2. Projektový tým

Projektový tým se liší od běžných pracovních skupin několika charakteristikami. Skupiny většinou bývají různorodější, nejsou tolik orientované na specifické výsledky a bývají trvalejší než týmy. Tým je tvořen souborem jednotlivců, kteří jsou na sebe vzájemně odkázáni při plnění úkolů a nesou společně zodpovědnost za výsledky. Tvoří celistvou sociální jednotku, která se společnými silami snaží dosáhnout společného cíle. Pracovní skupina je tudíž vhodná pro rutinní procesy. Naopak tým je vhodné použít, pokud se cíle nebo pracovní prostředí rychle mění. [13] [8]

Charakteristiky, které by měl každý tým splňovat:

- **Společný cíl** – snaha dosáhnout vytyčeného cíle společnými silami.
- **Vzájemná odpovědnost** – odpovědnost je mezi členy týmu vzájemná, protože jejich úkoly na sebe velmi často navazují.
- **Společná akceschopnost** – tým musí fungovat jako celek, protože brždění jednoho člena zbrzdí v realizaci celý tým.
- **Konstruktivní konflikty** – jsou přínosem pro tým a pomáhají ho posouvat v realizaci projektu, negativní naopak práci zpomalují a mají za následek negativní atmosféru a narušení vztahů.
- **Vzájemná důvěra a společná sebedůvěra** – podporuje činnost týmu jako celku a pomáhá jim dosáhnout lepších výsledků
- **Vzájemná otevřenost a informovanost** – je nutné sdílet informace, aby bylo možné dojít ke konstruktivním řešením a nevázla celková realizace projektu
- **Společné sebeuvědomění** – prvek, který pomáhá rozvíjet tým tím, že každý zná své místo v týmu a případné nedostatky týmu, na kterých mohou vzájemně pracovat [2]

1.2.2.1. Týmové role

Každý jednotlivý člen týmu zastává nějakou roli. Typologie týmových rolí pomáhá posoudit skladbu týmu jako celku, aby nedocházelo k zastoupení jedné či více rolí mnohokrát a naopak některé nechyběly, což by se mohlo negativně projevit na práci a úspěchu týmu. [13]

Tabulka 2.: Belbinova typologie týmových rolí

ROLE	ČINNOSTI	RYSY
Předseda	Ujasňuje cíle, pomáhá rozdělovat role, odpovědnost a povinnosti, formuluje skupinové záměry.	Klidný, důvěryhodný, nestranný, disciplinovaný, pozitivní myšlení, sebevědomí.
Tvůrce	Probouzí ostatní z netečnosti, vyhledává příležitosti ke skupinové diskuzi, tlačí skupinu k rozhodnutí.	Provázaný s úkolem, napjatý, netrpělivý, společenský, hádavý a provokativní, dynamický.
Inovátor	Přichází s návrhy a novými myšlenkami, proniká do podstaty věcí.	Individualista, vážný a erudovaný, neortodoxní, intelektuál.
Hodnotitel, kritik	Analyzuje problémy a složité otázky, hodnotí přínosy a návrhy.	Střízlivý, inteligentní, rezervovaný, objektivní, racionální, nevzrušuje se.
Tahoun	Proměňuje slova a myšlenky v činy, pracuje, organizuje.	Tvrdohlavý, praktický, odpovědný, svědomitý, disciplinovaný.
Týmový hráč	Poskytne podporu a pomoc ostatním.	Společenský, citlivý, orientovaný na tým, nerozhodný.
Hledač zdrojů	Přináší informace zvenčí, vyjednává s okolím, zachycuje výzvy.	Zvídavý, mnohostranný, společenský, novátorský, komunikativní.
Dotahovač	Zdůrazňuje potřebu dodržování termínů a plnění úkolů	Perfekcionista, vytrvalý, svědomitý, důkladný, úzkostlivý.

Zdroj: [13, s. 262]

1.2.3. Životní fáze týmu

Stejně jako projekt má svůj životní cyklus, také projektový tým má svůj vlastní životní cyklus. Přičemž v každé jednotlivé fázi je vyžadován jiný styl managementu. Neznámější a nejvíce užívaná je teorie dynamiky týmu od psychologa Bruce Tuckmana z roku 1965, která zahrnuje 4 fáze:

- **Forming (fáze formování)** – Jedná se o první fázi, kdy jednotliví členové týmu ještě neznají vlastní individuální hranice a účel týmu. V této fázi členové studují chování projektového manažera, a také jsou na něm do jisté míry závislí, protože ještě nejsou nastaveny procesy. V této fázi se využívá manažerský styl spíš dominantní a direktivní. Formování je charakteristické testováním, aby došlo k zavedení procesů a správné orientaci na úkol. Pro členy preferující určitost tato fáze může být frustrující.
- **Storming (fáze konfliktů a polarizace)** – V druhé fázi jsou typické konflikty, které mohou vzniknout neslučením se jednotlivců s cílem, cestou k jeho dosažení, svým postavením v rámci týmu nebo postavením jiných členů týmu. Jedná se o kritickou fázi, která může znamenat konec existence týmu, a proto se projektový manažer musí zaměřovat na to, co tým stmeluje a nikoliv rozlišuje. Styl vedení by měl být koučující, v některých případech direktivní. Intenzita konfliktů a polarizace může být zmírněna dobrou a častou komunikací.
- **Norming (fáze normování)** – Třetí fáze spočívá v uvědomování si individuálních hodnot, schopností, kritérií, chování a nalezení vzájemné důvěry. Činnosti začínají jít nekonfliktně a přirozeně, a zároveň se stupňuje motivace. Hlavní charakteristika této fáze je tvorba norem a standardů. Ovšem, ty nesmí být moc silné, aby nedošlo k potlačení týmové kreativity. Toto musí zaznamenat projektový manažer a vedením vyvážit. Členové týmu mají větší odpovědnost za rozhodnutí.
- **Performing (fáze výkonu)** – V poslední čtvrté fázi je tým schopný fungovat jako celek a vysoce efektivně pracovat i bez vedení, které je spíš participativní až podpůrné. Členové týmu jsou skvěle motivovaní. [2] [8]

1.2.4. Projektový manažer

Projektového manažera určuje firma, která má na starosti realizaci projektu. Hlavní náplň jeho práce je dosažení projektového cíle. Má na starosti tvorbu projektového týmu, který slouží jako pomoc při plánování a realizaci. Také zodpovídá za úspěch celého projektu a sám je odpovědný členovi vrcholového managementu nebo funkcionálnímu manažerovi. Zároveň zastupuje funkci v řídicím výboru. [16]

Funkce projektového manažera je velice náročná a vyžaduje jistou kvalifikaci, talent a zkušenosti. Každý projektový manažer by měl disponovat následujícími schopnostmi:

- Manažerské dovednosti
- Strategické myšlení
- Schopnost rozvíjet mezilidské aktivity a vztahy
- Schopnost správně nastavovat priority
- Vyjednávací schopnosti
- Všeobecná znalost hospodářského sektoru, na jehož poli působí
- Přehled o technologiích, včetně softwaru, které se v projektu využívají [2]

Kromě schopností, kterými by měl projektový manažer disponovat, musí dále získat příslušné působnosti a pravomoci, aby mohl řádně plnit své úkoly:

- Kontrola včasné realizace úkolů, aby nedocházelo ke zdržení.
- Včasná identifikace problému a jeho eliminace.
- Monitorování a vyhodnocování projektu.
- Reagovat na očekávané i neočekávané odchylky v projektu, aby bylo zabráněno negativnímu dopadu.
- Plánovat dodávky zdrojů, aby byly v souladu s projektovým plánem.
- Aktivní a asertivní řešení vztahů v rámci projektu.
- Rozlišovat priority v činnostech s ohledem na omezené zdroje.
- Komunikovat objektivně a věcně všechny záležitosti organizování a řízení.
- Řídit přenos informací do realizačních výstupů.
- Znat a aplikovat zásady projektového řízení. [13]

Projektový manažer vystupuje v několika různých rolích, které jsou závislé na daných situacích. Cílem je ochrana zájmů organizace, kterou zastupuje a minimalizace rizik, které daný projekt mohou ohrožovat. A jak už bylo řečeno výše, manažer nese obrovskou zodpovědnost, proto je velice důležité, aby správně zvolil vhodnou komunikaci a mohl delegovat práci na projektový tým, a tudíž se zabýval opravdu důležitými problémy. Aneb jak říká Paretovo pravidlo: 80% důsledků pochází z 20% příčin a znamená 80% úspěchu. [2] [14]

2. Sociální komunikace v projektovém řízení

Komunikace představuje nesmírně důležitou součást úspěšného dokončení projektu a bez kvalitní komunikace není možné projekt úspěšně realizovat. Probíhá různými kanály od různých iniciátorů a v každé jednotlivé fázi projektu. Projektový manažer a jeho tým proto musí tuto dovednost mít skvěle osvojenou. [17]

2.1. Charakteristika komunikace

V první řadě je nutno zmínit, že komunikace je proces. Ovšem samotný pojem komunikace zahrnuje velice široký význam. Pro účely této práce bude oblast komunikace zahrnovat pouze sociální komunikaci.

Sociální komunikace probíhá vždy mezi dvěma nebo více lidmi. Jedná se o způsob předání informací, ovlivnění jedné strany druhou, touze nalezení pochopení nebo seberealizaci. Proces vstřebávání komuniké má tvar sinusoidy. Zahájení a konec jsou více vnímány (získávání nové informace a vychutnávání si závěru), zatímco prostředek sdělení je vnímán méně pozorně. [10] [3]

2.2. Základní pojmy komunikace

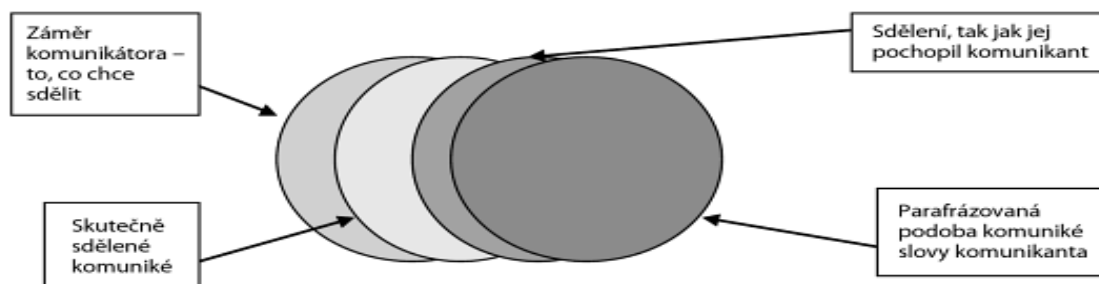
V komunikaci se vyskytuje několik základních pojmů, které je nutno si vysvětlit pro jejich pochopení.

- **Komunikátor** – osoba, která vysílá sdělení.
- **Komunikant** – osoba, která přijímá sdělení.
- **Komuniké** – myšlenky nebo pocity, které se vysílají jako sdělení.
- **Komunikační kanál** – verbální i neverbální kanál, přes který probíhá sdělení.

- **Komunikační jazyk** - jazyk, ve kterém je sdělení vedeno.
- **Komunikační prostředí** – prostor, ve kterém se komunikace odehrává.
- **Feedback (Zpětná vazba)** – reakce na sdělení
- **Komunikační šum** – informace vmísené do komuniké ze třetí strany[10]

Dalšími důležitými pojmy jsou **kódování** a **dekódování** komunikačního jazyka. Účastníci komunikaci sice mohou používat stejný jazyk, ale důležitá je také znalost slovní zásoby, čtení neverbální komunikace a schopnost pochopení a přizpůsobení se. Například pokud spolu komunikuje osoba s dokončenou vysokou školou a osoba s pouze základním vzděláním, pak může nastat situace, že ačkoliv oba mluví stejným jazykem, musejí ve svém komuniké přizpůsobit podání informací tak, aby nedošlo k dezinformaci nebo úplného nepochopení sdělení. Tudíž komunikátor musí vybrat vhodné kódování sdělení, aby ho komunikant byl schopný dekódovat a nedocházelo k deformování informací. [10]

Obrázek 3.: Znázornění postupu deformování informací



Zdroj: [10, s. 26]

2.3. Základní funkce a cíle komunikace

Dle Vybírala (2009, s. 31), lze rozlišit 5 základních komunikačních funkcí:

- **Informační funkce** – hlavním cílem je **informovat**.
- **Instruktažní funkce** – hlavním cílem je **instruovat**.
- **Persuasivní funkce** – hlavním cílem je **přesvědčit**.
- **Vyjednávací funkce** – hlavním cílem je **vyjednat**.
- **Zábavní funkce** – hlavním cílem je **pobavit**.

