

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Komunikace v projektovém týmu

Communication in project team

Michaela Větrovská

Plzeň 2017

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela VĚTROVSKÁ**
Osobní číslo: **K14B0559P**
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.

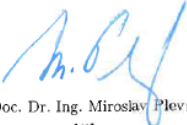
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

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“

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

V Plzni dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala PhDr. Milanu Jermárovi, Ph. D. za ochotu, užitečné informace, připomínky, čas a cenné rady.

Současně děkuji také panu Ing. Lukáši Hořkému, vedoucímu projektového týmu společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. za věnovaný čas a poskytnutí potřebných podkladů.

Obsah

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI	1
ÚVOD	8
1. PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	9
1.1 Projekt	9
1.2 Trojimperativ	10
1.3 Projektový manažer	10
1.3.1 Manažerské role	11
1.4 Projektový tým	12
1.5 Řízení projektu	12
1.5.1 PRINCE2	13
1.5.2 PMBOK	15
1.6 Procesy projektového managementu	15
1.6.1 Předprojektová fáze	16
1.6.2 Projektová fáze	17
1.6.3 Poprojektová fáze	17
1.7 Shrnutí	17
2. KOMUNIKACE	19
2.1 Proces komunikace	19
2.2 Funkce komunikace	21
2.3 Komunikace v projektovém řízení	21
2.3.1 Komunikační zásady	22
2.3.2 Typy komunikací	22
2.3.3 Plán komunikace	23
2.3.4 Porady	23
2.4 Shrnutí	26
3. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	27
3.1 Historie společnosti	27

3.2 Předmět podnikání.....	27
3.3 Poslání, vize a záměr	28
3.4 Analýza vnějšího prostředí organizace	28
3.4.1 Porterův model pěti sil.....	32
3.5 Analýza vnitřního prostředí	34
3.6 SWOT analýza podniku.....	38
4. PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ VE FIRMĚ.....	41
4.1 Analýza komunikace v projektovém řízení	42
5. PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU	44
5.2 Komunikace v projektu KZ R4.....	46
5.2.1 Interní komunikace – projektový tým a ostatní zaměstnanci	46
5.2.2 Komunikace vůči zaměstnancům v kontaktu se zákazníkem.....	47
5.3 Projektový tým.....	47
5.3.1 Komunikace v projektovém týmu	48
6. ZHODNOCENÍ.....	54
7. NÁVRH NA ZLEPŠENÍ.....	56
7.1 Vylepšení plánu komunikace.....	56
7.2 Dokoupení telefonů	56
7.3 Reorganizace porad	56
7.4 Omezení používání messengeru.....	57
ZÁVĚR	58
Seznam tabulek, obrázků a grafů.....	59
Seznam použitých zkratk.....	60
Seznam zdrojů	61
Seznam příloh.....	63

ÚVOD

Komunikace patří mezi jednu z nejdůležitějších lidských schopností. Jedná se o proces interakce mezi všemi organismy na zemi. Již od narození přicházíme do styku s nejrůznějšími lidmi a snažíme se tuto schopnost rozvíjet. Existuje spousta druhů komunikace, avšak její smysl je většinou stejný, a to sdělení nějaké informace. Klíčovým prvkem pro úspěšnost projektu je bezpochyby právě komunikace a jakýkoliv problém spojený s ní může znamenat neúspěch celého projektu.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat komunikaci v projektovém řízení, konkrétně ve společnosti ČEZ s.r.o., a navrhnout opatření ke zlepšení komunikační praxe na projektech.

Zkoumání bude zpracováváno za pomoci vlastního pozorování, dotazníkového šetření, poskytnutých interních materiálů a rozhovorů s vybranými členy projektového týmu. Na základě výsledků analýzy budou navržena opatření pro zlepšení komunikační praxe.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části, část teoretickou a část praktickou. V první teoretické části budou rozebrány základní formy komunikace v projektových týmech v souladu s projektovým managementem. V praktické části bude představena firma ČEZ, s.r.o. Dále bude charakterizován projekt a projektový tým, který se projektem zabývá. Poté bude analyzována a následně zhodnocena komunikace projektového týmu. V závěrečné kapitole jsou uvedena navržená opatření, která by mohla vést ke zlepšení komunikace.

1. PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

S projektovým managementem se setkáváme již odedávna. Příkladem můžou být třeba stavby různých starověkých monumentů. Ať už jsou to pyramidy nebo obrovské katedrály, které se obvykle budovaly i desítky let, důležité pro nás je, že právě takové akce měly jednu věc společnou a tou byl jejich projektový charakter. Postupem času standardní formy managementu selhávaly a začal se rozvíjet projektový management. Obor projektový management (projektové řízení) je poměrně mladý. Začíná se o něm hovořit až po druhé světové válce, třebaže víme, že jeho začátky bychom mohli datovat mnohem dříve. Tento obor není jen o využívání různých metod a technik, ale také o stylu práce a především způsobu myšlení. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009)

1.1 Projekt

Měli bychom si uvědomit, co to projekt vlastně je. Velice často totiž dochází k jeho záměně s pojmem operace. Operace je proces, který se opakuje, zatímco projekt je vždy jedinečný. Další charakteristickou věcí projektu je to, že má pevně stanovený začátek a konec, je tedy časově omezený. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009)

Existuje spousta definic projektu, jedna z nich je například tato: „*Projekt je časově ohraničená a ucelená sada činností a procesů, jejímž cílem je zavedení, vytvoření nebo změna něčeho konkrétního.*“ (Svozilová, 2006)

Jako projekt můžeme tedy označit činnosti a úkoly, které mají:

- Jasně stanovený cíl, kterého má být dosaženo v jasně daných mezích.
- Stanovený začátek a konec.
- Omezené finanční zdroje.
- Více funkcí.
- Různé zdroje (finanční, lidské).

(Veber, 2009)

Důvodem existence projektu je nějaký cíl. Správně vymezený cíl je hlavní podmínkou pro úspěšnost projektu. Nejpoužívanější nástroj pro vymezení cíle je technika SMART. Podle této techniky by měl být:

- S (specific) – specifický – potřebujeme vědět, co budeme řešit.
- M (measurable) – měřitelný – musíme být schopni určit, čeho jsme dosáhli.
- A (agreed) – akceptovatelný – souhlas zainteresovaných osob.
- R (realistic) – realistický – vymezení reálnosti projektu.
- T (timed) – termínovaný – určení času, ve kterém musí být projekt splněný.

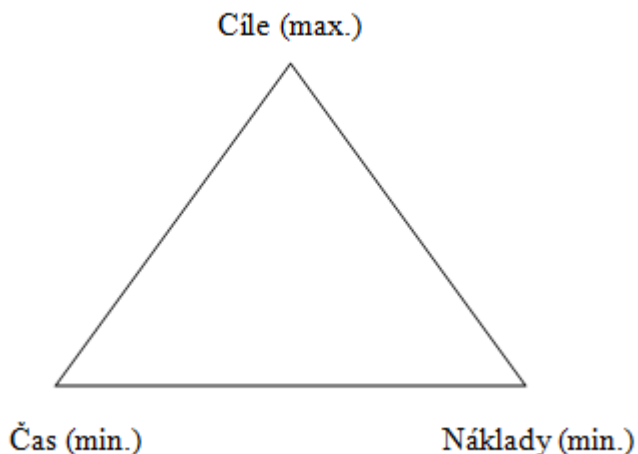
(Doležal, Lacko, Máchal a kol., 2009)

1.2 Trojimperativ

V souvislosti s projekty a jejich cíli se setkáváme se třemi základními pojmy, jimiž jsou cíl, čas a náklady, které představují trojimperativ projektového řízení. Jeho účelem je optimální rozložení těchto tří pojmů.

Tyto tři veličiny jsou vzájemně provázané. Jestliže dojde ke změně jedné z nich a druhá má být beze změny, je nutná změna třetí veličiny.

Obrázek 1: Trojimperativ



Zdroj: vlastní zpracování dle Doležal, Lacko, Máchal a kol., 2016

1.3 Projektový manažer

Hlavní postavu projektového řízení představuje projektový manažer, který vede a řídí veškeré probíhající činnosti – od vytvoření plánu, výběru vhodných lidí do projektového týmu, rozdělování úkolů až po uzavření projektu.

Správný manažer by měl mít:

- Technické znalosti – tyto znalosti se využívají při různých postupech, také pro zaškolení podřízených a u každodenních výrobních operací.
- Společenské a lidské faktory – projevují se v mezilidských vztazích na pracovišti. Manažer by měl umět jednat s lidmi, zabezpečit efektivní skupinovou práci a co nejlépe řídit své zaměstnance.
- Koncepční schopnosti – tyto schopnosti jsou nutné pro náhled na operace v podniku jako celku. Řadí se sem i schopnost přijímat rozhodnutí.

1.3.1 Manažerské role

Každý manažer je nositelem spousty rolí, které spolu vzájemně souvisejí. Podle Henryho Mintzberga rozdělujeme tyto role takto:

- **Mezilidské role** – vztahy, které vznikají z postavení a autority manažera.
 - 1) Vůdčí osobnost – nejzákladnější a nejpřirozenější role. Manažer danou organizaci představuje a reprezentuje.
 - 2) Vedoucí – jedna z nejvýznamnějších rolí, která prostupuje všechny manažerovy aktivity.
 - 3) Propojovatel – manažer vytváří a řídí vztahy a kontakty uvnitř i vně organizace.
- **Informační role** – tyto role se vztahují ke zdrojům a předávání informací, které manažer získá při vykonávání mezilidských rolí.
 - 1) Pozorovatel – manažer hledá, sleduje a monitoruje informace z vnějšího i vnitřního prostředí.
 - 2) Šířitel informací – předává informace mezi pracovníky, externí partnery.
 - 3) Mluvčí – prezentuje organizaci na veřejnosti.
- **Rozhodovací role** – zahrnují přijímání strategických organizačních rozhodnutí, která souvisejí s postavením manažera a jeho přístupem k informacím.
 - 1) Podnikatel – plánování změn pro zlepšení výsledků, identifikace nových nápadů a zlepšení.
 - 2) Řešitel problémů – v případě, že se vyskytnou nějaké problémy, musí je manažer řešit.
 - 3) Rozdělovač zdrojů – rozhodování o tom, jak budou rozděleny dané zdroje, kde bude vynaložena práce a jak bude rozvržena, provádění kontrol.

- 4) Jednatel – účast na jednáních s jednotlivci nebo útvary a ostatními organizacemi.

(Cejthamr, Dědina, 2005)

1.4 Projektový tým

Úspěch projektového řízení nezáleží pouze jen na projektovém manažerovi, ale také na celém jeho týmu. Projektový tým tvoří skupina osob, podílející se nějakým způsobem na realizaci a dovršení cílů, které byly stanoveny. Tuto skupinu řídí projektový manažer.

Na základě stanovených plánů plní členové v daných termínech přiřazené úkoly. Protože má každý člověk jiné schopnosti a dovednosti a v různých situacích se může zachovat jinak, měli by všichni členové týmu jasně vědět, co je jejich práce a jaká je jejich týmová role. Jedna osoba může zastávat i více rolí. V ideálním případě by se ale měly v týmu vyskytovat všechny níže jmenované:

- Koordinátor – objasňuje cíle a zapojuje ostatní členy týmu do práce.
- Vyzyvatel – zkoumá efektivitu a snaží se o zlepšení výstupů
- Realizátor – zná potřebné postupy a procesy, pracuje velmi tvrdě.
- Myslitel – snaží se najít nová řešení a jejich přínosy pro cíle.
- Týmový pracovník – stmeluje tým, snaží se o uvolnění napětí, zabránění konfliktů a dobré vztahy mezi členy týmu.

(Belbin, 2012)

1.5 Řízení projektu

Pod pojmem řízení projektu si můžeme představit řízení vymezené sady činností, jejímž účelem je dosažení požadovaných výsledků v předpokládaném čase a s předpokládanými náklady. V praxi se jen těžko setkáme se dvěma stejnými projekty, proto neexistuje žádný jasně daný přístup k řízení projektů, a tak je pouze na nás, abychom si ho pokaždé vhodně uzpůsobili dle jednotlivých typů projektů. Při řízení se můžeme řídit tradičním způsobem, který spočívá v důkladném plánování na začátku projektu a následném řízení aktivit v jeho průběhu. Tento způsob vyžaduje velmi

kvalitně popsany cíl, výstupy a plán projektu a skládá se z pěti fází, které jdou po sobě následovně:

- Iniclace
- Plánování a návrh
- Realizace
- Monitoring
- Uzavření

Druhým způsobem je přístup agilní, ve kterém je cíl projektu upřesňován průběžně v návaznosti na komunikaci se zákazníkem. Tento přístup je vhodný pro projekty, při kterých dochází k vývoji nějakého produktu, jelikož nemůžeme předem vše přesně stanovit a popsat. S využitím tohoto přístupu se můžeme setkat například při vývoji softwaru.

Pro řízení projektů jsou vydávány nejrůznější metodiky a standardy. Mezi obecně nejznámější a světově nejrozšířenější patří:

- PMBOK (Project Management Body of Knowledge)
- PRINCE2 (Projects IN Controlled Environment)

V obou těchto metodikách se setkáme s informacemi potřebnými pro řízení projektů a výběr, kterou z nich si zvolíme, závisí především na organizaci, specifických vlastnostech projektu a projektovém manažerovi, který daný projekt řídí.

(Managementmania, 2017)

1.5.1 PRINCE2

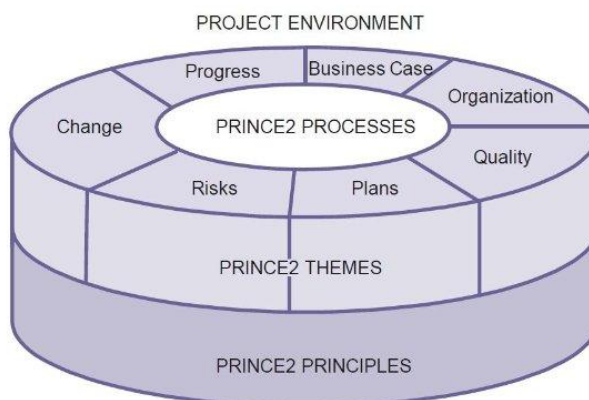
Základem pro metodiku PRINCE2 je sedm principů, které vytvářejí sedm procesů a popisují sedm témat. Pro pochopení podstaty této metodiky ji musíme umět správně použít pro dané projektové řízení. Principy jsou definované následovně:

- Neustálé zdůvodňování opodstatněnosti – jednotlivé projekty musí mít důvod, pro který je realizujeme, ať už se jedná o začátek, určitou dobu trvání nebo konec projektu. Pokud se opodstatněnost ztratí, musíme projekt změnit nebo ukončit.

- Učení se ze zkušeností – již dříve byly projekty podobné těm našim realizovány, tak bychom si z nich měli vzít příklad, i když nekončily úspěšně. Měli bychom se vyhnout podobným chybám, které udělali lidé před námi.
- Definované role a odpovědnosti – v projektech musí být jasně definovaná jejich struktura. Měli bychom jasně vidět nadřízenost a podřízenost jednotlivých pracovníků. Všichni účastníci musí přijmout a odsouhlasit své role.
- Řízení po etapách – projekty musí být rozdělené na menší části, u kterých si lze lépe zkontrolovat, zda je dodržen plán či nikoliv.
- Řízení s výjimkami – jako výjimku můžeme označit určitý způsob tolerance. Pokud má projektový manažer pevně stanovený čas a výdaje, nemůže projekt řídit a jen dokončuje žádosti nadřízených.
- Zaměření na produkty – hlavní úvahou této metodiky je, abychom se nejdříve zaměřili na produkty a až poté na aktivity. Příkladem může být stavba domu, při které nás také bude nejdříve zajímat to, jak bude velký, jak bude vypadat a až poté budeme řešit, jakým způsobem ho postavit.
- Přizpůsobení správy prostředí projektu – každý projekt je unikátní. Liší se velikostí, prostředím, účelem, druhem řízení atd. Povinností projektového manažera je, aby si daný projekt přizpůbil tak, aby bylo možné ho co nejlépe řídit.

(Bentley, 1997)

Obrázek 2: Struktura metodiky



Zdroj: PRINCE2, 2017

1.5.2 PMBOK

Metodika PMBOK je procesně orientovaná. Cíle dosáhneme pomocí definovaných procesů, které mají určené své vstupy a výstupy. Pro každý proces je stanovený návod a technika, jak má být prováděn. Tato metodika definuje 47 procesů, které jsou uskupeny do pěti procesních skupin a deseti znalostních oblastí.

Procesní skupiny dělíme takto:

- Zahájení
- Plánování
- Provádění
- Monitorování a kontrola
- Ukončení

(Project Management Institute, 2004)

1.6 Procesy projektového managementu

Realizace každého projektu probíhá vždy v postupně navazujících fázích, které se vzájemně prolínají a mohou se cyklicky opakovat. Úspěšnost každého projektu záleží nejen na zkušenostech manažera, ale také i na zkušenostech členů projektového týmu. Fáze můžeme rozdělit takto:

1.6.1 Předprojektová fáze

Cílem této fáze je dostatečné prozkoumání možných příležitostí pro projekt a následné posouzení, jestli je daný záměr vůbec možné provést. V této fázi se snažíme stanovit kvantitativní a kvalitativní cíle, jako jsou například nápady a možné problémy přicházející s projektem. Také dochází ke zpracování dvou dokumentů, což jsou studie příležitostí a studie proveditelnosti.

Studie příležitostí by nám měla dát odpověď na otázku, jestli je pro nás v dané době výhodné projekt realizovat. Nízká ziskovost nebo vysoké riziko, na které díky této studii přijdeme, mohou být důvodem pro zamítnutí celého projektu již v takto časně fázi.

Studie proveditelnosti nám také slouží k posouzení výhodnosti realizace projektu a navíc ještě ke zhodnocení efektivnosti vložených prostředků. Její cíl je dokázat, že jsme vybrali nejlepší možnou variantu, že jsme správně identifikovali možná rizika a dostatečně odhadli potřebné finanční prostředky. Účelem této studie je tedy poskytnutí podkladů pro rozhodnutí, zda bude projekt realizován či nikoli a zhodnocení veškerých možných způsobů realizace.

Obecná struktura studie proveditelnosti:

1. *Obsah*
2. *Úvodní informace*
3. *Stručné vyhodnocení projektu*
4. *Stručný popis podstaty projektu a jeho etap*
5. *Analýza trhu, odhad poptávky, marketingová studie*
6. *Management projektu a řízení lidských zdrojů*
7. *Technické a technologické řešení projektu*
8. *Dopad projektu na životní prostředí*
9. *Zajištění investičního majetku*
10. *Řízení pracovního kapitálu*
11. *Finanční plán a analýza projektu*
12. *Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu*
13. *Analýza a řízení rizik*
14. *Harmonogram projektu*

15. Závěrečné shrnující vyhodnocení projektu

(Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009, Sieber, 2004)

1.6.2 Projektová fáze

V této fázi vytváříme podrobný plán projektu a následně je projekt realizován. Na počátku musíme jasně vymezit cíle projektu, účel, personální obsazení atd.

Projektovou fázi můžeme rozdělit následovně:

- 1) **Zahájení projektu** – v této fázi dochází k definování cílů projektu, tedy toho, čeho chceme dosáhnout. Také jsou vybrány osoby, které budou za realizaci projektu zodpovědné.
- 2) **Plánování** – při plánování specifikujeme to, jakým způsobem budeme cílů dosahovat, časový plán a finanční rozpočet.
- 3) **Realizace projektových prací** – řízení a organizace činností projektu, vedení lidí.
- 4) **Projektová kontrola** – sledování a monitorování projektu, díky nimž můžeme zjistit případné odchylky a problémy a včas je začít řešit.
- 5) **Uzavření** – ukončení projektu, ověření výstupů.

(Svozilová, 2011)

1.6.3 Poprojektová fáze

Poprojektová fáze je určena k vyhodnocení projektu, jeho příprav a celého průběhu. Dále dochází také k identifikaci nabytých zkušeností a analýze učiněných chyb pro budoucí projekty. Obvykle se kvůli objektivitě vyhodnocení této fáze účastní jiní pracovníci, než kteří pracovali na projektu.

1.7 Shrnutí

V první části své bakalářské práce jsem vymezila základní pojmy projektového managementu. Nejprve bylo definováno, co to vlastně samotný projekt je, dále byla pozornost věnována projektovému manažerovi a jeho rolím. Poté jsem přešla k projektovému týmu a rolím jednotlivých členů týmu. Dalším pojmem, který zde byl rozebrán, bylo řízení projektů. U řízení projektů byly definovány dvě základní

metodiky, a to PRINCE2 a PMBOK. V poslední části první kapitoly jsem popsala jednotlivé procesy projektového managementu.

2. KOMUNIKACE

„Principem komunikace je efektivní výměna a porozumění informacím mezi zainteresovanými stranami. Pro úspěšnost projektu, programu nebo portfolia je efektivní komunikace klíčovým prvkem. Zainteresovaným stranám musí být předávány relevantní informace, které přesně a konzistentně splňují jejich očekávání. Komunikace musí být užitečná, jasná a správně načasovaná.“ (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009)

Samotné slovo komunikace pochází z latinského slova *communicare* a vyjadřuje nějaké spojování. Komunikaci můžeme definovat jako interakci mezi jedinci, při které jsou sdělovány a přijímány různé informace. Jde o proces vzájemného dorozumívání, kdy dochází k přenosu informace. Ostatním můžeme prostřednictvím komunikace sdělovat zprávy, naše pocity, postoje, žádosti, přání atd.

Existuje spousta rozdělení komunikace, jako je například na verbální a neverbální, interpersonální nebo intrapersonální, skupinová a masová a další. Nejčastěji se ale setkáváme právě s rozdělením na verbální a neverbální. U verbální komunikace je hlavním prvkem slovo, které může být psané či řečené, podle toho se také řeč dělí na mluvenou a psanou. Neverbální komunikace představuje projevy, které vědomě nebo nevědomě předáváme jiným. Patří sem mimika (výrazy obličeje), gesta, haptika (doteky), proxemika (vzdálenost mezi mluvčím a posluchačem při komunikování), postoje a pohyby. (Mikuláščík, 2003, Holeček, Miňhová, Prunner, 2007)

Komunikační dovednosti jsou často vysvětlovány jako umění jednat s lidmi a jsou jednou z nejpodstatnějších věcí, které by si měl každý manažer osvojit, jelikož tvoří velmi důležitou součást jeho každodenního pracovního a osobního života. Umění jednat s lidmi v sobě zahrnuje: (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009)

- umění mluvit a sdělovat,
- umění naslouchat druhým,
- umění mlčet.