Informovat

Jde o předání informace jedné či více osobám, kdy není nutné čekat na zpětnou vazbu. Jako příklad lze uvést tiskovou konferenci k určité události, zaslání SMS zprávy o datech schůzky nebo shrnutí výsledků společnosti za určité období.

Instruovat

Jedná se o informaci, kdy je jedna či více osob naváděna na výkon určité činnosti. V této funkci je zpětná vazba naopak nesmírně důležitá, protože funguje jako kontrola, jestli byla instrukce správně pochopena.

Přesvědčit

Snaha ovlivnit a změnit názor druhé strany za použití argumentů, které je potřeba mít řádně připravené. Zpětná vazba je opět velice důležitá, protože chceme znát výsledek našeho snažení.

Vyjednávat

Každá strana do vyjednávání vstupuje s určitými podmínkami a snaží se zajistit, co nejlepší pozici, ke které se často dochází formou kompromisu. Zpětná vazba musí být samozřejmostí.

Pobavit

Jde o rozptýlení při stresu, zlepšení atmosféry nebo pouze o pobavení jedné či více osob. Zpětná vazba bývá očekávána formou neverbální komunikace (řeč těla, mimika nebo gesta) nebo smíchem. [17]

V organizacích narážíme na všechny funkce komunikace při běžných pracovních úkonech, protože bez nich se nelze obejít. Zároveň každá komunikace vzniká za konkrétním účelem. Hranice mezi jednotlivými funkcemi nejsou přesně definované. Dochází tedy k překrývání mezi jednotlivými funkcemi. [10]

2.4. Komunikační bariéry

Komunikační bariéry představují překážky v komunikaci, které je potřeba si uvědomit, abychom se s nimi mohli vyrovnat, překonat a nepřipravovali se o informace a porozumění.

Rozlišujeme interní bariéry, kam spadají osobnostní problémy komunikujícího a externí bariéry, kam spadají rušivé elementy z prostředí. [10]

2.4.1. Interní bariéry

Interní bariéry mohou vzniknout z několika příčin. Mezi nejčastější patří strach z neúspěchu, kdy pocit selhání má za následek chvění hlasu a horší stylistický projev. Další problém v komunikaci způsobují emoce, které nás v dané chvíli ovlivňují a mohou nás pohltit tak, že dojde k porušení morálních pravidel nebo slušného chování. Za překážku se považuje také různá úroveň v komunikaci mezi účastníky. Musí tedy dojít k přizpůsobení se nižší úrovni, aby nedocházelo k dezinformacím. Mezi interní bariéry řadíme i omezení dané onemocněním jako je například Tourettéuv syndrom. Dále můžeme zmínit neúctu, xenofobii, nesympatie vůči komunikačnímu partnerovi, nesoustředěnost, či skákání do řeči nebo nepřipravenost na komunikaci. [10] [8]

Interní bariéry můžeme rozdělit podle toho, zda jsou na straně komunikátora nebo na straně příjemce:

Bariéry na straně komunikátora – Různá onemocnění, špatně zvolená hlasitost projevu, špatně zvolená rychlost projevu, zahlcení příjemce, emoční bariéry, odlišný jazykový styl, němota, poruchy čtení a psaní, huhňání, příliš rychlé pohyby, přílišný nebo žádný oční kontakt, poruchy hlasu, přecenění kapacity příjemce. [6]

Bariéry na straně příjemce – nedoslýchavost, nevidomost, hluchota, problém s porozuměním, negativní vnímání mluvčího, domýšlení, nesoustředěnost, psychologický faktor (stud, stres nebo strach), nezájem, neakceptování názoru a nerespektování mluvčího, skákání do řeči. [6]

2.4.2. Externí bariéry

Externí bariéry jsou faktory, které působí z jiného zdroje, než jsou komunikant a příjemce. Jedná se tudíž o vliv prostředí, které může být pro jednoho z nich nepříjemné, ať už atmosférou nebo uspořádáním. Další faktor může být třetí osoba, která, už jen svou přítomností, má vliv na danou komunikaci. Nelze opomenout zvukový a vizuální projev, který snižuje soustředěnost a odvádí pozornost. [6] [10]

2.5. Plán projektové komunikace

Plán komunikace představuje praktický nástroj pro plánování projektové komunikace. Vychází z komunikační strategie, pokud je nastavena. Jestliže komunikační strategie není zpracována, potom by měl plán komunikace zahrnout alespoň některé základní prvky strategie (cíle projektu, cíle komunikace projektu, zúčastněné strany apod.). Rozlišujeme dva typy komunikačních plánů. První typ obsahuje pouze povinné komunikační aktivity. Druhý typ se zaměřuje na širší okruh aktivit. Ovšem, šíře plánu komunikace bývá menší než potřebná šíře, protože se mohou vyskytnout neočekávané problémy na projektu. [5]

Obsah plánu komunikace:

- Struktura a metody pro sběr dat a jejich uložení, obnovení, rozdělování a opravy informací.
- Struktura distribuce spolu s metodami a nosiči k distribuci informací. Nutnost předání odpovědnosti v souladu s informační hierarchií.
- Rozvrh vydávání zpráv.
- Doporučení pro postup hodnocení komunikačních aktivit. [5]

Plán komunikace musí být důkladně promyšlený, jak po obsahové stránce, tak s ohledem na význam projektu. Je nezbytné přesně určit **cíl** projektu, identifikovat **zainteresované strany**, vybrat **mechanismus** pro nejlepší komunikaci, nastavit **časový interval** komunikace, nastavit zapojení **dotavatelů** a **externích pracovníků** na poradách, využívat všechny **základní pravidla neformální komunikace**. [5]

2.6. Efektivní týmová komunikace

Efektivní týmová komunikace je hlavním článkem projektového řízení. Symbolizuje zásadní spojení mezi lidmi, myšlenkami a informacemi a je zásadní podmínkou týmové soudružnosti a spolupráce. Efektivní komunikace představuje hnací motor pro postup na projektu. Největší zodpovědnost za budování a zlepšování komunikačních kanálů má manažer projektu. Pro úspěch v této úloze musí zvládat několik dovedností: [14] [3]

- **Schopný komunikátor** – Průměrně projektový manažer komunikuje 75 až 90 procent svého času. Z toho přes polovinu se členy projektového týmu.

- **Aktivní komunikátor** – Stmeluje členy projektového týmu a snaží se budovat mezi nimi vztahy za pomoci veškerých komunikačních kanálů.
- **Tvůrce komunikačního prostředí** – Musí členy týmu situovat do stejného prostoru (reálného nebo virtuálního), aby bylo umožněno sdílení informací a diskutování o variantách.
- **Koordinátor směru pracovních diskuzí** – Projektový manažer musí zvládat precizně vedení diskuzí, aby bylo možné najít optimální řešení, ale zároveň nedošlo k úhonně v mezilidských vztazích a došlo k zachování pozitivního myšlení v týmu.
- **Efektivní koordinátor pracovních porad** – Správné nastavení pravidel porad: Uskutečnění jen v případě nutnosti, s jasným cílem a programem, možnost přípravy účastníků a zajištění jejich kooperace při jednání, zajištění písemných dokumentů a následné doplňování připomínek a poznatků. [14]

2.7. Konflikty v projektovém řízení

Konfliktem se rozumí střet protikladných zájmů nebo rozdílných osobností, které ohrožují dosažení cílů projektu. Jedná se o narušení atmosféry v projektovém týmu a prostředí. Konflikt může nastat mezi dvěma nebo více pracovníky, nebo také skupinami. Projektový manažer by měl být transparentní a jako nestranný prostředník pomoc nalézt vhodné řešení. Větší riziko konfliktů vzniká v počáteční fázi projektu, kdy se projektový tým formuje. Někdy je vhodné informovat vyšší úroveň vedení, které stanoví nestranného posuzovatele, jenž se snaží najít adekvátní a přijatelné řešení pro všechny strany. [13]

Nejčastější příčiny konfliktů:

- Neschopnost akceptovat jednotlivé osobnosti v týmu,
- špatné nastavení hranic pracovní náplně,
- pře o omezené zdroje,
- nedostatečná nebo špatně zvolená komunikace,
- propojenost pracovních úkolů,
- nedostatečné termíny a časový tlak,
- nevyřešené nebo potlačené spory z dřívější doby. [13]

Je několik způsobů, jak můžeme dojít k vyřešení konfliktu. Pokud projektový manažer pozoruje možnost vzniku konfliktu, může začít s **preventivním opatřením** a zakročit ještě před vznikem konfliktu. Dalším způsobem je **vyhýbání se** konfliktu, kdy je konflikt potlačen, ovšem zůstává po něm stále frustrace z nedořešené záležitosti. Možností je také **přízpůsobení se**, kdy jedna strana nechce riskovat gradování konfliktu s druhou stranou, aby nedošlo k dlouhodobějšímu problému. Tento způsob ovšem negativně působí na přízpůsobující se stranu. Pokud jsou obě strany dostatečně sebevědomé a stojí si za svým, pak jde o **konkurenci**, kdy jedna strana vyjde jako vítěz a druhá jako poražený. Jediný způsob, kdy dojde naopak k vítězství obou stran konfliktu je **kooperace**. Dochází k potlačení osobnostních rozdílů a zúčastnění se soustředí pouze na věcnou část problému. Poslední možností je **kompromis**. Jde o rychlé řešení konfliktů, kdy každá ze stran odstoupí od některých požadavků. Nikdo však nedostane své optimální řešení. [13] [18]

2.8. Typy komunikace v projektovém řízení

Rozlišujeme 5 základních typů komunikace, které závisí na podobě informační sítě mezi účastníky komunikace: [2]

- **Kruhová komunikace** – komunikace s nejbližšími spolupracovníky.
- **Řetězová komunikace** – komunikace pouze s jedním spolupracovníkem.
- **Ohnisková komunikace** – pověřená osoba a skrze ni komunikují ostatní.
- **Vertikální komunikace** – tok informací jde shora dolů a zdola nahoru, tudíž dochází ke vzniku dvousměrného komunikačního kanálu.
- **Horizontální komunikace** – komunikace na téže úrovni mezi členy týmu.

Dle Skalického (2010, s. 155), lze rozlišit následující typy komunikací:

- **Povinná (Mandatory)** – Typ komunikace, který je vyžadován ze strany zpracovatele projektu nebo jiných zainteresovaných stran. Jako příklad lze uvést kontrolní porady, zprávy o stavu projektu, monitorovací zprávy nebo vyžádané zprávy státními institucemi. Informace se posílají příjemcům.
- **Nepovinná (Informal)** – Obsahuje nutné informace, které členové projektového týmu musí dostat pro svou práci. Většinou jsou pouze ke čtení a od pracovníků je potřeba jistá iniciativa, která vede k zisku informací. Jako příklad lze uvést

konzultace, dokumentace v archivu nebo jiném uložišti, webové stránky s pracovními informacemi.