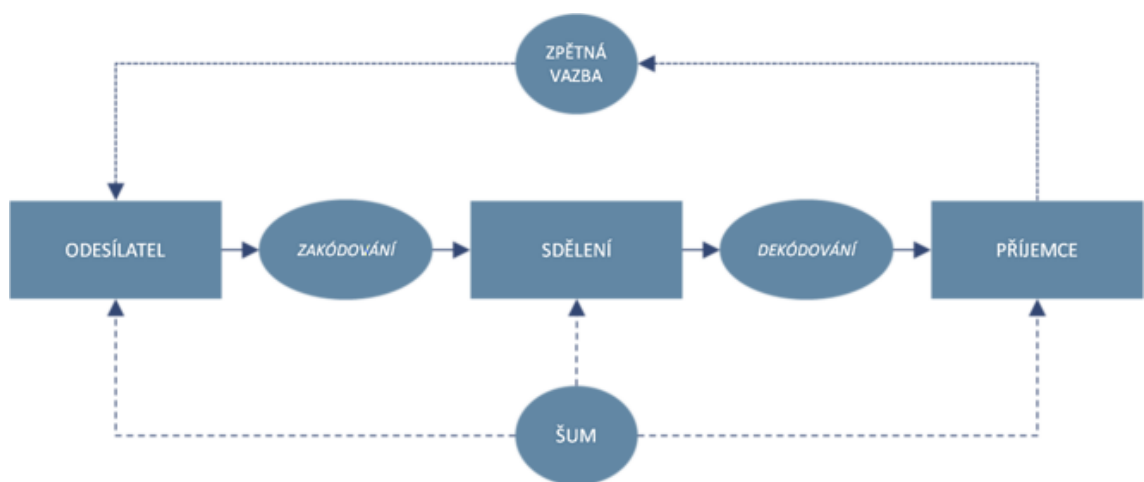
2.1 Proces komunikace

Komunikace je proces, který probíhá v šesti na sebe navazujících fázích a tvoří ho několik hlavních prvků. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Fáze procesu komunikace:

1. Vznik myšlenky
2. Kódování myšlenky
3. Přenos sdělení
4. Příjem sdělení příjemcem
5. Dekódování přijatého sdělení
6. Porozumění

Obrázek 3: Proces komunikace



Zdroj: Mangementmania, 2017

Struktura komunikace je tvořena následujícími složkami:

- **Komunikátor** – ten, kdo vysílá nějakou zprávu.
- **Komunikant** - ten, který danou zprávu přijímá.
- **Komuniké** – vysílaná zpráva, kterou sděluje komunikátor komunikantovi. Může být vyslaná verbálně nebo neverbálně.
- **Komunikační jazyk** – jazyk, kterým zprávu předáváme.
- **Komunikační kanál** – cesta, kterou informaci posíláme.
- **Zpětná vazba (Feed back)** – reakce na přijatou zprávu.
- **Komunikační prostředí** – prostor, ve kterém se komunikace odehrává, podněty ovlivňující komunikátora s komunikantem.
- **Šum** – vše, co nám zkresluje vyslanou zprávu.
- **Kontext** – situace, ve které komunikace probíhá.

2.2 Funkce komunikace

Hranice jednotlivých funkcí komunikace nemáme jednoznačně dané. Velmi často se můžeme setkat s tím, že se nám budou vzájemně překrývat. Mikuláščík dělí jednotlivé funkce takto:

- **Funkce informativní** – předávání jistých informací, dat a faktů mezi lidmi.
- **Funkce instruktivní** – vysvětlování významů, popisu, postupu, návodu, jak něčeho dosáhnout nebo něco dělat. Je také funkce informační.
- **Funkce přesvědčovací** – úmyslné působení na druhého člověka s vidinou změnit jeho názor, postoj, hodnocení nebo způsob konání. Velmi často je zde využité záměrné působení na city a také toto přesvědčování můžeme označit za manipulativní.
- **Funkce posilovací a motivující** – posílení pocitů sebevědomí, vlastní potřeby. Můžeme také zařadit do funkce přesvědčovací.
- **Funkce zábavná** – hlavním účelem je pobavit, rozesmát a vyplnit daný čas komunikací, která vytvoří pocit spokojenosti a pohody.
- **Funkce vzdělávací a výchovná** – tuto funkci uplatňují především různé vzdělávací instituce. Je velmi propojena s informativní a instruktivní funkcí.
- **Funkce socializační a společensky integrující** – vytváří vztahy mezi lidmi. Jde o sblížení, navazování různých kontaktů, posílení pocitu sounáležitosti a vzájemných závislostí.
- **Funkce osobní identity** – napomáhá nám k ujasnění věcí o nás samotných, dále také uspořádat si naše názory, aspirace a postoje.
- **Funkce poznávací** – velmi úzce souvisí s informativní funkcí. Rozdíl spočívá v tom, že je pojata pouze ze strany komunikanta.
- **Funkce svěřovací** – umožňuje zbavit se vnitřního napětí, sdělit důležité informace a sdílet naše vnitřní pocity s ostatními s vidinou podpory a pomoci.
- **Funkce úniková** – Rozhovor za účelem odreagování a zapomenutí na starosti a problémy každodenního života.

2.3 Komunikace v projektovém řízení

Úspěšnost projektu je z velké části ovlivněna komunikací. Neustále musíme komunikovat se zákazníkem, investorem nebo akcionáři a poskytovat jim dostatek

informací o projektu a následně řídit jejich očekávání. Pokud bychom tak neučinili, setkáme se téměř jistě s nějakým problémem.

Kolem každého projektu se točí velké množství informací, které jsou postupně předávány mezi jednotlivé zainteresované strany. Projektový manažer předává potřebné informace od dodavatele a vedení svým podřízeným a naopak. K získání informací o stavu projektů slouží porady a zprávy o stavu projektu. Způsob komunikace bývá definovaný v tzv. plánu komunikace.

2.3.1 Komunikační zásady

U projektů se můžeme setkat s různými zásadami, které se odvíjí dle jejich velikosti.

- 1) Malé projekty – u malých projektů není většinou potřeba nic víc než základní informace o stavu projektu. Projektový manažer se může přímo účastnit realizačních prací a projekt řídit a tak je o stavu projektu dobře informovaný. V případě, že své pravomoci deleguje na některé z členů týmu, získává informace od svých podřízených a dále je zasílá investorovi a dalším účastníkům projektu jednou za 14 dní nebo za měsíc.
- 2) Středně velké projekty – u těchto projektů komunikace obsahuje kontrolní porady a zprávy o stavu projektu, které členové týmu poskytují projektovému manažerovi přibližně jednou za týden nebo za 14 dní. Porady se konají každý týden nebo ob týden a účastní se jich projektový tým, projektový manažer a zástupce zákazníka a investora. Přibližně jednou za 14 dní rozešle manažer projektu zprávu o aktuálním stavu projektu všem, kteří se ho účastní.
- 3) Velké projekty – u velkých projektů musí být průběh komunikace v souladu s celkovou komunikační strategií a komunikačním plánem. Porady a zprávy o stavu projektu jsou zde stejné jako u středně velkých projektů. Velké projekty vyžadují vypracování komunikačního plánu.

2.3.2 Typy komunikací

Projektovou komunikaci můžeme obvykle rozdělit do tří skupin:

- **Povinná komunikace** – představuje zprávy o stavu projektu, monitorovací zprávy, kontrolní porady, zprávy, které jsou dané zákonem atd.

- **Nepovinná komunikace** – nepovinná komunikace představuje zprávy, které potřebují pracovníci vědět. Často jsou k dispozici pouze pro čtení. Příkladem může být třeba dokumentace projektového produktu nebo informace o projektu na webových stránkách. Zaměstnanci se tak musí sami iniciovat pro získání informací.
- **Marketingová komunikace** – marketingová komunikace slouží k tomu, aby vyvolala zájem o projekt a jeho produkt. Jako příklad lze uvést různé besedy a prezentace v nejrůznějších lokalitách, které vysvětlují veřejnosti projekt a jeho přínos nebo třeba informační dopisy o projektu.

2.3.3 Plán komunikace

Strategie vnitropodnikové komunikace se odvíjí od celkové strategie firmy a jejích cílů. Abychom byli úspěšní, je nutné provést analýzu toho, co chce sdělit management, a toho, co chtějí zaměstnanci. Dále je třeba, abychom definovali problémy, které se při sdělování a přijímání informací vyskytují. Tento plán nám říká, jak budou během řízení projektu předávány informace, a obsahuje:

- Analýzu cílových skupin.
- Hlavní komunikační aktivity – například tiskové zprávy, webové zprávy, workshopy, konference.
- Popis informace, která je předávána, včetně obsahu, formy, použitých definic.
- Harmonogram vydávání zpráv – kdy a jaký typ komunikace bude použitý.

(Holá, 2006, Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

2.3.4 Porady

Důležitou částí projektového řízení jsou porady. Porady představují pro manažera příležitost, jak svému týmu sdělit svou vizi, získat pro ni jednotlivé členy a také získat užitečnou zpětnou vazbu.

Každá porada by nám měla něco přinést. Funkce porad můžeme rozdělit do tří skupin:

- **Řídící funkce** – koordinace činností, rozhodování, organizování, delegování, přijímání opatření.

- **Komunikační funkce** – diskutování, sdělování názorů, pochopení druhých, setkávání lidí.
- **Motivační funkce** – spoluúčast na řešení problému, získání nových informací, možnost prezentovat sebe nebo nějakou věc.

Typy porady a její cíl mají vliv na přípravu a následné vedení porady. Obecně můžeme porady rozdělit následovně:

- Podle periodicity
- Podle míry formálnosti
- Podle cíle a účelu
- Podle míry připravenosti

2.3.4.1 Fáze porady

Přípravná fáze

- 1) **Stanovení cíle a účelu porady** – v přípravné fázi bychom si měli stanovit důvod, proč vlastně chceme poradu svolávat. Pokud známe cíl porady, umožní nám to naplánovat, jak ho dosáhnout. Cílem může být například předání důležitých informací, hledání vhodného řešení pro daný problém, projednávání nejrůznějších stížností zaměstnanců, sbírání nových myšlenek a nápadů pro inovaci a rozvoj podniku atd.
- 2) **Výběr účastníků porady** - výběr je ovlivněný účelem a cílem porady a představuje jeden z hlavních faktorů efektivity porady. Účastníkem by měl být člověk s potřebnými informacemi, které je nutné poskytnout ostatním, dále ten, kdo má pravomoc a zodpovědnost v dané oblasti a ten, kdo bude následně informace poskytnuté na poradě využívat.
- 3) **Výběr vhodného místa** - pro efektivní poradu je také důležité vybrat vhodné místo s potřebným vybavením, kde se bude porada konat. Při výběru bychom měli dbát na uspořádání nábytku, které ovlivňuje chování jednotlivých účastníků. Měl by zde být dostatek místa a potřebných technických pomůcek.
- 4) **Stanovení programu porady** – při sestavení programu bychom si měli vymezit jednotlivé body a promyslet jejich pořadí a způsob projednávání. Pro každý bod

bychom si měli stanovit časový limit a jaký má být jeho výsledek. Program si můžeme napsat na tabuli nebo připravit jeho kopii pro každého z účastníků.

- 5) **Příprava podkladů** – příprava podkladů dává každému z účastníků možnost kvalitně se na poradu připravit.
- 6) **Rozeslání pozvánek účastníkům** – při rozesílání pozvánek bychom neměli zapomenout uvést cíl a účel schůzky, čas zahájení a ukončení, místo, kde se bude schůzka konat, program a seznam účastníků.

Konání porady

- 1) **Zahájení porady** – každá porada by měla být zahájena v přesně stanovený čas. Pokud je to vhodné, mělo by dojít k představení jednotlivých účastníků. Na začátku bychom měli ostatním sdělit cíl a účel porady, případně zkontrolovat úkoly z předcházející porady. Při zahájení také stanovíme, kdo bude dělat zápis porady.
- 2) **Průběh porady** – v průběhu bychom měli dodržovat jednotlivé body programu včetně jejich časového limitu. Měl by se zde najít i prostor pro diskuzi. Dále bychom měli být také připraveni na to, že mezi účastníky mohou nastat případné konflikty, a snažit se jim předejít.
- 3) **Závěr porady** – v závěru porady dochází ke shrnutí nejdůležitějších výstupů, kterých bylo dosaženo. Neměli bychom končit tím, že přidělíme úkoly, ale snažit se o pozitivní zakončení.

Činnosti po skončení porady

Po skončení porady dochází ke kontrole a následném odeslání jejího zápisu všem účastníkům. Zápis má být stručný, jasný, pravdivý a měl by obsahovat:

- Datum a místo konání
- Jméno vedoucího porady, jména účastníků
- Program porady se stručným obsahem projednávaných bodů
- Kontrolu plnění minulých úkolů a shrnutí nových včetně uvedení zodpovědných osob
- Datum, místo zápisu a jméno zapisovatele

(Kemp, 1996, Šuleř, 2001)

2.4 Shrnutí

Po projektovém managementu, kterému byla pozornost věnována v první kapitole této práce, jsem přešla k samotné komunikaci. Nejdříve byl definován její proces a funkce, dále byla rozebrána komunikace v projektovém řízení, její zásady, typy a plán komunikace. Poslední část této kapitoly byla zaměřena na porady.

3. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

3.1 Historie společnosti

Společnost ČEZ, a. s. vznikla 6. května 1992 vyčleněním státního podniku České energetické závody a je v naší zemi největším výrobcem elektřiny a zároveň také svým zákazníkům dodává plyn a teplo. Propojením firmy ČEZ, a.s. s distribučními společnostmi (Severočeská energetika, Severomoravská energetika, Středočeská energetická, Východočeská energetika, Západočeská energetika), vznikla v roce 2003 Skupina ČEZ, která se stala nejvýznamnějším uskupením regionu střední a východní Evropy.

Nyní Společnost ČEZ, a.s. představuje mateřskou společnost Skupiny ČEZ, která zahrnuje více než 80 podnikatelských subjektů.

Obrázek 4: Logo společnosti ČEZ



Zdroj: ČEZ, 2016

3.2 Předmět podnikání

Mezi základní projekty, kterými se společnost zabývá, patří:

- Výroba, nákup, prodej a distribuce elektřiny zákazníkům.
- Nákup a prodej plynu.
- Těžba uhlí, která je z největší části určena pro vlastní zpracování.
- Poskytování inženýrských služeb pro obnovení a výstavbu energetických výrobních zdrojů.
- Dodávky tepla z výroby elektřiny a tepla a následné zpracování při tom vznikajících vedlejších produktů.
- Rozvoj lidských zdrojů prostřednictvím rozvoje kompetencí manažerů a zaměstnanců.

3.3 Poslání, vize a záměr

Poslání Skupiny ČEZ:

Zajistit bezpečnou, spolehlivou a pozitivní energii zákazníkům i celé společnosti.

Vize Skupiny ČEZ:

Přinášet inovace pro řešení energetických potřeb a přispívat k vyšší kvalitě života.

Cíl společnosti:

- Udržení silné pozice a dosažení provozní dokonalosti na českém trhu
- Vybudování silné pozice ve střední a jihovýchodní Evropě
- Obnovení portfolia výrobních zdrojů

3.4 Analýza vnějšího prostředí organizace

Analýzu vnějšího prostředí jsem provedla pomocí PESTE analýzy, která vychází z popsání okolních vlivů na podnik. V této části jsem se zaměřila na analýzu prostředí České republiky a Evropské unie.

- **P** – Political (Politicko – legislativní faktory)
- **E** – Economical (Ekonomické faktory)
- **S** – Social (Sociálně – kulturní faktory)
- **T** – Technological (Technologické faktory)
- **E** – Ecological (Ekologické faktory)

Politicko – legislativní faktory

Při analýze těchto faktorů musíme vždy zohlednit roli a vliv státu na podmínky podnikání. Česká republika se stala v roce 2004 členem Evropské unie. V poslední době je energetika jedním z hlavních témat diskuzí v EU. Ve spojitosti s energetikou je nejvíce zmiňovaný pojem Energetická unie, díky které by docházelo k volnému pohybu energií na trhu v Evropě. Tento volný pohyb energií by znamenal velmi vysoký nárůst konkurence. V roce 2013 společnost ČEZ provedla kvůli předcházejícím právním změnám několik zásadních opatření.

Zákony týkající se společnosti:

- č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu

- č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách
- č. 458/2000 Sb., energetický zákon
- č. 18/1997 Sb., atomový zákon
- č. 406/2000 Sb., o hospodaření energií
- č. 165/2012 Sb., o podporovaných zdrojích energie a změně některých zákonů

Kromě těchto zákonů týkajících se energetiky a obecných legislativních opatření pro podnikání musí společnost brát ohled na stránku životního prostředí, které se týkají tyto zákony:

- č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší
- č. 695/2004 Sb., o podmínkách obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů a o změně některých zákonů
- č. 383/2012 Sb., o podmínkách obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů

Ekonomické faktory

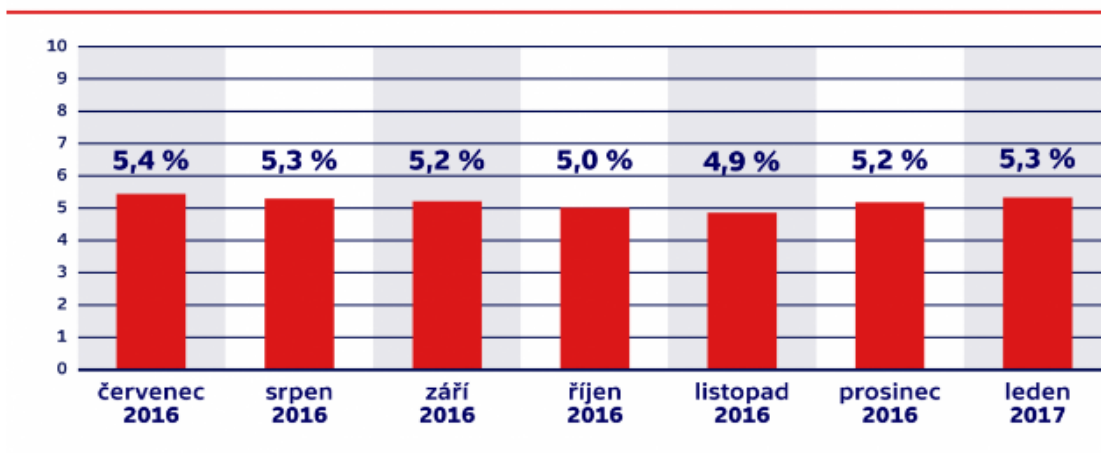
Tyto faktory ovlivňují všechny subjekty na trhu. Můžeme sem zařadit nezaměstnanost obyvatelstva, průměrné měsíční mzdy, hrubý domácí produkt a také úrokové sazby.

1) Nezaměstnanost

Nezaměstnanost je stav představující neschopnost části populace získat nebo najít zaměstnání. Jako nezaměstnaného můžeme označit člověka, kterému je více než patnáct let a aktivně hledá práci. Po ekonomické krizi v roce 2008 začala nezaměstnanost stoupat. V důsledku růstu nezaměstnanosti dochází ke snížení úspor domácností a zákazníci se tak mohou dostat do finančních problémů. Společnost ČEZ nabízí svým zákazníkům pojištění proti neschopnosti splácet své závazky.

Obrázek 5: Nezaměstnanost

Vývoj nezaměstnanosti



Zdroj: Česká televize, 2017

2) Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt je základní makroekonomický ukazatel výkonnosti celé ekonomiky. Představuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb, která byla vytvořena za určité období na určitém místě.

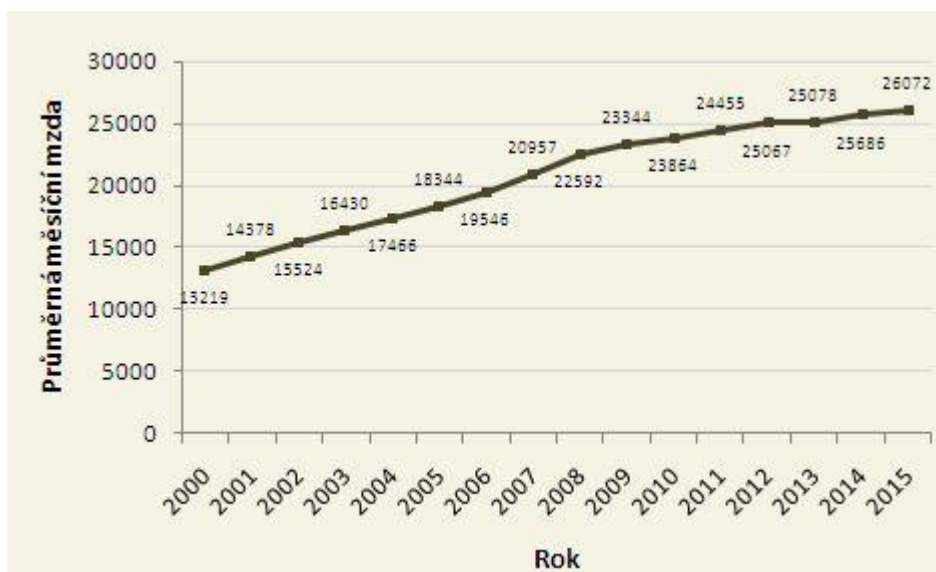
3) Úrokové sazby

Úrokové sazby mají vliv na poptávku po úvěrech, čímž ovlivňují i investice podniků.

4) Průměrná mzda

Průměrná mzda v České republice roste, což znamená, že obyvatelstvo bohatne a firma získává lepší podmínky pro podnikání.

Obrázek 6: Průměrná mzda



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017

Sociálně – kulturní faktory

Oproti minulému století došlo k výrazné změně životního stylu žen, které začaly preferovat dostatečnou kvalifikaci a kariérní růst před založením rodiny, čímž došlo ke snížení porodnosti. V posledních letech ale porodnost začala opět stoupat. Díky zlepšující se zdravotní péči se začala prodlužovat průměrná délka života, to ale znamená celkové stárnutí obyvatelstva a menší tržby pro firmu, jelikož klesá počet lidí produktivního věku. Pro společnost ČEZ jsou důležití zákazníci ve věku mezi 18 a 65 lety. Na trhu práce České republiky patří firma mezi největší zaměstnavatele. Své budoucí zaměstnance hledá již na středních školách, které jsou strojírensky nebo energeticky zaměřené.

Technologické faktory

K významnému technologickému rozvoji dochází v ČR až po roce 1989. Technologický pokrok ovlivní věda a výzkum, které jsou financovány z vládních výdajů, jejichž množství rok od roku stoupá. V České republice je kladen vysoký důraz na dodržování norem a stanovených opatření a předpisů. V současné době dochází k odklonu od mechanických zařízení k „chytrým“ elektronickým zařízením. Společnost ČEZ využívá technologii Smart Metering, která představuje moderní a inteligentní způsob pro měření množství elektřiny a plynu a také systém pro řízení jejich spotřeby.