- **Marketingová komunikace** – tento typ komunikace se zaměřuje na vyvolání zájmu o projekt a projektový produkt. Účelem je vytvořit dobré jméno, logo, či značku projektu. Komunikace cílí na široký okruh příjemců, kterým je odesílána. Jako příklady lze uvést informační dopisy, veřejné besedy a prezentace nebo soutěže o ceny, které souvisí s projektem. [13]

2.9. Komunikační prostředky

V projektové komunikaci je nutno zvolit správné komunikační kanály s ohledem na několik faktů. Je třeba rozlišovat, jestli se jedná o interní, či externí komunikaci, dále o skupinovou či individuální, a také zda jde o formální nebo neformální komunikaci. [14]

2.9.1. Pracovní porady

Pracovní porady představují nástroj koordinace práce, který je moderovaný a dopředu plánovaný. Porady se konají hned z několika důvodů: přesvědčovat, orientovat, podněcovat, podporovat, ujasnit názory, sjednotit postoje, urovnat spory, rozhodnout o dalších krocích a aktivitách v činnosti firmy. Ovšem vždy je potřeba dbát na řádnou přípravu, aby porada naopak nebyla pouhým plýtváním časem. [8]

Pracovní porady můžeme rozlišit na několik typů. **Malá** porada je od 2 – 5 účastníků, naopak **velká** porada je ideálně do 15 účastníků. **Operativní** porada je krátká půlhodinová, která se koná každý den před zahájením jiné činnosti. Operativní poradu lze označit také za **periodickou**, pravidelně se opakující. **Informativní porada**, velice krátká porada s větším počtem účastníků. Porada, která přináší nové nápady a řeší problémy, a zároveň může být svolána bez přípravy, v reakci na krizový stav, je **účelová (problémová)**. Dále jsou porady, které se rozlišují podle managementu. Konkrétně **taktická** (střední management) a **strategická** (top management). A v neposlední řadě můžeme uspořádat poradu za účelem tvůrčího myšlení, kdy dochází k podpurným asociacím a zhodnocení. Takové poradě se říká **brainstormingová**. [10]

Efektivita porady se odvíjí od několika základních bodů:

- Povinná účast koordinátora, moderátora.
- Všichni účastníci by se měli na poradě vyjadřovat, pokud nejde o informativní.
- Jasně stanovený program a cíl, s kterým jsou účastníci obeznámeni.
- Dochvilnost všech účastníků.
- Stanovení limitu pro vyjádření jednotlivých účastníků.
- Jednotlivá rozhodnutí by měla mít zodpovědnou osobu, způsob řešení, časový limit a způsob kontroly.
- Jednotliví účastníci by měli být připraveni na radu a být aktivní během porady.
- Kritika na poradě je povolena, pokud se nejedná o brainstormingovou.
- Nutnost vzájemné informovanosti mezi nadřízenými a podřízenými. [10]

Každá rada by měla být zakončena rozhodnutím, ke kterému se můžou účastníci porady dopracovat následujícími způsoby:

- **Autoritativní rozhodování** – většinou dělá předseda porady.
- **Hlasování** – jedná se o demokratický způsob, ovšem může mít negativní dopad na tým a rozdělit jej na dvě opoziční strany.
- **Rozhodování na základě konsensu** – k rozhodnutí se dochází za použití kompromisu a jsou tolerovány rozlišenosti v názorech.
- **Jednohlasné rozhodnutí** – působí jako ideální řešení, ovšem pouze pokud je to opravdu na základě postojů a názorů zúčastněných, a nikoliv z pohnutek alibismu a prospěchářství. [10]

Nedílnou součástí porad je jejich **zhodnocení**, které má za úkol zjišťovat efektivitu využití času. Hodnotí se aktivita, připravenost, schopnost shody a míra sporů účastníků. Také se hodnotí dodržení harmonogramu a cílů a kvalita zápisu. [10]

2.9.2. Emailová komunikace

Emailová komunikace je velice rozšířený komunikační kanál. Ovšem, aby byl efektivní, je potřeba uvést **výstižný předmět** a správně zvolit **věcný obsah** emailu.

Předmět emailu by měl stručně a výstižně shrnovat sdělení, kterého se email týká. Tudiž, adresát po jeho přečtení musí okamžitě vědět, co za email otevírá.

Věcný obsah by měl také splňovat podmínku stručnosti a dodržování jednoho hlavního tématu na jeden email. Pokud je potřeba rozebrat více hlavních témat, potom je doporučováno zaslat na každé hlavní téma nový email. [12]

2.9.3. Telefonování

Hovory přes telefon představují možnost předání informací v rychlosti i na větší vzdálenosti, čímž představuje jeden z nejvyužívanějších komunikačních kanálů. V rámci projektového řízení se jedná o prostředek pro domluvení osobní schůzky nebo stručného informativního sdělení, ovšem nedoporučuje se řešení důležitých cílů projektu. Pracovní hovory v rámci projektu musí dodržovat také některá pravidla jako je jasné vyjadřování, správná artikulace a zdvořilost. Pokud se jedná o delší hovor, je doporučeno psát si poznámky. Také je nezbytné využití technik aktivního naslouchání. Pokud dojde při telefonním hovoru ke shodě, je vhodné zrekapitulovat podstatné body dohody. [10]

2.9.4. Komunikace tváří v tvář

Komunikace tváří v tvář zajišťuje okamžitou výměnu informací, šanci na okamžité reagování, objasnění vzniklých nedorozumění, dostání zpětné vazby a hlavně přijímat nejen verbální, ale také neverbální komunikaci. [10]

Vzhledem k tomu, že verbální komunikace nemusí být vždy v souladu s neverbální, ale naopak vzniká dvojná vazba. Dochází tudíž k rozporu mezi vysílanou informací v mluveném projevu a chováním. Neverbální projevy se dají označit jako nevědomé, a proto jim lze dávat větší váhu než projevům verbálním. Tento komunikační kanál tak představuje možnost získat důležité informace, které se jinými kanály získávají obtížněji nebo nedají získat vůbec. [10]

Aby byla komunikace tváří v tvář efektivní, je nutné se na ni soustředit a nepodléhat rušivým elementům. Zároveň uplatňovat techniky aktivního naslouchání. Potvrzení zda komunikační partner opravdu naslouchá lze zjistit pomocí zpětné odezvy, kdy komunikátorovi potvrdí, že danému sdělení rozumí. [10]

2.10. Komunikační příležitost – projektová jednání

Projektové jednání (porada), je nejčastějším a při správném postupu velice efektivním způsobem komunikace. Ve snaze, o co nejmenší zátěž, se uskutečňují současně, protože většina řešených témat je v souladu s průběhem projektu, tudíž se projednávají malé odchylky a opatření, aby nenastala situace, že problém se zvětší a byl by ohrožen rámec projektu. Jde tedy o základní formu projektové komunikace a lze ji, podle zaměření programu, rozdělit na následující: [14]

- **Zahajovací schůzka projektového týmu** – Dochází k seznámení členů projektového týmu a tvorbě atmosféry a interního prostředí týmu, a také k představení předmětu projektu. Tým je obeznámen se základními pravidly a koordinací práce pro nejbližší období.
- **Interní schůzka projektového týmu** – Na řadu přichází řešení odborné problematiky, probíhá brainstorming a diskuze nad možnými variantami. Také se kontroluje stav plnění úkolů a řeší se případná rizika a jejich odstranění. Koordinace prací pro nejbližší období.
- **Jednání projektového týmu** – Řešení změn a hledání vhodných variant, systémová integrace, kontrola postupu a dodržování plánu. Koordinace prací pro nejbližší období.
- **Jednání zúženého projektového týmu** – Efektivní z hlediska zúčastněných, protože přítomni jsou pouze klíčoví členové týmu, tudíž je možnost se soustředit pouze na dílčí oblasti.
- **Jednání o postupu projektu** – Kontrolování plánu projektu a případné návrhy na řešení při odchylkách.
- **Kontrola stavu projektu** – Jednání se účastní projektový manažer a jeho nadřízený manažer. Kontroluje se okamžitý stav projektu v souladu s harmonogramem a rozpočtem. Hledá se řešení případných opatření.
- **Jednání projektových výborů** – Schůzka orgánů projektu, který byl sestaven při podpisu kontraktu, prezentování postupu, přijaté výstupů nebo případné schvalovací postupy při velkých změnách na projektu.

- **Individuální jednání a setkání** – Slouží k upevnění vztahů, diskuzi, vysvětlení a podporu důvěry mezi projektovým manažerem a členem týmu [14]

Všechna jednání probíhají ve většině případů osobně, za účasti pozvaných, ovšem v dnešní době není výjimkou ani telekonference nebo video-hovor. Pro všechna jednání však platí několik zásadních kritérií, které je doporučeno dodržovat. [14]

Je nutné nepodcenit přípravu, aby nedocházelo k prodlevám, či dezinformaci a jednání probíhalo plynule. Účelem jednání není zbytečné plýtvání časem, proto je vhodné zvolit korektní délku, aby byla úměrná obsahu a důležitosti. Také je nezbytné připravit operativní úkoly a rádně je rozdělit s odpovědností za ně a s potřebnými zdroji. Součástí každého jednání by měla být kontrola, která je zaměřena na dílčí milníky a jejich dodržování v rámci harmonogramu a rozpočtu. Při správném postupu v projektu by průběžný dohled a koordinace měl být samozřejmostí. [14]

Projektová jednání jsou efektivním nástrojem při řízení projektů, ale pokud nejsou vedena správně, mohou být i překážkou v průběhu projektu, jelikož stojí čas, který by mohl být využit mnohem efektivněji. [14]

2.11. Shrnutí teoretické části

Obsah teoretické části je rozdělen na dvě části. První část je zaměřena na základní pojmy v projektovém řízení. Definiuje projekt, jeho vymezení, cíl a účel, fáze a životní cyklus. Dále se zabývá projektovým týmem, rolemi v projektovém týmu a funkcí projektového manažera.

Druhá část se zaměřuje na sociální komunikaci v projektovém řízení. Nejdříve se zabývá základními charakteristikami, pojmy, funkcemi a bariérami v komunikaci. Následně na komunikaci spojenou s projektovým řízením, kde jsou definovány typy komunikace, plán projektové komunikace, komunikační prostředky, konflikty a také důležité dovednosti projektového manažera, které vedou k efektivní komunikaci v projektovém řízení.

3. Společnost MIBA s.r.o.

Následující kapitola se zaměřuje na představení společnosti MIBA s.r.o., analýzu vnějšího a vnitřního prostředí organizace a jejích cílů. Zároveň analyzuje současný stav projektového

řízení ve firmě. Data pro charakteristiku a analýzu byly sbírány za pomoci metod rozhovorů, pozorování a vlastních průzkumů.

3.1. Obecná charakteristika společnosti

Firma MIBA s.r.o. byla založena roku 1992 za účelem licenčního partnerství švýcarské společnosti SYMA SYSTEM AG. Hlavním cílem podnikání je zejména výroba veletržních stánků a zajišťování kompletních služeb pro výstavy, veletrhy a obdobné akce. Společnost se nejdříve pohybovala pouze na českém trhu, ale od roku 1996 pronikla i na zahraniční trhy, na čemž má podíl rychlý růst společnosti a schopnosti jejího vedení. Společnost se v průběhu let významně rozrostla a v současnosti realizuje více než 300 expozic během jednoho roku, po celém světě. Nejvíce cílí na evropský trh. Český trh je již přehlížen, jelikož je pro firmu málo perspektivní. [4] [9]

Ve Výroční zprávě je uveden průměrný počet zaměstnanců 15, což je z důvodu zaměstnávání pracovní síly na živnostenský list. Celkový počet pracovníků, z interních materiálů firmy, je spočítán na 280. [4]

3.1.1. Vize a poslání organizace

Mise: Upevnění pozice na trhu kvalitou a kreativitou, za pomoci výrobní samostatnosti.

Vize: Porozumět náročným potřebám zákazníků kooperativně, tvůrčím a produktivním způsobem a přeměnit je na inspirativní řešení.

Hodnoty:

- Týmová práce
- Důraz na kvalitu
- Profesionální přístup
- Přísná kontrola
- Dodržování moderních trendů [4]

3.2. Vnější prostředí firmy

Společnost nedisponuje vlastním vozovým parkem. To se týká kamionové, případně trajektové dopravy. Tudíž vzhledem k nutnosti přepravy na větší vzdálenosti najímá externí

firmy na přepravu. Hlavními poskytovateli dopravy jsou společnosti Schenker, Duvenbeck a Englemayer. Pokud současný vozový park nestačí na přepravu všech montérů na souběžné projekty, využívá firma na pronájem dodávek společnost JMT. [4]

Ačkoliv společnost vlastní dostatek vlastní bílé elektroniky (ledničky, myčky, sporáky), tak se ve svém oboru neobejde také bez AV techniky (reproduktory, notebooky a televize). Ty společnosti pronajímá převážně společnost AV MEDIA. Jednotlivé projekty potřebují individuální grafické zpracování, ať už se jedná o PVC potisky na desky nebo závěsné bannery. Firma využívá grafické studio VVD v Praze, které přijímá 90 procent svých zakázek od společnosti MIBA. [4] [9]

Vzhledem k náročnému programu a neustálému růstu projektů společnost MIBA spolupracuje, v rámci lidských zdrojů, s firmami SYMA a OK Expo, které poskytují další pracovníky na projekty. [4]

Společnost využívá služeb externích projektantů, kteří nejsou z jedné společnosti, ale živnostníci, kteří jsou situováni po celé ČR. Nedisponuje žádným vlastním, a tak je odkázána pouze na jejich služby. Musí spoléhat pouze na neosobní komunikaci, protože se příliš často nestává, že by se setkávali na poradách nebo osobních schůzkách. [4]