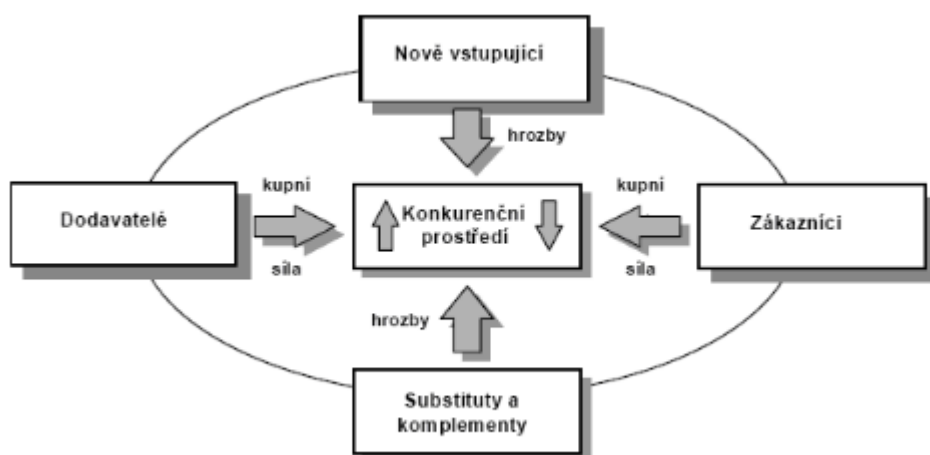
Ekologické faktory

S výrobou elektřiny a tepla z fosilních paliv je spojena emise látek, které znečišťují ovzduší. Společnost ČEZ tyto emise snižuje každým rokem. Dalším faktorem je ochrana vod, které jsou využívány v jaderných a tepelných elektrárnách především pro dochlazování. Vzniklé odpadní vody jsou následně čištěny a jejich kvalita je pravidelně testována. Dalším, na co se společnost zaměřuje, je také zabezpečení veškerých vedení vysokého napětí tak, aby k úrazům ptactva.

3.4.1 Porterův model pěti sil

Analýzu konkurenčního prostředí Skupiny ČEZ jsem provedla pomocí Porterova modelu pěti sil. Zmíním se o všech pěti proměnných, ale podrobněji se zaměřím jen na ty nejdůležitější.

Obrázek 7: Porterův model pěti sil



Zdroj: jakasi, 2017

Vstup nového konkurenta

V České republice existují pouze tři dodavatelé elektřiny, kromě společnosti ČEZ jsou to ještě E.ON a Pražská energetika. Vstup nového konkurenta do odvětví se pro nejbližší dobu nepředpokládá, a kdyby k tomu přece jen došlo, bude to velmi zdoluhavý a komplikovaný proces, jehož realizace by trvala spoustu let.

Dodavatelé

Jako hlavní dodavatele společnosti můžeme označit dodavatele materiálu, služeb a technických zařízení. Výběr dodavatelů musí probíhat v souladu se zákonem č. 137/2006 Sb., který se týká veřejných zakázek a výběrových řízení. Výběr také probíhá na základě cen a různých kvalifikací. Do této části analýzy lze také zahrnout ostatní členy skupiny ČEZ, jejichž dodávky jsou plněny na základě know-how, jako je třeba sdílení zkušeností a znalostí nebo také finanční oblasti, kterou můžou představovat úvěry.

Substituční produkty

Jako substituční produkt související se společností ČEZ, jsem se zaměřila na oblast vytápění pomocí elektrické energie. Kromě elektrických kotlů mohou lidé využít také kotle plynové a kotle na pevná paliva, jejichž nižší cena má určitě při rozhodování zákazníků významnou roli. Proti elektrickému vytápění je teď také velmi aktuální podpora pevných paliv ze strany státu ve formě tzv. Kotlíkových dotací.

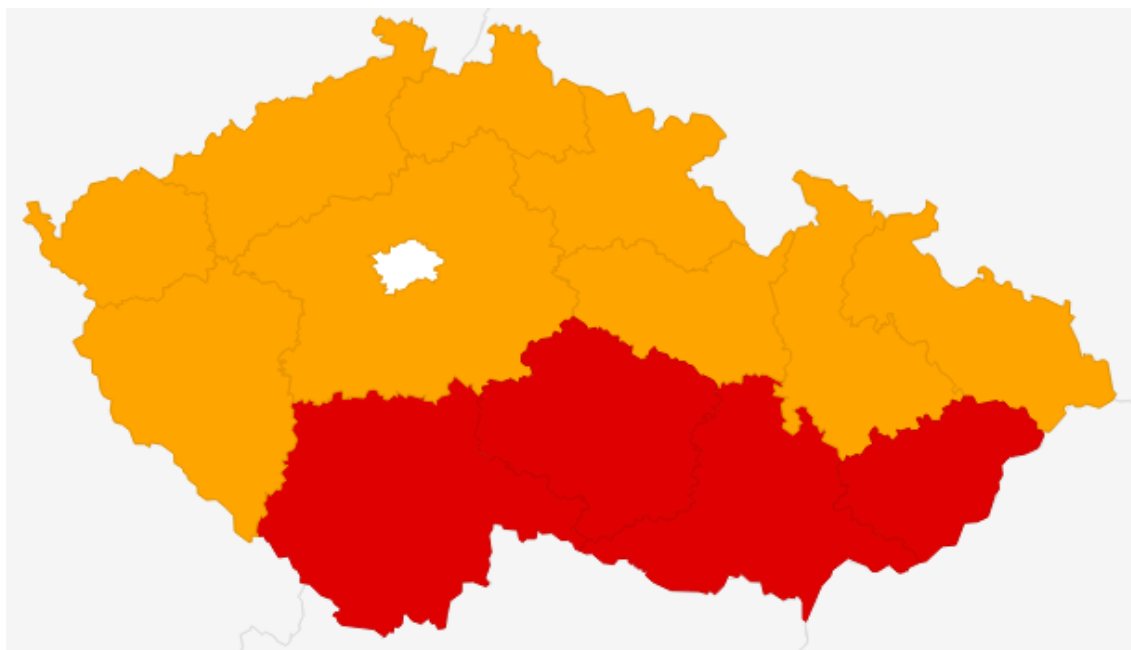
Odběratelé

Odběratele elektřiny můžeme rozdělit na dvě skupiny. Jsou to velkoodběratelé a maloodběratelé. Maloodběratelé jsou reprezentováni domácnostmi, kterých je sice početně více než velkoodběratelů, ale jejich odběr je oproti druhé skupině poměrně malý.

Konkurenti

Jak jsem již zmiňovala, v České republice se setkáváme se třemi distributory elektrické energie. Působení každého je regionálně vymezené, tím získává každý kraj svého dodavatele. V tomto případě je tedy vzájemná konkurence vyloučena. Jednotlivé rozdělení je k náhledu na následujícím obrázku, kde oranžová barva reprezentuje ČEZ, červená skupinu E.ON a bílá barva na území Prahy Pražskou energetiku.

Obrázek 8: Rozdělení dodavatelů elektřiny



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

3.5 Analýza vnitřního prostředí

Vědecko – technický vývoj

K dosažení cíle stát se důležitým nositelem know-how pro oblast inovativních energetických technologií je pro společnost nezbytným nástrojem centralizovaný systém výzkumu a vývoje. Společnost neustále investuje do zkvalitnění stávajících a implementace nových výrobních technologií tak, aby byly dodrženy veškeré předpisy. Díky novým technologiím a výrobním postupům pak dochází ke snížení nákladů. Společnost ČEZ se také pravidelně zúčastňuje různých výzkumných projektů, jejichž zadavateli jsou například Ministerstvo průmyslu a obchodu, Státní úřad pro jadernou bezpečnost, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

Marketing a distribuční cesty

Společnost ČEZ je v našem státě monopolem se státním podílem ve firmě, a tak se nemusí starat o odbyt. Mnohem větší důraz je proto v oblasti marketingu kladen na distribuci plynu, elektrické energie a tepla. Svůj plán pro zlepšování služeb společnost vymezila ve strategickém programu Nová energetika. Do roku 2020 by mělo v rámci tohoto programu dojít k proinvestování pěti miliard korun. „*Nový procesní*

model Skupiny ČEZ zahrnuje deset nových společností, z nichž každá zajišťuje některý z předmětů činnosti energetického koncernu. Sídla společností jsou rozmístěna rovnoměrně po celém distribučním území. I v novém uspořádání Skupina ČEZ pečuje o distribuční síť tak, aby byla zajištěna spolehlivá a bezpečná dodávka elektřiny všem zákazníkům. V rámci zkvalitnění zákaznických služeb, pro lepší využití výrobních kapacit, zvýšení konkurenceschopnosti a posílení pozice společností Skupiny ČEZ na nových trzích, byla v České republice založena síť obchodních center a kanceláří a v několika okolních státech vznikla obchodní zastoupení. Lepší služby pro své zákazníky představuje otevření společných zákaznických kanceláří společnosti ČEZ Zákaznické služby a regionálních distribučních plynárenských firem působících na distribučním území Skupiny ČEZ v ČR. V šesti městech jsou v prostorách bývalých 71 obchodních míst Skupiny ČEZ ve společných kancelářích poskytovány služby spojené jak s dodávkami elektřiny, tak zemního plynu.“ (ČEZ, 2017)

Podnikové a pracovní zdroje

Všeobecně platí, že o úspěchu firmy rozhodují především její zaměstnanci. Mezi nejdůležitější zdroje tedy patří lidský kapitál. Pro lepší výsledky se společnost ČEZ snaží dosáhnout vysoké úrovně kvalifikace svých zaměstnanců a následně si tyto zaměstnance udržet pomocí různých motivačních programů, které zahrnují například finanční a nefinanční benefity, odborné stáže a vzdělávací programy. Skupina ČEZ konkrétní motivační programy a nabízené benefity uvádí na svých internetových stránkách: „Hlavním cílem motivačních programů a benefitů je zajistit motivaci a retenci jednotlivých zaměstnanců pro podporu splnění strategických cílů společnosti při efektivním řízení osobních nákladů a jejich optimální alokaci jednotlivcům. Ve Skupině ČEZ jsou zaměstnancům poskytovány mzdy, které odpovídají dlouhodobým ekonomickým výsledkům Skupiny ČEZ a jejímu postavení na trhu práce. Základní mzdy jsou diferencovány podle složitosti, odpovědnosti a náročnosti vykonávané práce. Variabilní složky mzdy zajišťují provázanost s firemními a individuálními cíli i jednání v souladu s firemními principy. Motivují tak k osobní zodpovědnosti za výsledky, stejně jako k naplnění strategických cílů. Ředitelé divizí, dceřiných společností a elektráren každoročně vybírají ze svých podřízených jednoho kandidáta pro ocenění ČÉZAR. Toto ocenění získávají nejúspěšnější zaměstnanci napříč všemi zeměmi, kde Skupina ČEZ působí. Od roku 2013 mají ředitelé útvarů, ředitelé organizačních jednotek a generální

ředitelé integrovaných dceřiných společností možnost dvakrát ročně vyzdvihnout a navrhnout k ocenění týmy i jednotlivce, kteří přinesli výsledky nad rámec stanovených cílů, kteří jsou iniciativní, přicházejí s nápady a podporují spolupráci. Poskytování benefitů je běžnou praxí ve většině společností. V porovnání se srovnatelnými společnostmi nabízí Skupina ČEZ svým zaměstnancům nadstandardní množství benefitů. Součástí kolektivních smluv ve Skupině ČEZ je i sociální oblast, ve které jsou benefity popsány. Skupina ČEZ nezapomíná ani na své bývalé zaměstnance – důchodce, o které pečuje prostřednictvím Nadačního fondu Senioři Skupiny ČEZ nebo podporováním klubů důchodců.“ (ČEZ, 2017)

Finanční analýza

Finanční analýza představuje další důležité kritérium pro hodnocení firmy. Při jejím provádění jsem čerpala z výroční zprávy z roku 2016 a 2015. Údaje jsou v mil. Kč.