3.2.1. Konkurence

Konkurence na českém trhu je pro společnost MIBA poměrně zanedbatelná, protože primárně na něj necílí. Z toho důvodu s několika firmami na českém trhu spolupracuje a využívá jejich pracovní sílu na projekty v zahraničí, případně jim předává zakázky, které společnost osloví, ale nedojde k dohodě. Konkurenci na českém trhu není věnována taková pozornost z důvodu vyšších cen, které společnosti na českém trhu nejsou schopny akceptovat. [4]

Jinak tomu je ovšem na zahraničních trzích, kde se firma MIBA pohybuje převážně. Většina realizací probíhá v rámci Evropy, kde mezi největší konkurenty patří polské, italské a německé firmy. Výhodou na zahraničním trhu je schopnost tvorby atypických konstrukcí, které nedodává tolik konkurenčních firem, a také dlouholetá praxe na trhu. [4]

3.3.Struktura organizace

Hlavní sídlo společnosti se nachází v Modleticích u Prahy. Zde se nachází kancelářské prostory pro projektové řízení firmy, administrativu a další pracovníky. Zároveň zde lze nalézt skladovací prostory zakoupené v roce 2007 a zmodernizované za pomoci fondů z EU v roce 2014. Navíc byly rozšířené o ubytovací prostory pro montéry. [4] [9]

V současné době má firma ve vedení společnosti 6 členů. Dále společnost disponuje 4 projektovými manažery seniory a 10 projektovými manažery juniory, a také zhruba 10 techniků. Vzhledem k vysoké četnosti projektů, v rámci jednoho roku, disponuje společnost specializovanými pracovníky na zajišťování přepravy, a také na zajišťování ubytování. Další zaměstnanci se zabývají převážně administrativou a samotná realizační pracovní síla pracuje ve společnosti na živnostenský list. [4]

Další sídlo má společnost v Brně, kde se nachází skladovací a kancelářské prostory. Od ledna 2018 disponuje vlastní truhlárnou, která je situovaná v Brně a zaměřuje se na výrobu atypických částí jednotlivých projektů. [4] [9]

Při práci na projektech využívá společnost výhradně dva softwary. Dlouhodobě se jedná o systém CRY, ve kterém se řeší rozpočty, materiálové rozvahy a věci určené ke komunikaci mezi projektovým manažerem a zákazníkem a projektovým manažerem a technikem. Druhý software používaný od roku 2017, se nazývá SharePoint. Slouží jako archiv realizovaných projektů, připravovaných materiálů pro realizaci projektu. Také v něm lze nelézt rozpis pracovních povinností. [4]

3.4. Současný stav projektového řízení

V současné době společnost realizuje okolo 300 projektů ročně a má k dispozici 280 pracovníků. Veškeré zakázky jsou projednávány obchodníky, kteří jsou zároveň také projektovými manažery na projektech. Ti oslovují externí projektanty, kteří tvoří návrhy projektů. Projektoví manažeři si k sobě vždy zvolí hlavního technika, který jim pomáhá se zpracováním technické dokumentace a vytvářením materiálové rozvahy. Dále projektový manažer ustanoví “parťáka“ projektu, který je vedoucím realizačního týmu. Tyto tři pozice se podílí na kompletním plánování celého projektu. Zhruba měsíc před zahájením realizace projektu oslovuje projektový manažer specialisty na ubytování a přepravu. Měsíc až 14 dní

před začátkem realizace probíhá pracovní porada OTP, která má informativní charakter pro “partáka“ a dává prostor na poslední malé úpravy na projektu. Samotná realizace probíhá pod vedením “partáka“, který informuje projektového manažera o průběhu. Pokud nastanou nějaké technické problémy, řeší je následně s hlavním technikem. Projekt je ukončen schůzkou OTP, kde “parták“ informuje o průběhu realizace projektu, problémech, přínosech a případných opatřeních na zlepšení v budoucích projektech. [4]

3.5. Získávání zakázek

Firma MIBA má několik variant, jak získává konkrétní projekty. Skoro všechny mají společné, že musí projít výběrovým řízením. Ve většině případů jsou pak oslovení ze strany zákazníků, kteří žádají o zpracování návrhu projektů. [4]

3.5.1. Webové stránky

Na webových stránkách firmy se případní zájemci dozvědí informace o společnosti, využívaných systémech při realizaci a jednotlivých kontaktech. Ačkoliv nejsou stránky, co se zpracovaných projektů týká, úplně aktuální, dávají možnost se podívat na některé starší realizované projekty. Následně přehledně najít kontakt na potřebné kontaktní osoby. Webové stránky je možné přeložit do němčiny a angličtiny. [4]

3.5.2. Agentura

Podobně jako existují agentury na dosazování zaměstnanců do firem, tak existují agentury, které oslovují zákazníci, za účelem najít společnosti pro realizaci veletržního stánku. Zpravidla agentura osloví více společností a následně vede výběrové řízení, které buď řídí sama, nebo získané materiály podstoupí přímo zákazníkovi. Tohoto způsobu výběru se společnost MIBA účastní pravidelně. [4]

3.5.3. Agenti v zahraničí

MIBA disponuje tzv. agenty v zahraničí. Konkrétně má dva v Německu a jednoho v Itálii. Jedná se o rodilé Němce (Itala), kteří v průběhu veletrhů oslovují společnosti, jenž se účastní výstav s materiály a kontakty na společnost MIBA. Prezentují tak firmu mnoha společnostem, čímž zvyšují šance na získání nových projektů a povědomí o firmě. [4]

3.5.4. Oslovení při realizaci jiného projektu

Vzhledem k tomu, že samotné realizace se účastní vždy také hlavní technik projektu, dochází k tomu, že projektu realizovaný pro jednu společnost, zaujme pozornost například partnerské, dceřiné nebo jinak propojené společnosti se zákazníkem. Dochází pak ke konzultaci možností přímo při realizaci s technikem, pokud není přítomen projektový manažer. Případně úplně cizí společnosti, kterou zpracovaný projekt zaujal, což vede k navázání kontaktu a zaslání návrhů projektu na další rok veletrhu. [4]

3.5.5. Opakované zakázky

Opakované zakázky nelze chápat jako procesy. Slovo opakované v tomto případě znamená, nasmílované zpracování na 3-5 let dopředu. Ano, v jednotlivých letech se vychází z předchozích projektů, ale každý rok dochází k individuálním zpracováním návrhů. Ať z důvodu zvýšení kvality materiálu, kreativity projektového manažera nebo na návrh a přání zákazníka. Opakované zakázky tvoří pouze 10 procent zakázek. [4]

3.6. Hlediska výběru projektů

Hlavním kritériem při výběru projektů je pro společnost MIBA s.r.o. zisk plynoucí z realizace daného projektu. Zohledňují se však také kritéria jako je možnost dlouhodobé spolupráce na projektech, možnost proniknutí na nový trh a rizikovost projektu. [4]

3.7. Cíle pro nejbližší období

Společnost se neustále rozšiřuje, a to v ohledu nemovitého majetku, pracovní síly, tak i materiálu. Hlavní cíle jsou udržení stability a rozšiřování kontaktů na zahraničních trzích. Se situací na evropském trhu je firma spokojená, ale ráda by více pronikla na asijský a americký trh, kde momentálně má minimum zakázek. Strategie zvolená pro proniknutí na trhy je skrze kontakty navázané v předešlých projektech. Kontaktování firem za účelem jejich oslovení a prezentace možností, které získají při spolupráci s firmou MIBA a zkoumáním v samotném průběhu veletrhů, které se provádí za účelem získání poznatků a požadavků potenciálních zákazníků. [4]

3.8. Ekonomické výsledky

Na základě přílohy 1. Výkaz zisku a ztráty a přílohy 2. Rozvahy lze ekonomickou situaci hodnotit pozitivně.

3.9. SWOT analýza

SWOT analýza slouží jako nástroj pro vyhodnocení externího a interního prostředí organizace. Jde o akronym, který se skládá z: [7]

- **Strengths** – silné stránky
- **Weaknesses** – slabé stránky
- **Opportunities** – příležitosti
- **Threats** – hrozby [7]

SWOT analýza dává možnost najít nejlepší možné strategie pro:

- Využití silných stránek na eliminaci hrozeb
- Využití silných stránek pro uchopení příležitostí
- Využití příležitostí pro posílení slabých stránek
- Minimalizaci hrozeb ve vztahu ke slabým stránkám podniku [15]

Tabulka 3.: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Vlastní skladovací prostory	Neaktualizované webové stránky
Dlouholetá praxe v oboru	Nedostatek pracovní síly
Variabilita získávání zakázek	
Kvalitní softwarová podpora	

Příležitosti	Hrozby
Jazykové školení personálu	Vysoká konkurence
Prosazení se na dalších trzích	Externí projektanti
Rozšíření možností společnosti (elektronika, nábytek atd.)	Externí přeprava

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Ze SWOT analýzy vyplývá, že ačkoliv společnost využívá kvalitní vnitropodnikové systémy, její webové stránky jsou zastaralé. Měla by tudíž věnovat větší pozornost webovým stránkám, které by bylo vhodné nechat aktualizovat a optimalizovat zaměstnanci společnosti nebo externí firmou. Velkou výhodou je variabilita v získávání zakázek, dlouholetá praxe a vlastní skladovací prostory v Modleticích u Prahy a Brně. Nevýhodou poté nedostatek pracovníků, ke kterému pravděpodobně dochází špatnou informovaností ze strany společnosti o volných pozicích.

Ke zvýšení kvality poskytovaných služeb by prospělo jazykové školení pro zaměstnance a rozšíření majetku o potřebné elektronické výrobky a případný používaný nábytek. Tyto dvě skutečnosti by znamenaly lepší konkurenční výhodu pro společnost. Stejně tak, pokud firma zvládne navázat kontakty na nových trzích, čímž získá nové kontakty a nová portfolia projektů. Riziko představují externě využívaní projektanti a přepravci.

4. Analýza projektového řízení na projektu RUBENA

Tato kapitola se věnuje konkrétnímu projektu, který byl realizován na přelomu srpna a září roku 2017. Data pro práci byla sbírána pozorováním přímo na projektu a rozhovory s projektovým týmem, včetně projektového manažera.

4.1. Představení projektu RUBENA

V projektu RUBENA šlo o zpracování veletržního stánku na výstavě EUROBIKE ve Friedrichshafenu. Zakázku si objednala česká společnost Rubena, která sídlí v Náchodě a zabývá se gumárenským průmyslem. [4]

Jednalo se o stavbu vnitřního veletržního stánku s jedním patrem, na jehož realizaci se podílel 12. členný tým. Specifické bylo, že grafické bannery na stánku si navrhovala sama společnost Rubena, a zároveň po skončení výstavy stála o jejich zachování. [4]

Obrázek 4.: Návrh projektu RUBENA



Zdroj: [4]

4.2. Účel a cíl projektu RUBENA

Uspokojení potřeb zákazníka – Účelem projektu bylo kvalitně splnit požadavky zákazníka tak, aby byl se službou spokojen a zůstal věrný společnosti i v dalších letech. Případně, aby doporučil společnost některým ze svých partnerů nebo dceřiných podniků. [4]

Stavba veletržního stánku – Cílem projektu byla realizace veletržního stánku na zastřešeném výstavišti se specifikacemi zákazníka. Realizace probíhá za dohledu zákazníka, který projekt kontroluje, aby prezentoval kvalitně jeho společnost a zaujal své potenciální zákazníky na veletrhu. [4]

4.3. Kontrola úspěšnosti projektu RUBENA

Úspěšnost projektu je hodnocena několika milníky. Přímou na výstavišti **hodnocením společnosti Rubena**, kdy dojde ke sdělení stanoviska po skončení samotné výstavy, většinou technikovi nebo partákovi. **Parták hodnotí úspěšnost projektu z hlediska samotné realizace**. Nejdůležitějším kritériem ovšem je, jestli **společnost Rubena osloví firmu MIBA na realizaci příští rok znovu**, čímž projeví důvěru společnosti a zájem o další spolupráci. [4]

4.4. Průběh projektu RUBENA

Projekt započal v lednu, kdy společnost Rubena oslovila firmu MIBA, aby zpracovala návrhy na projekt stánku pro výstavu Eurobike 2017. Projektový manažer zadal vyprojektovat tři návrhy stánku externímu projektantovi, který se řídil pokyny projektového manažera a požadavky zákazníka. Následně proběhlo hrubé ocenění projektovým manažerem. Za týden byly návrhy odeslány zákazníkovi, který následně měl dva týdny na rozhodnutí. [4]

Po dvou týdnech byl vybrán jeden z návrhů, na kterém byly vyžadovány drobné úpravy. Ty byly společností MIBA schváleny, a tak návrh dostal do zpracování hlavní technik určený projektovým manažerem, aby vypracoval materiálovou rozvahu. Vzhledem k vytížení technika trvala materiálová rozvaha tři týdny. Mezitím projektový manažer dodělal s grafikem návrhy potřebných potisků a bannerů a zadal je do výroby externí grafické firmě.

Poté byl projekt do června 2017 v inkubační fázi. Proběhly pouze dvě schůzky projektového manažera s představiteli společnosti Rubena, aby došlo k vyjasnění některých nejasností.

V červnu 2017 pak započaly přípravy na realizaci projektu. Projektový manažer zvolil “partáka“ projektu (Člověk, který jede na výstavu a je zodpovědný za samotnou realizaci na místě. Rozděluje práci mezi ostatní členy týmu.). Dále projektový manažer zadal požadavek na zajištění ubytování specialistovi. A to rovnou na montáž, servis i demontáž. Poté oslovil specialistu na logistiku s požadavkem na zajištění externí přepravy (počet kamionů na přepravu potřebného materiálu a přesný čas nakládky a vykládky). [4]

Měsíc a půl před realizací projektu byl určen montérský tým, který měl na starosti samotnou stavbu. Informace byla předána emailem, ve kterém byl odeslán rozpis projektů na následující období. Následně byla hlavním technikem zadána atypická výroba truhlárně. Měsíc před realizací následovala schůzka OTP (obchodník, technik, parták), kde obchodník a technik předali potřebné informace partákovi, který mohl informovat svůj tým ohledně zahájení příprav, o odjezdu a příjezdu. [4]

Jelikož bylo vše připravené, tak 21.8.2017 proběhla pouze kontrola materiálové rozvahy se se systémem CRY. Zjišťovalo se, jestli je všechen materiál skladem nebo jestli se čeká na nějaký příjíždějící materiál z jiného projektu. Následovaly dva dny příprav materiálu ve skladu a 24.8.2017 se odjíždělo do Německa. Před odjezdem nastal první problém, a to pozdní příjezd kamionu do skladiště. Situace byla řešena tak, že tým odjel před naložením kamionu, aby se stihlo převzít ubytování a potřebnou dokumentaci na výstavišti. Nakládku tudíž museli zvládnout pracovníci skladu.

Ubytování bylo zajištěno v pořádku a samotná realizace montáže proběhla pouze s drobnými problémy, které byl schopný parták s hlavním technikem vyřešit. Následný servis během výstavy byl bezproblémový a obešel se úplně bez komplikací. Závěrečná demontáž stánku proběhla zcela podle plánu, kdy zafungovala i externí doprava. Projekt byl zakončen opět schůzkou OTP, kde technik předal feedback z výstavy projektovému manažerovi a probrány pozitiva a negativa, která na projektu nastaly. [4]

4.5. Rozpočet projektu RUBENA

Z hlediska času potřebného na zpracování projektu a počtu lidí nutných na montáži se tento projekt řadí mezi menší. Tomu odpovídá i výsledný zisk, který je zobrazen v následující tabulce. [4]

Tabulka 4.: Rozpočet projektu RUBENA

	položka	cena
1	Podlaha nákupy, koberce, dřevotřísky, lamina, hrany	31,118.00 Kč
2	Stavba, atypická výroba, systém, zápůjčky do stavby	170,023.00 Kč
3	Grafika, plastové nápisy, tisk, plachty	28,205.00 Kč
4	Audio, video, plasmy, projekce, počítače	4,600.00 Kč
5	Služby od výstaviště, nutné vzhledem k výstavišti	12,700.00 Kč
6	Dopravní náklady, materiál, lidi, projektový manažer	153,580.00 Kč
7	Personální náklady	290,824.00 Kč
	Celkem	691,050.00 Kč
	Výnosy	
	Navrhovaná cena prodeje, smluvní	791,080.00 Kč
	Náklady	691,050.00 Kč
	Výnosy	791,080.00 Kč
	Rozpočtovaný zisk akce	100,030.00 Kč

Zdroj: [4, vlastní zpracování 2018]

4.6. Analýza rizik projektu RUBENA

Během schůzek s projektovým manažerem byla zmíněna i případná rizika na projektu, která se snažili pokrýt na projektu RUBENA. Mezi největší riziko patří zpoždění v přepravě materiálu, čímž se projekt dostane do časového skluzu. Toto riziko ovšem nebylo úplně správně preventivně řešeno, jelikož k této situaci opravdu došlo.

Tabulka 5.: Analýza rizik projektu RUBENA

R1	Onemocnění/zranění pracovníků	Nutnost nahrazení
R2	Nedostatek materiálu	Půjčení od partnerů/externí firmy
R3	Zpožděná přeprava materiálu	Montáž/ demontáž se dostane do skluzu
R4	Nedokončení atypické výroby	Nutnost nahrazení, vliv na kvalitu
R5	Nezajištění ubytování na montáž/demontáž	Ztráta času

Pravděpodobnost	Velmi vysoká					
	Vysoká			R3		
	Vysoká		R1		R4	
	Střední		R5	R2		
	Nízká					
	Velmi nízká					
		Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
		Dopad				

Zdroj: [4, vlastní

zpracování, 2018]

Největším rizikem na projektu tedy bylo nedodržení časového kritéria. Je to z důvodu, že čas na montáž i demontáž je striktně daný výstavištěm. Není tedy možné začít se stavbou dřívě nebo výslednou demontáž dokončit v časovém skluzu. Toto je dané neustálou permanentí výstav, které na sebe navazují.

Pokud by byla montáž dokončena se zpožděním, zákazník přichází o svůj omezený čas na výstavě, což by vedlo k uvalení sankcí a nižšímu zisku pro společnost MIBA. Také by mohlo dojít ke ztrátě důvěry ze strany zákazníka, což by vedlo ke ztrátě potenciálních projektů v budoucnu. Naopak pokud by došlo ke zpoždění v průběhu demontáže expozice, nastávají pro společnost MIBA sankce, které uvaluje výstaviště. Tyto sankce nebyly zahrnuty v rozpočtu. Došlo by tedy opět ke snížení zisku.

4.7. Analýza komunikace na projektu RUBENA

Komunikace se zákazníkem

Komunikace se zákazníkem probíhala výhradně skrze projektového manažera. Ten zvolil pro prvotní kontakt emailovou komunikaci. K osobní schůzce došlo až při dohodě o realizaci projektu, aby měl větší možnost poznat společnost a její specifické nároky. Osobní schůzky proběhly dvě. Většina komunikace tak probíhala přes mobilní telefon a email. [4]

Komunikace mezi projektovým manažerem a hlavním technikem

Výhradní komunikační kanál byl email, kde technik dostával veškeré podklady pro vypracování materiálové rozvahy. Následně rozpracoval technické zpracování na zajištění veškeré elektroniky. Pouze při vyskytu komplikací, při technickém zpracování, došlo k osobní schůzce. [4]

Zajištění externí dopravy a ubytování

Na oba tyto úkony jsou ve společnosti vytvořené speciální pozice, které se zabývají pouze těmito úkony. Projektový manažer si sjednal osobní schůzku, kde předal instrukce o zajištění obou potřebných služeb. Ubytování bylo sjednáno přes webové stránky a jeho potvrzení zasláno projektovému manažerovi emailem. Doprava byla zajištěna telefonicky a její potvrzení opět zasláno emailem projektovému manažerovi. [4]

Schůzka OTP

Pracovní porada, které se účastnili obchodník (projektový manažer), hlavní technik a “part’ák“. Šlo o informativní poradu, kdy projektový manažer a technik předal informace o projektu, včetně projektové rozvahy. Part’ák dostal informace o počtu lidí, se kterými bude projekt realizovat, počet potřebných kamionů, které je potřeba odbavit a data, kdy bude docházet k přípravě. V neposlední řadě také o ubytování. Konec porady byl věnován dotazům a připomínkách “part’áka“. [4]

Komunikace part’áka a realizačního týmu

Realizační tým se dozvěděl o časech z emailové komunikace z rozpisu projektů. Před přípravou proběhla porada a rozdělení jednotlivých činností. Při příjezdu na výstaviště došlo k další poradě, kde byly zopakovány jednotlivé role. Komunikace probíhala výhradně tváří v tvář nebo formou menší porady. Servisní tým komunikoval během výstavy s přímými zástupci zákazníka, buď tváří v tvář nebo telefonicky. Při demontáži již porada neprobíhala, protože realizační tým měl své role rozdělené již od montáže a realizace probíhala pouze v opačném pořadí. Výjimku tvořilo pouze specifické přání zákazníka, kdy bylo nutné předat grafické bannery do rukou zástupců společnosti. [4]

Feedback

Feedback (příloha č.4.) je list papíru o velikosti A4, kterou vyplnil part’ák po ukončení demontáže na projektu. Obsahoval hlavičku s informacemi o projektu a zodpovědnými osobami. Dále byl zaměřen na zpětnou vazbu na průběh jednotlivých etap instalace a report na ubytování a dopravu. [4]

5. Analýza komunikace v projektovém týmu GUTMAN

Následující kapitola se věnuje projektu GUTMAN, který byl realizován v průběhu března 2018, konkrétně v Norimberku v Německu. Je zaměřena na analýzu komunikace v projektovém týmu. Data pro práci byla sbírána pozorováním přímo na projektu, rozhovory s projektovým týmem a dotazníkovým šetřením.

5.1. Představení projektu GUTMAN

Projekt byl objednan společností GUTMAN, která sídlí v Německu a zabývá se výrobou oken a dveří se skleněnou výplní. Projekt byl realizován na výstavišti v Norimberku v rámci veletrhu Fensterbau Frontale.

Jednalo se o vnitřní veletržní stánek bez patra, který byl složen ze tří uzavíratelných prostorů a plochy pro prezentaci produktů společnosti GUTMAN. Celková rozloha byla 850 m². [4] [19]

5.2. Účel a cíl projektu GUTMAN

Uspokojení potřeb zákazníka – Účelem projektu bylo kvalitně splnit požadavky zákazníka, aby byl se službou spokojen a zůstal věrný společnosti i v dalších letech. Dále také, aby doporučil společnost některým ze svých partnerů nebo dceřiných podniků. [4]

Stavba veletržního stánku – Cílem projektu byl realizace veletržního stánku na zastřešeném výstavišti se specifikacemi zákazníka. Realizace probíhala za dohledu zákazníka, který projekt kontroloval, aby prezentoval kvalitně jeho společnost a zaujal své potenciální zákazníky na veletrhu. [4]

5.3. Průběh projektu GUTMAN

Projekt započal v červnu roku 2017, kdy se společnost MIBA s.r.o. účastnila soutěže o projekt, kterou vypsal agentura. V soutěži uspěla se svými návrhy projektu a na začátku července 2017 začala spolupráce mezi společnostmi MIBA a GUTMAN. [4] [19]

Zpočátku proběhly drobné korekce na přání zákazníka a projekt pokračoval k hlavnímu technikovi, který vytvořil zbylou technickou dokumentaci (materiálovou rozvahu a model projektu). Tyto práce byly hotové na konci srpna 2017. Poté projekt přešel do inkubační fáze až do začátku února 2018. [4] [19]

Práce na projektu se znovu rozeběhly v únoru, kdy byla zadána atypická výroba do tiskárny a truhlárny. V polovině února byla zajištěna doprava materiálu a ubytování v Norimberku. Začátkem března 2018 proběhla schůzka OTP, kde byly předány informace od projektového manažera a technika partěákovi projektu. Realizační tým provedl kontrolu materiálové

rozvahy se skladem a začal přípravu materiálu na projekt. Začátek samotné realizace byl 16.3.2018, kdy tým přijel do Norimberku. [4] [19]

Montáž skončila 21.3.2018. Stánek byl předán zástupcům zákazníka, a zároveň jim byl představen tým servisních techniků. Expozice byla v užívání zákazníka do odpoledních hodin 24.3.2018, kdy veletrh skončil. Bezprostředně poté započaly demontážní práce, které trvaly do 27.3.2018. [4] [19]

K ukončení projektu došlo 30.3.2018 na schůzce OTP. Prezentoval se Feedback, postřehy realizačního týmu a zástupců zákazníka. Výsledná zpráva byla nahrána do firemního interního systému. [4] [19]

5.4. Rozpočet projektu GUTMAN

Obrázek 5.: Rozpočet projektu GUTMAN

	položka	cena
1	Podlaha nákupy, koberce, dřevotřísky, lamina, hrany	52,326.00 Kč
2	Stavba, atypy, systém, zápůjčky do stavby	250,102.00 Kč
3	Grafika, plastové nápisy, translucenční tisky, plachty	45,755.00 Kč
4	Audio, video, plasmy, projekce, počítače	13,500.00 Kč
5	Služby od výstaviště, nutné vzhledem k výstavišti	28,356.00 Kč
6	Dopravní náklady, materiál, lidi, Project Manager	212,956.00 Kč
7	Personální náklady	421,365.00 Kč
	Celkem	1,024,360.00 Kč
	Výnosy	
	Navrhovaná cena prodeje, smluvní	2,320,850.00 Kč
	Náklady	1,024,360.00 Kč
	Výnosy	2,320,850.00 Kč
	Rozpočtovaný zisk akce	1,296,490.00 Kč

Zdroj: [19, vlastní zpracování 2018]

5.5. Analýza komunikace v projektovém týmu (dotazníkové šetření)

V průběhu března 2018 bylo autorovi umožněno zúčastnit se finální fáze projektu GUTMAN. Projekt se realizovat v Německu, konkrétně v Norimberku. Šetření probíhalo pomocí metod pozorování, rozhovorů s členy projektového týmu a dotazníkovým šetřením.