Rentabilita celkových aktiv – ROA

$$ROA = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{celková aktiva}}$$

$$ROA_{2015} = 28\,961 / 602\,686 * 100 = 4,805 \%$$

$$ROA_{2016} = 26\,114 / 630\,841 * 100 = 4,139 \%$$

Rentabilita celkových aktiv má za sledované období klesající trend. Pokles byl způsoben snížením zisku a zvýšeným objemem aktiv.

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$ROE_{2015} = 20\,547 / 272\,155 * 100 = 7,549 \%$$

$$ROE_{2016} = 14\,575 / 261\,360 * 100 = 5,576 \%$$

Z výsledku je opět zřejmé, že docházelo taktéž k poklesu, jehož důvodem je hlavně pokles čistého zisku.

Rentabilita tržeb – ROS

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{tržby}}$$

$$ROS_{2015} = 20\,547 / 210\,167 = 0,098$$

$$ROS_{2016} = 14\,575 / 203\,744 = 0,072$$

Rentabilita tržeb nám ukázala, že z každé koruny tržeb dosáhla společnost v roce 2015 0,098 Kč zisku a v roce 2016 0,072 Kč zisku. Příčinou poklesu je velké snížení tržeb a čistého zisku.

Krátkodobá zadluženost

$$\text{Kr. zadluženost} = \frac{\text{krátkodobé dluhy}}{\text{celková aktiva}} * 100 (\%)$$

$$\text{Kr. zadluženost}_{2015} = 93\,699 / 493\,055 * 100 = 19 \%$$

$$\text{Kr. zadluženost}_{2016} = 129\,440 / 489\,254 * 100 = 26,5 \%$$

Z výsledků vypočítané krátkodobé zadluženosti můžeme vysledovat, že společnost v roce 2016 využívala krátkodobé zdroje mnohem více než v roce předchozím.

Likvidita

Pomocí likvidity můžeme vyjádřit schopnost podniku hradit jeho krátkodobé dluhy. V praxi využíváme běžnou, pohotovou a okamžitou (hotovostní) likviditu.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

➤ Běžná likvidita₂₀₁₅ = 109 631 / 93 699 = 1,17

➤ Běžná likvidita₂₀₁₆ = 141 587 / 129 440 = 1,09

Doporučená hodnota pro běžnou likviditu je v rozmezí od 1,5 do 2,5. Můžeme vypožorovat, že v obou letech měla společnost mírně podprůměrnou platební schopnost.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

➤ Pohotová likvidita₂₀₁₅ = (109 631 – 10 131) / 93 699 = 1,07

➤ Pohotovává likvidita₂₀₁₆ = (141 587 – 8 516) / 129 440 = 1,03

Doporučená hodnota pro pohotovou likviditu je od 0,7 do 1,2. V tomto případě tomu vypočítaná hodnota společnosti ČEZ odpovídá, protože své volné peněžní prostředky neváže v zásobách.

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

➤ Hotovostní likvidita₂₀₁₅ = 13 482 / 93 699 = 0,14

➤ Hotovostní likvidita₂₀₁₆ = 11 226 / 129 440 = 0,09

V tomto případě měla společnost také mírně podprůměrnou platební schopnost, jelikož doporučená hodnota pro hotovostní likviditu má být v rozmezí 0,2 – 0,5.

3.6 SWOT analýza podniku

SWOT analýza je metoda, pomocí které se můžeme zaměřit na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost organizace nebo jistého konkrétního záměru, jako je třeba nový projekt, produkt, služba. Faktory jsem ohodnotila od 1 do 5, kde 1 představuje nejméně bodů a 5 nejvíce. Každému z faktorů byla přiřazena váha a díky tomu jsem zjistila jejich vážené skóre.

Silné stránky (Strengths)

Tabulka 1: Silné stránky

Silné stránky			
Faktor	Váha	Hodnota faktoru	Vážené skóre
Postavení na trhu	0,2	5	1
Nezbytnost výrobku	0,1	4	0,4
Propojení se státem	0,1	4	0,4
Kvalifikovaný personál	0,1	3	0,3
Nízká míra zadluženosti	0,1	5	0,5
Množství výrobních zdrojů	0,15	5	0,75
Vysoká ziskovost	0,15	5	0,75
Konkurenceschopné ceny	0,1	3	0,3
Celkem	1		4,4

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z hodnot ve výše uvedené tabulce je patrné, že jednou z nejsilnějších stránek je vysoce dominantní postavení společnosti na trhu. Dalším důležitým faktorem je také množství výrobních zdrojů a ziskovost podniku.

Slabé stránky (Weaknesses)

Tabulka 2: Slabé stránky

Slabé stránky			
Faktor	Váha	Hodnota faktoru	Vážené skóre
Vliv státu na řízení společnosti	0,3	4	1,2
Malé povědomí o společnosti v zahraničí	0,1	3	0,3
Závislost na tržních cenách energie	0,1	3	0,3
Ekologický tlak	0,2	4	0,8
Rozsáhlá organizační struktura	0,3	5	1,5
Celkem	1		4,1

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Díky tomu, že má společnost kvůli své velikosti rozsáhlou organizační strukturu, stává se neflexibilní oproti malým konkurentům. Vysoký podíl akcií v rukách státu vystavuje společnost velkým politickým tlakům.

Příležitosti (Opportunities)

Tabulka 3: Příležitosti

Příležitosti			
Faktor	Váha	Hodnota faktoru	Vážené skóre
Rozšíření na více zahraničních trhů	0,25	4	1
Zvětšující se poptávka po elektřině	0,3	3	0,9
Spolupráce se silným strategickým partnerem	0,1	3	0,3
Dostavba jaderných elektráren	0,2	4	0,8
Inovace	0,15	3	0,45
Celkem	1		3,45

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Mezi nejdůležitější faktory příležitostí můžeme zařadit možnost rozšíření na další zahraniční trhy a rostoucí poptávku po elektřině. Dostavba jaderných elektráren Dukovany a Temelín by pak zaručila spolehlivé pokrytí veškeré poptávky.

Hrozby (Threats)

Tabulka 4: Hrozby

Hrozby			
Faktor	Váha	Hodnota faktoru	Vážené skóre
Technické problémy	0,15	3	0,45
Nárůst konkurence	0,15	2	0,3
Změna kurzu	0,25	4	1
Nalezení alternativních zdrojů energie	0,1	3	0,3
Zvýšení cen za energie	0,2	4	0,8
Komplikace s dostavbou elektráren	0,15	3	0,45
Celkem	1		3,3

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z tabulky je zřejmé, že největší hrozbou může být změna měnového kurzu, protože společnost ČEZ má více než 70% svých dluhopisů v eurech. Další hrozbu může představovat zvýšení cen za energie, pak také technické problémy jak ve stávajících elektrárnách, tak při jejich budoucí dostavbě.

4. PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ VE FIRMĚ

Projektové řízení ve společnosti ČEZ je založené na kombinaci metodiky PRINCE2 a PMBOK a skládá se z řídicího výboru, manažera projektu, vedoucího projektového týmu a jednotlivých členů týmu. Při analyzování projektového řízení jsem čerpala z interních dokumentů a informací od pana Ing. Lukáše Hořkého.

- **Řídicí výbor projektů** se skládá z jednotlivých vedoucích projektových skupin, projektového manažera a vybraných členů týmu. Mezi funkce výboru patří schvalování různých změn v projektu, finančních a časových rezerv a dále také řeší smluvní záležitosti na projektech. Tento výbor může také jmenovat nebo odvolat projektového manažera.
- **Manažer projektu** řídí projekt a nese za něj veškerou zodpovědnost. V týmu plní roli koordinátora, organizátora, vyjednaváče, kontrolora, vůdce a plánovače. Projektový manažer zodpovídá za dostatečné poskytování informací o projektu, plnění implementačních plánů a následnou identifikaci jejich nejrůznějších odchylek. Dále musí umět řešit problémy mezi jednotlivými členy týmu a vytvořit potřebné pracovní kontakty na všech možných pracovních úrovních. Mezi schopnosti projektového manažera musí patřit schopnost předvídat možné problémy a schopnost vyhledat vhodný způsob pro jejich vyřešení.
- **Vedoucí projektového týmu** je další důležitou postavou v projektovém řízení ve Skupině ČEZ. Musí řídit úkoly v rozsahu svých cílů, harmonogramů a milníků. Současně s tím musí také kontrolovat kvalitu svých prací v souladu s projektem.
- **Členové týmu** jsou buď stálí, nebo dočasní. Stálých členů má projektový tým 23 a při náročnějších projektech jsou k nim ještě přiřazováni dočasní členové.

Jednotlivé fáze projektového managementu jsou:

- Vytvoření týmu
- Definice návrhu projektu týmem
- Plánování
- Realizace

- Vyhodnocení

4.1 Analýza komunikace v projektovém řízení

Zaměstnanci společnosti ČEZ využívají při své práci jak komunikaci osobní a písemnou, tak i elektronickou.

Formy osobní komunikace

- Rozhovor
- Porady
- Diskuze
- Off – site meetingy – výjezdní akce a setkání různých útvarů
- Návštěvy vrcholových managerů na pracovištích
- Provedení nových pracovníků po pracovištích a seznámení s ostatními
- Společná účast zaměstnanců na charitativních akcích
- Snídaně úspěšných – pravidelná setkání top managementu s nejlepšími řadovými zaměstnanci

Formy písemné komunikace

- Firemní noviny a časopisy
- Plán komunikace
- Vzkazy
- Řídící dokumentace – postupy, směrnice, metodiky
- Bannery, polepy oken, podlah
- Nástěnky
- Dotazníky

Formy elektronické komunikace

- Telefónní hovory
- Messenger
- Intranet
- Newslettery
- Skype

Jedním z nejdůležitějších typů osobní komunikace jsou porady, které představují základní kámen celé interní komunikace. Díky poradám dochází k přenosu informací od vedení do jednotlivých týmů a jejich členům. Celková doba trvání se odvíjí od daného problému, ale obvykle se pohybuje kolem jedné hodiny. Porady se dělí do tří úrovní takto:

- Porada řídicího výboru, sponzorů a top managementu – při těchto poradách jsou jednotlivým členům předloženy reporty, na základě kterých dochází k řešením a nejrůznějším modifikacím. Tyto porady probíhají přibližně jednou za měsíc.
- Porada vedoucích – mezi účastníky porad jsou vždy vedoucí jednotlivých útvarů a také jimi vybraní členové. Jako další mohou být k poradám přizvaní lidé z ostatních týmů, se kterými dochází ke spolupráci, a dále pak také zástupci interní komunikace, personalisté a jiní. Tyto porady se konají jednou za týden nebo jednou za 14 dní a projednávají se na nich nutné změny nebo projekty, které jsou již schválené od top managementu, sponzorů a řídicího výboru.
- Porada týmů – během této porady sdělují jednotliví vedoucí svým podřízeným získané informace. Nadřízení seznamují své zaměstnance s novými projekty, řeší se zde rozdělení jednotlivých rolí, kdo bude mít co na starosti a také případné problémy.

5. PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU

Tato bakalářská práce se zabývá komunikací. Níže tedy popíšu komunikaci, která probíhala při projektu označeným jako „KZ R4“ zaměřeném na implementaci nového informačního systému pro obsluhu zákazníků. Změny souvisely s oddělením obsluhy klientů distribuce a prodeje firmy. Skupina ČEZ tímto naplnila jako první v České republice nařízení evropské legislativy, které se týká liberalizace trhu s elektřinou. Nový systém umožňuje fakturaci, zálohy, požadavky na změnu smluv, ale i komunikaci s operátorem trhu, obchodními i distribučními společnostmi na trhu s energiemi a spoustu dalších užitečných možností. Začátek projektu byl od 1. ledna 2015 a projekt sám trval až do konce roku 2016, kdy byl systém uveden do provozu a byla zajištěna jeho stabilizace. Celkem se na projektu podílelo více než 700 osob.