Do projektu bylo zapojeno celkem 18 lidí, kterým byl zaslán dotazník v průběhu projektu. Všichni členové projektového týmu se do šetření zapojili.

První otázka dotazníku zjišťovala nejvíce využívaný komunikační kanál, který na projektech využívají a druhá, jestli jej považují za nejefektivnější. Nejvíce členů si myslí, že nejefektivnější komunikační kanál je komunikace tváří v tvář (osobní schůzka), kterou v dotazníku označili také jako nejvíce používanou. Dále označují jako efektivní porady, ovšem ty už nejsou tolik realizované na projektech.

Telefonní komunikaci označili specialisté na zajišťování ubytování a dopravy. Porady pořádá projektový manažer, hlavní technik a parťák. Osobní schůzky preferují převážně montéři, jelikož dostávají okamžitou zpětnou vazbu.

Tabulka 6.: Výsledky otázky č.1: Nejvíce využívaným komunikačním kanálem je? Jedna odpověď?. A otázky č.2: Nejefektivnějším komunikačním kanálem je? Jedna odpověď?.

	Telefon	Email	Osobní schůzka	Porada	Interní software
Nejvíce využívaný komunikační kanál	2	2	11	3	0
Nejefektivnější komunikační kanál	2	0	12	4	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Dále se šetření zabývalo otázkou zpětné vazby. Konkrétně, zda je považována za dostatečnou nebo nikoliv. V odpovědi se jednoznačně členové projektového týmu shodli a zpětnou vazbu označili jako dostatečnou.

Tabulka 7.: Otázka č.3: Dostáváte dostatečnou zpětnou vazbu?

Ano	18
Ne	0

zdroj: vlastní zpracování, 2018

Následující otázka v šetření se zabývala rozpisem pracovní síly na projekty. Vzhledem k tomu, že bývá tvořen měsíc dopředu a po týdnu aktualizován, dochází občas vlivem neočekávaných okolností k změnám na poslední chvíli. Z toho důvodu byla otázka cílena na

členy projektového týmu, kteří by mohli ocenit nějakou změnu v časové délce plánování pracovního rozpoložení nebo zda jsou spokojeni.

Měsíc dopředu všem přišel zjevně zcela adekvátní, jelikož nikdo nestál o změnu časového posunu, ani na kratší ani na delší dobu. Tato zkušenost je poměrně pochopitelná vzhledem k tomu, že průběrně samotná realizace se pohybuje kolem 14 dnů. Potom časový úsek jeden měsíc dává možnost členům týmu rozvrhnout dopředu i svůj volný čas.

Tabulka 8.: Otázka č.4: Uvítali byste změnu v rozpisu projektů?

Ano, měl by být dělán na delší časový úsek.	0
Ano, měl by být dělán na kratší časový úsek.	0
Ne, jsem spokojen.	18

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Vzhledem k nečekaným událostem, které mohou ovlivnit složení projektového týmu, se dotazník zabývá také otázkou, zda některý z členů projektové týmu přemýšlí o zavedení náhradníků. Toto opatření by mohlo zlepšit komunikaci a zjednodušit následné změny, které bude nutné provádět. Nadpoloviční většina dotázaných si myslí, že zavedení by projektovému řízení prospělo. Pouze 6 členů projektového týmu považuje systém náhradník za zbytečný.

Tabulka 9.: Otázka č.5: Měl by v rozpise projektů být zavedený systém náhradníků na projekty?

Ano	12
Ne	6

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Poslední otázka byla zaměřena na více úrovní komunikace. Přičemž většina považuje komunikaci za dostatečně kvalitní. Z větší části komunikaci hodnotí jako neformální. Celkem 16 členů hodnotí atmosféru v týmu jako pozitivní, což zvyšuje efektivitu pracovního týmu. V tabulce č.10. můžeme také vidět, jak jsou hodnoceny pracovní porady. Jsou hodnoceny pozitivně jako věcné a konstruktivní. Nutno podotknout, že na nich neprobíhají

žádné zápisy, což snižuje jejich efektivnost. Dále můžeme vidět, že v projektovém týmu se snaží předcházet konfliktům nebo případně je konstruktivně řešit.

Tabulka 10.: Otázka č.7: Více úrovně otázka. Odpovědi označovány pomocí symbolu "x".

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Komunikace probíhá na kvalitní úrovni	12	4	2	0
Komunikace je více neformální	13	2	2	1
Atmosféra v týmu je pozitivní	16	1	1	0
Porady byly věcné a konstruktivní	8	7	2	1
Z každé porady byl veden zápis	0	0	10	8
Konfliktům je předcházeno, případně jsou řešeny konstruktivně	8	8	2	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6. Celkové hodnocení plánování komunikace a komunikační praxe

Komunikaci v projektovém týmu MIBA lze hodnotit pozitivně, kdy využívané prostředky zvládají dobře. Vytknout lze, že netvoří plán komunikace na jednotlivé projekty. Jediné, co je plánováno z pohledu komunikace v každém projektu je schůzka OTP. Využívají dostatečně velké množství komunikačních kanálů, včetně firemního interního softwaru a firemního emailu.

Používají Feedbacky jako zpětnou vazbu po ukončení projektu, kde jsou zmíněna hlavní pozitiva a negativa na projektu. Feedback je projednáván na závěrečné schůzce OTP, která je zároveň zakončením projektu.

Co lze vytknout, tak je komunikace s externími projektanty, která probíhá výhradně přes telefon nebo email, jelikož sídlí mimo firmu. Zpětná vazba tak nemusí být vždy správná a může docházet ke komunikačnímu šumu, kdy nedojde k přesnému pochopení požadavků, což znamená opravy na projektu, které stojí více času.

Další problémy s komunikačním šumem občas nastávají v objednávání ubytování nebo nasmlouváním externích dopravců. S ubytováním dochází nejčastěji k nepochopení se z důvodu mluvy v cizím jazyce, jelikož se objednává výhradně v zahraničí. Bariéru tudíž představuje jiný jazykový styl (národní jazyk). Problém s dopravou nebývá na straně společnosti MIBA, nýbrž u nasmlouvaných společností, kdy dispečer podá špatné informace řidiči nebo je řidič z nějakého důvodu nepochopí správně.

V neposlední řadě lze vytknout řešení konfliktů, které není žádným způsobem ošetřeno a v podstatě se jim nechává volný průběh. Ačkoliv v dotazníkovém šetření bylo označeno jejich řešení jako konstruktivní, z většiny jsou řešeny přizpůsobením se nebo vyhýbáním se. Tyto způsoby nejsou příliš konstruktivní.

7. Navrhovaná opatření v komunikaci v projektovém řízení

S ohledem na výsledky dotazníkového šetření, přímého pozorování a rozhovorů, lze vycházet z předpokladu, že následující body práce by mohly vést k zefektivnění komunikace v projektovém týmu, čímž by zároveň vzrostla efektivita projektového týmu.

7.1. Tvorba zápisu z porady

Zápis z porady by měl být nedílnou součástí každé porady, přesto ve společnosti na projektech žádné zápisy z porad nevedou. To škodí nejvíce členům, kteří se porad nemohou zúčastnit, protože poté musejí spoléhat na přesné informace od jiného člena, zatím co by mohli jednoduše dostat emailem zápis z porady a být tak v obraze. Ulehčení by to přineslo i pro přítomné členy, kterým může nějaká informace utéci a mohli by si ji jednoduše dohledat v zápise, namísto urgování jiného člena týmu. Porady by byly zpřehledněné a v případě chyby by bylo i konkrétně dohledatelné, který z členů se dopustil chyby.

7.2. Projektanti v sídle společnosti

Společnost MIBA zaměstnává celkem 10 externích projektantů, kteří pro ně tvoří nákresy. Bohužel se nejedná ani o jednu ucelenou společnost, nýbrž o samostatné živnostníky, kteří sídlí takřka po celé ČR. Z tohoto důvodu s nimi prakticky nelze navázat osobní komunikace, což zmiňoval kontakt ve společnosti jako velkou komplikaci při projektovém řízení. Například mu nákresy přijdou dva dny před požadovaným termínem, tudíž není prostor na jakékoliv opravy. Zatímco kdyby projektanti byli přímou součástí firmy, mohlo by dojít k osobním schůzkám a projektový manažer by měl lepší prostor na komunikaci s projektanty, kteří by se navíc věnovali projektům přímo a výhradně pro společnost. Projektový manažer by tak získal větší prostor na zpětnou vazbu a možnost zásahu do projektových plánů.

7.3. Kontrola zajištění dopravy a ubytování

Ve společnosti MIBA jsou na projekty přidělené dvě specializované pozice, které se zabývají pouze ubytováním a dopravou. Přesto občas nastane situace, že tyto dva důležité faktory na projektu nefungují, jak by měly. Pracovníci, sice zajistí potřebné služby, ovšem jediné jejich potvrzení je po telefonu nebo skrz email s potvrzením objednávky. Z toho důvodu by pracovníci měli provádět kontrolu zajištěných služeb, aby předcházeli komplikacím, které mohou nastat neposkytnutím potřebných služeb.

7.4. Zvýšení počtu porad OTP

Schůzka OTP probíhá v horizontu tří týdnů až jednoho týdne od realizace projektu podle vytížení projektového manažera. Doba trvání je hodina až dvě podle velikosti projektu. Parťák zde získává velké množství informací, které musí vstřebat a předat je dál projektovému týmu. S ohledem na to, že schůzka probíhá vždy jedna, což je ideální v případě menšího projektu, ovšem v případě většího projektu by bylo vhodné rozšířit počet schůzek, aby nebyl parťák zahlcen velkým množstvím informací, které musí sám předat na poradě dále. Také by bylo vhodné sjednotit čas, jak moc dopředu schůzka probíhá, aby se parťák nedostával do časového presu.

7.5.Jazykové kurzy

Vzhledem k faktu, že společnost realizuje projekty především v zahraničí, bylo by vhodné zajistit zaměstnancům jazykové školení. Na každém projektu bývají zpravidla pouze dva členové týmu, kteří mluví potřebným jazykem, což je často odvádí od povinností, jelikož musí za druhé domlouvat potřebné náležitosti. Proto by bylo vhodné zajistit pro zaměstnance jazykové kurzy, které by rozšířilo jejich dovednosti a zlepšilo jejich komunikační schopnosti.

7.6.Stanovit normy a pravidla pro řešení konfliktů

Konflikty značně ovlivňují průběh projektů a představují značný problém k dosažení jeho cílů. Proto by bylo vhodné nastavit normy a pravidla pro řešení konfliktů, které ve společnosti nejsou žádným způsobem ošetřeny, až spíše přehlíženy. Vedení by mělo zvolit základní normy, jak postupovat v případě konfliktů, které podle svých schopností a dovedností budou praktikovat projektový manažeři ve svých týmech. Vzhledem k tomu, že většina konfliktů je řešena přizpůsobením se nebo vyhýbáním se, bylo by lepší zvolit strategii kooperace nebo alespoň kompromisu.

7.7.Tvorba plánu komunikace

Jak bylo uvedeno v kapitole 2.5. Plán projektové komunikace, tak komunikační plán slouží jako výborný nástroj k plánování komunikace na projektu. Projektový manažer by měl vytvořit plán komunikace, ve kterém zakomponuje alespoň základní věci jako je cíl projektu, zvolit vhodné komunikační kanály a nastavit intervaly schůzek. Plán komunikace zefektivňuje celou komunikaci na projektu, která následně podporuje efektivitu celého projektového týmu. Následující obrázky znázorňují možný plán komunikace pro realizovaný projekt RUBENA.

Obrázek 6.: Návrh plánu komunikace (etapa plánování)

Plán komunikace					
Název projektu	RUBENA				
Etapa projektu	Plánování projektu				
Příjemce informace	Cíle komunikace	Klíčové sdělení	Komunikační kanál	Zpětná vazba	Správce
Projektant	Sdělit informace a preference zákazníka a PM	Rozměry, technické specifikace, doba	Mobilní telefon, Email	Odeslání návrhů technikovy do 14	PM
PM	Získání 2-3 návrhů realizace projektu	Výkresy stánků, 3D modely	Email, SharePoint	PM potvrdí přijetí uložením do PIS	Projektant
PM	Kontrola technické proveditelnosti, odhady	Materiálová rozvaha, rozložení zdrojů a rozpočet	Osobní schůzka	Připravená dokumentace	Technik
Zákazník	Předložení návrhů ke schválení	Výkresy stánků, 3D modely, odhadované	Mobilní telefon, Email	Schválení zákazníkem	PM

Zdroj: Vlastní zpracování 2018

Obrázek 7.: Návrh plánu komunikace (etapa příprava)

Plán komunikace					
Název projektu	RUBENA				
Etapa projektu	Příprava projektu				
Příjemce informace	Cíle komunikace	Klíčové sdělení	Komunikační kanál	Zpětná vazba	Správce
Specialista	Zařízení dopravy a ubytování	Počet osob a aut, datum, preference	Email	Uložení objednávky do SharePoint	PM
Parták	Předání materiálové rozvahy, předání informací	Materiálová rozvaha, rozpis členů, ubytování, datumy	Pracovní porada	Potvrzení seznámení s projektem	PM Technik
Realizační tým	Předání materiálové rozvahy, předání informací	Materiálová rozvaha, datumy, ubytování	Pracovní porada	Materiál připraven a členové instruováni	Parták
Externí řidič	Určení času a místa dojezdu na vykládání	Číslo haly, vjezd, čas příjezdu	Osobní schůzka	Řidič přijel včas a na správné místo	Parták

Zdroj: Vlastní zpracování 2018

Obrázek 8.: Návrh plánu komunikace (etapa realizace)

Plán komunikace						
Název projektu	RUBENA					
Etapa projektu	Realizace projektu					
Příjemce informace	Cíle komunikace	Klíčové sdělení	Komunikační kanál	Zpětná vazba	Správce	
Realizační tým	Rozdělení pracovních povinností	Určení logistika a pořadí pracovních povinností	Pracovní porada	Rozeběhnutí realizace projektu	Parťák	
PM	Informování o průběhu realizace, čase předání zák.	Konkrétní čas předání zákazníkovi	Mobilní telefon	Potvrzení PM, že informuje zákazníka	Parťák	
Zákazník	Informování o průběhu realizace, čase předání zák.	Konkrétní čas předání zákazníkovi	Mobilní telefon	Potvrzení zákazníka, že stánek převezme	PM	
Zástupci zákazníka	Ukázka stánku a informace o jeho funkčnosti	Elektronika, voda, funkčnost celku	Osobní schůzka	Převzetí stánku zástupci zák.	Parťák	
Výstaviště	Uložení obalů a nářadí, vyplnění dokumentace	Číslo stánku, počet palet, označení společnosti	Osobní schůzka	Parťák obdrží dokumenty	Parťák	
PM	Informace o funkčnosti stánku během výstavy	Problémy, pochvaly od zákazníka	Mobilní telefon	Pomoc PM a zapsání poznámek	Servis	
Parťák	Zhodnocení od zákazníka, předání stánku Parťákovi	Problémy, pochvaly od zákazníka	Osobní schůzka	Hodnocení zástupců zákazníka	Zástupci zák.	
Realizační tým	Rozdělení pracovních povinností	Určení logistika a pořadí pracovních povinností	Pracovní porada	Rozeběhnutí demontáže stánku	Parťák	
Externí řidič	Informovat o nakládkce a vykládce ve skladu	Číslo haly, vjezd, čas vykládky ve skladu	Mobilní telefon, Osobní schůzka	Příjezd řidiče	Parťák	

Zdroj: Vlastní zpracování 2018

Obrázek 9.: Návrh plánu komunikace (etapa ukončení)

Plán komunikace						
Název projektu	RUBENA					
Etapa projektu	Ukončení projektu					
Příjemce informace	Cíle komunikace	Klíčové sdělení	Komunikační kanál	Zpětná vazba	Správce	
PM Technik	Předat celkové informace o průběhu projektu	Příprava, montáž, servis, demontáž, doprava, ubytování	Pracovní porada	Zhodnocení projektu, Feedback	Parťák	
SharePoint	Uložit veškeré informace o projektu	Návrhy, 3D modely, rozpočty, zhodnocení	SharePoint	Přístup vedení společnosti	PM	
Vedení společnosti	Závěrečné hodnocení úspěšnosti projektu	Interní a externí hodnocení projektu	SharePoint	Hodnocení projektu vedením společnosti	PM	

Zdroj: Vlastní zpracování 2018

Závěr

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části. Teoretickou, která za pomoci odborné literatury má za úkol vymezit podstatné pojmy v oblasti projektového managementu a sociální komunikace. Praktická část má za úkol aplikovat teoretické poznatky do praxe.

Část teoretická pojednává o projektu. Zabývá se jeho základními charakteristikami, jako jsou cíl, životní cyklus, trojimperativ, projektovým týmem, projektovým manažerem a zainteresovanými stranami. Po vymezení základních pojmů z projektového managementu došlo k definování základních pojmů v oblasti komunikace jako funkce, cíle a bariéry. Poslední část se věnuje projektové komunikaci v projektovém týmu, plán projektové komunikace, typy komunikace v projektovém týmu a komunikačními prostředky užívanými v projektovém řízení.

Praktická část se zabývala obecnou charakteristikou společnosti MIBA s.r.o. a jejími partnery. Dále také konkrétními projekty RUBENA a GUTMAN, včetně projektových týmů a hodnocení jejich efektivity v oblasti komunikace.

Hlavním úkolem bakalářské práce bylo provedení analýzy a vyhodnocení komunikace v projektovém týmu a se zainteresovanými stranami na projektu. Následně ze získaných závěrů navrhnout opatření, která by vedla k efektivnější komunikaci a zároveň pomohla při řízení projektů.

Zlepšení efektivity v oblasti komunikace by podpořilo zavedením zápisu z porad, které fungují jako připomínka probíraných bodů. Následně sjednocení projektantů do zázemí společnosti, namísto rozmístění po celé ČR, což výrazně napomůže komunikaci mezi projektovým manažerem a projektantem. Dalším bodem je zavedení kontroly služeb poskytovaných externími dodavateli (zainteresovanými stranami), čímž se bude předcházet vzniku rizik a konfliktů. Pomoci zvýšit efektivitu komunikace by pomohlo také zvýšení porad OTP nebo alespoň ustálení časového harmonogramu porad, který je ve společnosti nedefinovaný. Vzhledem ke skutečnosti, že komunikace na projektu probíhá i v cizích jazycích, určitě by prospělo, kdyby více členů projektového týmu umělo daný jazyk nebo alespoň univerzální angličtinu. Za velký nedostatek lze považovat i nedostatečná pravidla v oblasti řešení konfliktů, která by měla být nastavena. A v neposlední řadě také tvořit plán

komunikace projektu, který slouží jako nástroj v projektovém řízení a usnadňuje a zefektivňuje komunikaci na projektu.

Seznam tabulek

Tabulka 1.: Matice přiřazení znalostních okruhů do projektových fází.....	14
Tabulka 2.: Belbinova typologie týmových rolí.....	18
Tabulka 3.: SWOT analýza.....	38
Tabulka 4.: Rozpočet projektu RUBENA	43
Tabulka 5.: Analýza rizik projektu RUBENA	43
Tabulka 6.: Výsledky otázky č.1: Nejvíce využívaným komunikačním kanálem je? Jedna odpověď. A otázky č.2: Nejefektivnějším komunikačním kanálem je? Jedna odpověď.....	48
Tabulka 7.: Otázka č.3: Dostáváte dostatečnou zpětnou vazbu?	48
Tabulka 8.: Otázka č.4: Uvítali byste změnu v rozpisu projektů?	49
Tabulka 9.: Otázka č.5: Měl by v rozpise projektů být zavedený systém náhradníků na projekty?.....	49
Tabulka 10.: Otázka č.7: Více úroňová otázka. Odpovědi označovány pomocí symbolu "x".	50

Seznam obrázků

Obrázek 1.: Trojimperativ projektu	12
Obrázek 2.: Typické rozložení fází životního cyklu projektu	15
Obrázek 3.: Znázornění postupu deformování informací.....	22
Obrázek 4.: Návrh projektu RUBENA	40
Obrázek 5.: Rozpočet projektu GUTMAN.....	47
Obrázek 6.: Návrh plánu komunikace (etapa plánování)	54
Obrázek 7.: Návrh plánu komunikace (etapa příprava).....	54
Obrázek 8.: Návrh plánu komunikace (etapa realizace)	55
Obrázek 9.: Návrh plánu komunikace (etapa ukončení).....	55

Seznam použitých zkratk

OTP – schůzka obchodník, technik, parták

ČR – Česká republika

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

IPMA – International Project Management Association

AV – Audiovizuální

PM – Projektový manažer

Seznam použitých zdrojů

- [1] DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-3348.
- [2] DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [3] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [4] Interní zdroje, MIBA s.r.o.
- [5] JERMÁŘ, Milan. *Plán komunikace v řízení vzdělávacích projektů*. EMI [online]. 2015, [cit. 02.04.2018]. ISSN 1805-353X. Dostupné z: http://emi.mvso.cz/EMI/2015-01/04_milan_jermar_plan_komunikace_v_rizeni_vzdelavacich_projektu.pdf
- [6] *Komunikační bariéry*. [online]. 2016. [cit. 23.03.2018]. Dostupné z WWW: https://wikisofia.cz/wiki/Komunika%C4%8Dn%C3%AD_bari%C3%A9ry
- [7] KOTLER, Philip a KELLER, Kevine Lane. *Marketing management*. 1.vyd. Praha: Grada, 2017. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [8] MEREDITH, R. Jack a MANTEL, J. Samuel Jr. *Project Management A Managerial Approach*. 8. vyd. Wiley. 2012. 586 s. ISBN 978-1-118-09373-3.
- [9] MIBA s.r.o. [online]. 2017. [cit. 10.04.2018]. Dostupné z WWW: <http://www.miba.cz>
- [10] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přepr. vyd. Praha: Grada, 2010. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [11] PROJEKT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc., A Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 2004
- [12] SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 720 s. ISBN 978-80-251-1526-8.

- [13] SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni: Západočeské univerzita, 2010. 406 s. ISBN 978-80-7043-975-3.
- [14] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- [15] *SWOT analýza*. [online]. 2017, [cit. 08.04.2018]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [16] ŠPICAR, Radim, *Studijní materiály ke cvičení KPM/PM*. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 93 s. 2013
- [17] VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. 319 s. ISBN 978-807-3673-871.
- [18] *Základní strategie řešení konfliktů*. [online]. [cit. 20.04.2018]. Dostupné z WWW: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=47816
- [19] Záznamy z projektových archů společnosti GUTMAN

Seznam použitých příloh

Příloha 1.: Výkaz zisku a ztráty

Příloha 2.: Rozvaha

Příloha 3.: Feedback

Příloha 4.: Dotazníkové šetření

Přílohy

Příloha 1: Výkaz zisku a ztráty

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu ke dni 31.12.2017 (v celých tisících Kč)		Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky MIBA s.r.o. Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Modletice 80 251 01 Říčany u Prahy Česká republika Sídlo: Modletice 80 251 01 Říčany u Prahy Česká republika IČ: 45317364, DIČ: CZ45317364 Zapsáno v OR Městského soudu v Praze, oddíl	
		IČ			
		45317364			
Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období		
			běžném 1	minulém 2	
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	218 237	233 717	
II.	Tržby za prodej zboží	2	328	1 590	
A.	Výkonová spotřeba	3	201 534	219 949	
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	259	1 015	
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5	30 438	37 491	
A.3.	Služby	6	170 840	181 444	
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	-1 304	-105	
C.	Aktivace (-)	8	-11 746	-14 829	
D.	Osobní náklady	9	3 284	3 018	
D.1.	Mzdové náklady	10	2 527	2 373	
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	757	645	
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	757	645	
D.2.2.	Ostatní náklady	13	0	0	
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	16 932	15 713	
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	16 932	15 713	
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	16 932	15 713	
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17	0	0	
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0	
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0	
III.	Ostatní provozní výnosy	20	1 464	2 519	
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	274	1 376	
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	734	439	
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	455	703	
F.	Ostatní provozní náklady	24	952	1 953	
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	18	648	
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	0	0	
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	158	171	
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0	
F.5.	Jiné provozní náklady	29	776	1 133	
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	10 377	12 126	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	31	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	0	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	165	111
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	165	111
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	2 221	309
K.	Ostatní finanční náklady	47	1 548	1 043
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	510	-844
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	10 887	11 282
L.	Daň z příjmů	50	2 282	2 337
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	2 283	2 471
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-1	-134
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	8 605	8 946
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	8 605	8 946
†	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + I V. + V. + VI. + VII.	56	222 250	238 136

Auditorská společnost: Moore Stephens s.r.o.