Výběr dodavatele

Výběr vhodného dodavatele probíhá v souladu se zákonem č. 127/2006 Sb., o veřejných zakázkách, a to dvěma způsoby. Prvním způsobem je výběr prostřednictvím poptávkového dokumentu, který má za úkol zjistit, zda má daný dodavatel k dispozici produkty či služby, které by splňovaly očekávání a požadavky společnosti. Příchozí nabídky od různých dodavatelů jsou předloženy hodnotící komisi a ta z nich následně nějakého vybere. Druhým způsobem výběru je přímé oslovení dodavatele, s kterým již v minulosti společnost spolupracovala, čímž dojde k ušetření času a prostředků při seznamování se s různými opatřeními, která je nutné dodržet, systémem, chodem firmy atd. Dodavatel také musí splňovat tzv. Hard a Soft kritéria.

- **Hard kritéria** – nejdůležitější kritéria, podle kterých dochází k výběru.
 - 1) Celková výše nabídkové ceny
 - 2) Technologické prostředky a znalosti

- **Soft kritéria** – kritéria, která při výběru společnost ČEZ zohledňuje, ale nemají takovou váhu jako Hard kritéria.
 - 1) Reference
 - 2) Kvalifikace – certifikáty kvality podle parametrů ISO, osvědčení, živnostenská oprávnění atd.
 - 3) Zkušenosti

- 4) Kontinuita
- 5) Výpis z trestního rejstříku
- 6) Podnik není v likvidaci
- 7) Vůči podniku neprobíhá nebo neprobíhalo v posledních letech insolvenční řízení

V případě tohoto projektu byl dodavatel vybrán na základě spolupráce, která probíhala v minulých letech, a stala se jím společnost SAP. Pro dodavatele SAP byl tento projekt jednou z největších zakázek v České republice.

Omezení projektu

Jako každý projekt měl i tento jistá omezení. Nejdůležitější bylo dodržení předem stanoveného rozpočtu, jehož výše se odvíjela od požadavků firmy, působení externích a interních zaměstnanců, a také vykalkulovaných režijních nákladů. Důležité bylo také to, aby nově implementovaný systém správně fungoval na technologických zařízeních, která má firma k dispozici. Jelikož byly při projektu kladeny velmi vysoké nároky na oblast lidských zdrojů, můžeme říci, že i to bylo velkým omezením.

Časový harmonogram projektu

Začátek projektu byl stanovený na 1. ledna 2015. Od ledna 2015 až do září 2015 probíhalo specifikování jednotlivých požadavků, které bylo rozděleno na tři hlavní části:

- 1) Definování dílčího projektu – v této části byl stanovený rozsah projektu, jeho cíl a to, jakým způsobem bude probíhat jeho řízení.
- 2) Hrubý cílový koncept – hrubý cílový koncept obsahoval seznam funkcionalit, které společnost od systému vyžaduje.
- 3) Jemný cílový koncept – v této části byly sestavené požadavky, které se týkaly spíše grafické stránky systému, jako např. umístění tlačítka.

Na základě výše zmíněných požadavků byl od října 2015 do března 2016 dodavatelem vytvářen odpovídající systém, po jehož vývoji následovalo testování, které probíhalo od dubna 2016 do konce června 2016.

Jakmile bylo ukončeno testování, přišlo na řadu proškolení zaměstnanců. Zaměstnanci měli na seznámení a naučení se s novým systémem čas do října 2016, kdy byl uveden do provozu.

5.2 Komunikace v projektu KZ R4

Pro komunikaci na projektu KZ R4 byl předem vytvořený komunikační plán. Tento plán zahrnuje 4 cílové skupiny:

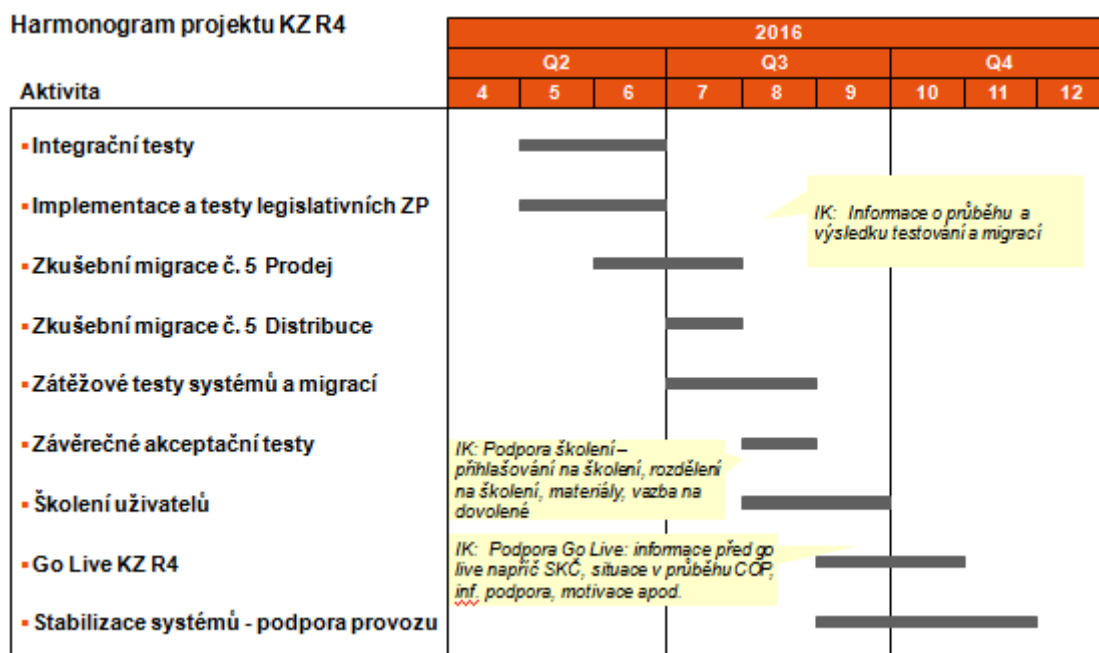
- 1) Projektový tým a obsluha ČZS
- 2) Skupina ČEZ – zaměstnanci a management
- 3) Zákazník – zákazníci ČEZ Prodej
- 4) Třetí strany a business partneři – cizí obchodníci, distributoři, klíčoví dodavatelé.

5.2.1 Interní komunikace – projektový tým a ostatní zaměstnanci

Každý týden byl členům projektového týmu a všem zainteresovaným osobám zaslán mail o stavu projektu a jednou měsíčně mimořádný mail s obecným shrnutím. Všichni zaměstnanci ČZS se o projektu dozvídali pomocí mailu, který byl rozeslán jednou za 14 dní a obsahoval dvoutýdenní shrnutí. Stakeholderům byly informace podávány každý týden a také prostřednictvím mailu. Veškeré informace spojené s projektem KZ R4 bylo také možné průběžně najít na Intranetu v sekci „Buďte v obraze“, kde byly každý měsíc zveřejňovány jejich aktualizované výsledky.

V souvislosti s implementací nového informačního systému bylo nutné proškolit veškeré zaměstnance tak, aby se systémem uměli dokonale zacházet. Za tímto účelem bylo v Plzni a Praze natočeno 20 podcastových videí, která byla následně zaměstnancům rozesílána. Video bylo také možné zhlédnout na firemním portále cez.tv a ve vzdělávací aplikaci v zaměstnaneckých Ipadech.

Obrázek 9: Harmonogram projektu



Zdroj: ČEZ, 2017

5.2.2 Komunikace vůči zaměstnancům v kontaktu se zákazníkem

Veškerí zaměstnanci, kteří se dostávají do styku se zákazníky, byli řádně proškoleni pro postup v případě stížností, dotazů zákazníků a odstávek systému. Odpovědnost za školení mělo pět osob. K předávání informací zaměstnancům docházelo pomocí mailů, osobní komunikace a již zmiňovaných videí.

5.3 Projektový tým

Pro popis projektového týmu jsem využila data získaná z dotazníkového šetření. Projektový tým se skládá z 23 stálých členů. Je zde 16 žen a 7 mužů ve věku od 21 do 58 let. Výběr vhodných členů probíhá vždy dle odborné kvalifikace, předpokladů pro týmovou práci a osobnostního profilu člověka.

Věkové rozložení týmu

Tabulka 5: Věkové rozložení týmu

Věk	Počet osob
21 - 30 let	4
31 - 40 let	7

Věk	Počet osob
41 - 50 let	7
51 a více let	5

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Doba působení ve společnosti ČEZ

Tabulka 6: Doba působení ve společnosti

Doba působení ve společnosti	Počet osob
Méně než 1 rok	2
1 - 2 roky	4
3 - 5 let	9
5 a více let	8

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z předchozích dvou tabulek lze vypožorovat, že je projektový tým z velké části tvořený osobami, které pracují ve společnosti již delší dobu. Dva členové týmu, kteří jsou zaměstnanci Skupiny ČEZ méně než rok, jsou zároveň i jeho nejmladšími členy a jelikož nedávno dokončili studium na vysoké škole, dochází ve firmě teprve k jejich zaučení.

5.3.1 Komunikace v projektovém týmu

Pro analýzu komunikace v projektovém týmu jsem využila vlastní pozorování, rozhovory s vybranými členy a dotazníkové šetření, které bylo předáno 23 respondentům, a jeho návratnost byla stoprocentní.

5.3.1.1 Vlastní pozorování komunikace

Při pozorování komunikace a následnými rozhovory s několika členy týmu jsem zjistila, že se v projektovém týmu používají veškeré zmíněné komunikační kanály. S využíváním těchto kanálů souvisí i dva hlavní zjištěné problémy.

Jako první problém, kterého jsem si všimla, bych chtěla uvést používání interního messengeru. Při komunikaci prostřednictvím toho programu mohou zaměstnanci velmi rychle kontaktovat jiné pracovníky společnosti ČEZ, ale často se při rozhovorech dostávají od pracovních věcí k rozsáhlým hovorům o osobních záležitostech, čímž dochází ke snížení pracovního výkonu.

Dalším problémem nastává při předávání informací pomocí osobní komunikace. V tomto případě se již stalo, že dodavatel tvrdil, že sdělil potřebné informace vedoucímu týmu, ale jelikož nebyla provedena žádná forma písemné komunikace, lze jen těžko dohledat, kdo má pravdu.

5.3.1.2 Dotazníkové šetření

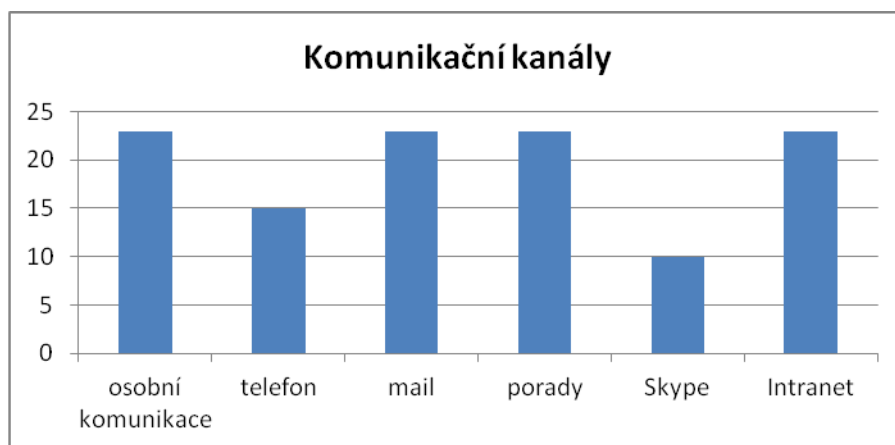
Dotazník byl zaměřený na dva okruhy, a to:

- Komunikaci
- Projektový tým

Komunikační kanály

Komunikačních kanálů se týkala otázka č. 4. Všichni dotazovaní využívají při své práci osobní komunikaci, mail, Intranet a účastní se porad. Pouze deset členů komunikuje pomocí Skypu a patnáct telefonem. V možných připomínkách jsem se setkala s názorem jednoho člena týmu, kterému by se k jeho práci hodil také telefon, ale bohužel mu zatím firma žádný nepřidělila.