Sestaveno dne: 28.2.2018

Právní forma účetní jednotky: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Podpisový záznam : Milan Baše, jednatel

Zdroj: [4]

Příloha 2: Rozvaha

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.,
ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2017

(v celých tisících Kč)

IČ

45317364

Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

MIBA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Modletice 80
251 01 Říčany u Prahy
Česká republika

Sídlo:

Modletice 80
251 01 Říčany u Prahy
Česká republika

IČ: 45317364, DIČ: CZ45317364

Zapsáno u OR Městského soudu v Praze, oddíl C

Označ. a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1	131 438	-49 309	82 128	91 014
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	3	100 027	-49 309	50 717	50 918
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	29 919	-14 595	15 324	14 469
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	5	0	0	0	0
B.I.2.	Ocenitelná práva	6	29 549	-14 595	14 954	14 469
B.I.2.1.	Software	7	8 720	-4 180	4 539	3 013
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	8	20 829	-10 415	10 415	11 456
B.I.3.	Goodwill	9	0	0	0	0
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	370	0	370	0
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	370	0	370	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14	70 108	-34 715	35 394	36 450
B.II.1.	Pozemky a stavby	15	0	0	0	0
B.II.1.1.	Pozemky	16	0	0	0	0
B.II.1.2.	Stavby	17	0	0	0	0
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	24 297	-17 727	6 570	8 584
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	45 731	-16 987	28 744	27 865
B.II.4.1.	Pěstitelské oelky trvalých porostů	21	0	0	0	0
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	45 731	-16 987	28 744	27 865
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	80	0	80	0
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	80	0	80	0
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	0	0	0	0

Označ. a	A K T I V A b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	27	0	0	0	0
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	0
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	30	0	0	0	0
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	31	0	0	0	0
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	37	30 627	0	30 627	39 764
C.I.	Zásoby	38	2 810	0	2 810	1 508
C.I.1.	Materiál	39	0	0	0	0
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	2 810	0	2 810	1 508
C.I.3.	Výrobky a zboží	41	0	0	0	0
C.I.3.1.	Výrobky	42	0	0	0	0
C.I.3.2.	Zboží	43	0	0	0	0
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky	46	17 474	0	17 474	21 909
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	47	567	0	567	3 463
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	50	0	0	0	0
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	52	567	0	567	3 463
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	56	567	0	567	3 463

Označ. a	A K T I V A b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	16 907	0	16 907	18 447
C.II.2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	58	7 578	0	7 578	5 831
C.II.2.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
C.II.2.3	Pohledávky - podstatný vliv	60	0	0	0	0
C.II.2.4	Pohledávky - ostatní	61	9 330	0	9 330	12 615
C.II.2.4 1.	Pohledávky za společnosti	62	0	0	0	0
C.II.2.4 2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
C.II.2.4 3.	Stát - daňové pohledávky	64	4 410	0	4 410	7 218
C.II.2.4 4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	1 021	0	1 021	3 031
C.II.2.4 5.	Dohadné účty aktivní	66	1 083	0	1 083	950
C.II.2.4 6.	Jiné pohledávky	67	2 816	0	2 816	1 417
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	68	0	0	0	0
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	69	0	0	0	0
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	71	10 343	0	10 343	16 349
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	673	0	673	714
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	73	9 670	0	9 670	15 634
D.	Časové rozlišení aktiv	74	784	0	784	331
D.1.	Náklady příštích období	75	784	0	784	331
D.2.	Komplexní náklady příštích období	76	0	0	0	0
D.3.	Příjmy příštích období	77	0	0	0	0

Označ.	P A S I V A	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	78	82 128	91 014
A.	Vlastní kapitál	79	59 801	57 696
A.1.	Základní kapitál	80	5 000	5 000
A.1.1.	Základní kapitál	81	5 000	5 000
A.1.2.	Vlastní podíly (-)	82	0	0
A.1.3.	Změny základního kapitálu	83	0	0
A.II.	Ažio a kapitálové fondy	84	20 461	20 461
A.II.1.	Ažio	85	0	0
A.II.2.	Kapitálové fondy	86	20 461	20 461
A.II.2.1	Ostatní kapitálové fondy	87	20 461	20 461
A.II.2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	88	0	0
A.II.2.3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	89	0	0
A.II.2.4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	90	0	0
A.II.2.5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	91	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	92	0	0
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	93	0	0
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	94	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	95	25 735	24 290
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	96	25 735	24 885
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	97	0	0
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	98	0	-596
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	99	8 605	8 946
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100	0	-1 000
B.+C.	Cizí zdroje	101	19 012	27 276
B.	Rezervy	102	0	0
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103	0	0
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	104	0	0
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	0	0
B.4.	Ostatní rezervy	106	0	0

Označ.	P A S I V A	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
C.	Závazky	107	19 012	27 276
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	2 459	3 789
C.I.1.	Vydané dluhopisy	109	0	0
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110	0	0
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111	0	0
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	2 218	3 547
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113	0	0
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	114	0	0
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0	0
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	0	0
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	117	0	0
C.I.8.	Odložený daňový závazek	118	241	242
C.I.9.	Závazky - ostatní	119	0	0
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120	0	0
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	121	0	0
C.I.9.3.	Jiné závazky	122	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky	123	16 553	23 487
C.II.1.	Vydané dluhopisy	124	0	0
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125	0	0
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126	0	0
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	1 329	1 400
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	639	5 250
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	13 164	14 071
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130	0	0
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	0	0
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	132	0	0
C.II.8.	Závazky ostatní	133	1 422	2 784
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134	19	0
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135	0	0
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	152	154
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	84	62
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	31	413
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139	1 134	2 095
C.II.8.7.	Jiné závazky	140	1	40
D.	Casové rozlišení pasiv	141	3 315	6 042
D.1.	Výdaje příštích období	142	187	5 656
D.2.	Výnosy příštích období	143	3 128	386

Zdroj: [4]

Příloha 3: Feedback

FEEDBACK		 	
Vystavovatel: Rubena			
Veletrh: Eurobike 2017	Obchodník: Ing. Bruner Petr		
Výstaviště: Friedrichshafen	Technik: Vršan Jiří		
Termín: 30.8.-2.9.2017	Parfák: Merta Jan		
<p>Příprava: OK</p>			
<p>Montáž: Nákladní automobil - tandem přijel na vykládku ve 13 hodin, vyložen cca ve 14.30 a už jsme ve skluzu, k tomu problémy s obkladem, a tak jsme v den předávky začali dělat kompletní úklid, zábradlí na patře a grafiku kolem poledne. Nutné posezení s technikem - probrat obklad, umístění rozvaděče a polohu TV nad barem. <i>MÍSTO OBKLADU v zábradlí FOREX MEZI STĚPEN PATEA A SYMAU, níže schodiště - muselo se odložit (přísto odložit) na stěnu, rozvaděč byl nicot se dřevě, KABEL 164 a rozvaděč vystaveno na PATRO, připojem NOTEBOOKU ke svítku (repeo) (DEŽÁE TV 60" by se měl do 1 více naklonit) →</i> <i>→ instalace před stěnou</i></p>			
<p>Demontáž: <i>KRATKÉ FAB-ky dřevě</i> OK (malý problém s vyhozenou návinkou pro baner, bral si ho zákazník) <i>KVITUJI 6 LIDI. Rub K</i></p>			
<p>Další: Feedback zpracoval Hrib</p>			
<p>Hotel: ubytování montáž vcelku dobré, demontáž super</p>			
<p>Doprava: Nakládku u Chuma objednána na 10.-11. hodinu (nechápu), příjezd do Modletic v 15 hodin, my jsme jeli do Friedrichshafenu na hotel - naložit to musel někdo ze skladu, naložen v 18.00 (nemohlo se vše vejít, navíc rozbitý vysokozdvih), a řidič hned hlásí, že je vyjetý a přijede až druhý den odpoledne. Nevím, jak s tím jel, ale obklad byl mírně hnutý a lehce potlučený. Na demontáž přijel tandem v 15 hodin, s tím, že do Modletic dorazí druhý den odpoledne.</p>			

Zdroj: [4]

Příloha 4.: Dotazníkové šetření

Dobrý den,

chtěl bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který souvisí s projektem GUTMAN, na jehož projektovém řízení jste se podíleli. Údaje z dotazníkového šetření poslouží jako data pro analýzu komunikace na uvedeném projektu v bakalářské práci s názvem „Komunikace v projektovém týmu“, na které pracuji.

Děkuji za Vaši pomoc.

1. Nejvíce využívaným komunikačním kanálem je? Jedna odpověď.

Telefon	
Email	
Komunikace tváří v tvář	
Porada	
Interní software	

2. Nejefektivnějším komunikačním kanálem je? Jedna odpověď.

Telefon	
Email	
Komunikace tváří v tvář	
Porada	
Interní software	

3. Dostáváte dostatečnou zpětnou vazbu?

Ano	
Ne	

4. Uvítali byste změnu v rozpisu projektů?

Ano, měl by být dělán na delší časový úsek.	
Ano, měl by být dělán na kratší časový úsek.	
Ne, jsem spokojen.	

5. Měl by v rozpisu projektů být zavedený systém náhradníků na projekty?

Ano	
Ne	

6. Tvrzení, které je Vám nejbližší, označte symbolem „x“.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Komunikace probíhá na kvalitní úrovni				
Komunikace je více neformální				
Atmosféra v týmu je pozitivní				
Porady byly věcné a konstruktivní				
Z každé porady byl veden zápis				
Konfliktům je předcházeno, případně jsou řešeny konstruktivně				

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Abstrakt

DIVIŠ, V. *Komunikace v projektovém týmu*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 56 s., 2018

Klíčová slova: Projektový management, projekt, projektový tým, komunikace, komunikace v projektovém řízení

Tato bakalářská práce se zabývá tématem „Komunikace v projektovém týmu“ a jejím hlavním cílem je analyzovat a zhodnotit komunikaci v konkrétní organizaci a projektovém týmu, a také navrhnout opatření pro její zefektivnění. První část práce se zaměřuje na teoretické pojetí, kde jsou definovány potřebné náležitosti, které jsou nadále uplatňovány v části praktické. Teoretická část se zaměřuje konkrétně na projektové řízení a komunikaci v projektovém řízení. Praktická část se zaměřuje na společnost MIBA s.r.o., ve které byla prováděna analýza, hodnocení a následně návrhy na zlepšení v oblasti komunikace v projektovém řízení. Konkrétní projekty, jež jsou řešeny v bakalářské práci, jsou RUBENA a GUTMAN. Data byla získávána pomocí metod pozorování, dotazníkového šetření a rozhovory s členy projektového týmu.

Abstrakt

DIVIŠ, V. Communication in the project team. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 56 p., 2018

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

This bachelor thesis deals with the topic "Communication in the project team" and its main objective is to analyze and evaluate the communication in a specific organization and project team, as well as to propose measures for improvement. The first part of the thesis focuses on the theoretical concept, where are defined the necessary elements, which are later on applied in the practical part. The theoretical part focuses specifically on project management and communication in project management. The practical part focuses on company called MIBA Ltd., which was being analyzed, later evaluated and received subsequent suggestions for improvements in the field of communication in project management. Specific projects, that I am dealing with in the bachelor thesis are called "RUBENA" and "GUTMAN". The data was collected using observation methods, questionnaire surveys and interviews with project team members.