Graf 1: Komunikační kanály

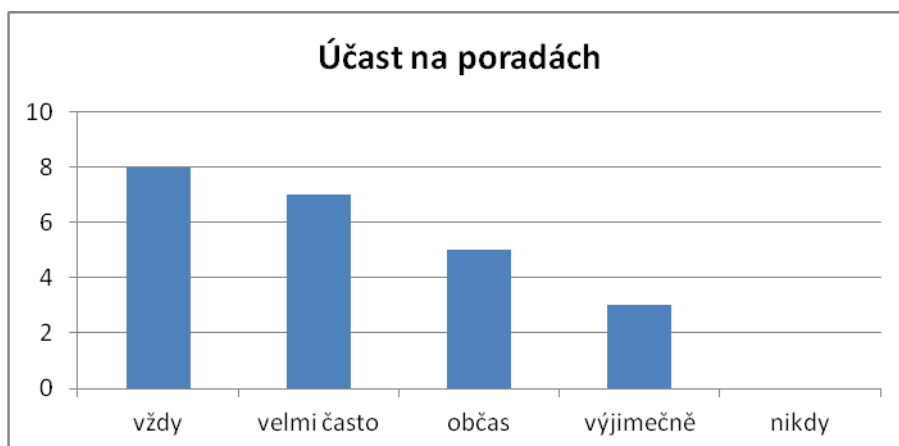


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Porady

Na porady se zaměřuje otázka č. 5, 6 a 7. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se jich účastní všichni členové. Účast jednotlivých osob je popsána následujícím grafem:

Graf 2: Účast na poradách



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V sedmé otázce respondenti hodnotili spokojenost s poradami a jejich výsledky. Hodnocení jsem sečetla, zprůměrovala a jednotlivé hodnoty zanesla do následující tabulky:

Tabulka 7: Hodnocení spokojenosti

Předmět hodnocení	Míra spokojenosti
Příprava	3,57
Vedení	3,57
Aktivita účastníků	3
Možnost pro vyjádření svého názoru	2,7
Užitečnost získaných informací	3,87

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z výsledného hodnocení je vidět, že nejméně spokojení jsou členové týmu s možností pro vyjádření svého názoru a aktivitou jednotlivých účastníků porad. Nejlépe byla ohodnocena užitečnost získaných informací.

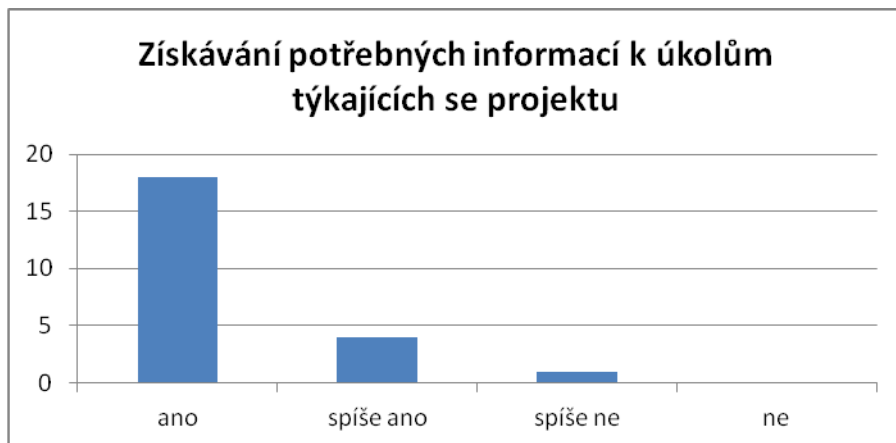
Získávání informací

Otázky č. 8, 9 a 10 jsem sestavila tak, aby bylo možné analyzovat jak, zda členové týmu získávají všechny potřebné informace týkající se projektů a zda jim vyhovuje způsob, kterým tyto informace získávají. Výsledky dotazníku jsou následující:

U otázky č. 8 odpověděla většina respondentů, že jim jejich team – leader poskytuje veškeré potřebné informace k úkolům, které se týkají projektů. Pouze jeden člověk

u této otázky vybral možnost „spíše ne“ a v připomínkách pak doplnil, že by ocenil namísto mailů i možnost odborných konzultací.

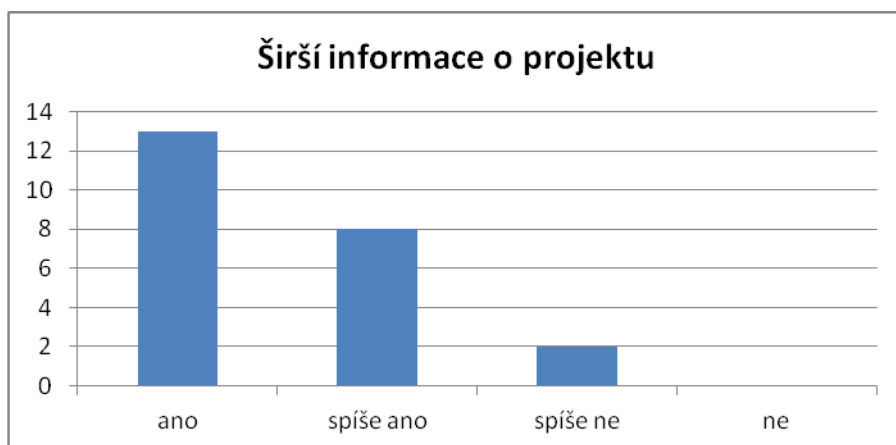
Graf 3: Získávání potřebných informací



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Následující otázka se týkala toho, zda mají respondenti k dispozici širší informace o projektu. Výsledky šetření jsou v následujícím grafu:

Graf 4: Širší informace o projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Většina respondentů na tuto otázku odpověděla kladně. Dva z dotazovaných uvedli, že jim v průběhu projektu chyběly informace o řešení nahlášených chyb, které jim měl poskytnout dodavatel.

Poslední otázka tohoto okruhu byla zaměřená na spokojenost se způsobem získávání informací o projektu. Zde uvedlo 22 členů týmu kladnou odpověď. Jediný člověk se zde

vyjádřil negativně s tím, že by u projektů této velikosti preferoval více schůzek s dodavatelem. Získané hodnoty jsou uvedené v následujícím grafu:

Graf 5: Spokojenost se způsobem získávání informací



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Týmová spolupráce

Poslední okruh otázek dotazníkového šetření analyzuje týmovou spolupráci. Na otázku č. 11, která je zaměřena na to, zda se při výskytu problému tým vždy dohodne na jeho řešení, odpověděli všichni dotazovaní „Ano“. Týmovou spolupráci pak ohodnotili následovně:

Tabulka 8: Týmová spolupráce

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Velmi dobrá, celý tým táhne za jeden provaz.	16	7		

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Kolegové jsou ochotní, vždy mi pomůžou.	20	3		
Pokud se vyskytne problém, vím na koho se obrátit.	15	8		
V týmu se všemi vycházím.	17	5		

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

6. ZHODNOCENÍ

Na základě získaných informací z dotazníkového šetření a informací, které mi poskytli vybraní členové týmu, jsem dospěla k následujícím výsledkům:

Pozitiva

- Firma a projektový tým využívají veškeré možné komunikační kanály
- Velmi vysoká úroveň týmové spolupráce na projektech
- V týmu panují velmi dobré vztahy a přátelská atmosféra
- Užitečnost informací získaných na poradách
- Využívání komunikačního plánu
- Školení pomocí videí
- Organizace různých meetingů
- Dobrá příprava a způsob vedení porad

Jako nejvíce pozitivní věc bych hodnotila způsob, kterým dochází ve firmě ČEZ k proškolení, a to použitím podcastových videí. Jestliže není zaměstnancům cokoliv jasné, mohou video opakovaně zhlédnout a také hned kontaktovat jeho odesílatele. Díky tomu, že jsou videa dostupná na zaměstnaneckých Ipadech, není problémem, aby si je zaměstnanci pouštěli v podstatě kdykoliv a kdekoliv budou chtít. Dalším velkým pozitivem je to, že je vytvářen komunikační plán, díky kterému je komunikace řízena.

Negativa

- Nedostatek prostoru pro vyjádření svého názoru při poradách
- Nadměrné využívání messengeru
- Nedostatek telefonů pro zaměstnance
- Chybějící informace a způsob jejich získávání
- Nízká aktivita účastníků porad

Ve Skupině ČEZ se i přes velmi propracovanou komunikaci vyskytují lehká negativa. Prvním problémem, který by měla firma řešit je to, že ne všichni respondenti mají dostatek informací k daným projektům a jsou spokojeni se způsobem jejich získávání. Další, co zaměstnancům komplikuje jejich práci, je nedostatek telefonů. Negativní je

pro firmu i nízká aktivita účastníků na poradách a také fakt, že zde není dostatek prostoru pro to, aby mohl každý vyjádřit svůj názor.

Jelikož realizace tohoto projektu proběhla v předem stanoveném čase, došlo ke splnění cíle a nebyl překročen rozpočet, můžeme tento projekt i přes nalezená negativa označit za úspěšný.

7. NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

Návrhy na zlepšení jsem sestavovala dle zjištěných negativ, která jsem popsala v předchozí kapitole. Jelikož firma používá již zaběhlý systém komunikace a negativ není tolik, nelze říci, za jak dlouho se dostaví očekávané zlepšení, ale navrhovanými úpravami by se firma mohla vyhnout některým problémům v budoucích projektech.

7.1 Vylepšení plánu komunikace

Komunikační plán sice společnost vytvořený měla, ale téměř veškerá komunikace probíhala prostřednictvím mailů. Při velkém množství příchozí pošty se tak může stát, že si někdo mail omylem smaže nebo ho přehlédne a tak by pro následující projekty bylo vhodné, aby do něj přibylo více osobních schůzek, možnosti odborných konzultací a videokonference.

Další důležitou věcí, kterou by si měla firma při komunikaci ohlídat je, aby byly informace sdělené osobní komunikací následně potvrzené i písemně, čímž nebude docházet ke zbytečným konfliktům.

7.2 Dokoupení telefonů

Dokoupení potřebných telefonů by pro zaměstnance znamenalo možnost přímo, rychle a snadně komunikovat s dodavatelem i jinými osobami. V okamžiku, kdy není někomu něco jasné a je nutné získat ihned další potřebné informace, by pak firma předešla možným problémům způsobeným nedostatkem informací. Dále by tím zaměstnanci získali určitý druh nezávislosti, jelikož pokaždé, když potřebují někomu zavolat, musí za kolegy, kteří telefon vlastní, čímž je částečně i vyrušují při práci.

7.3 Reorganizace porad

Na základě získaných výsledků dotazníkového šetření by se měla firma zaměřit na vylepšení průběhu porad, a to konkrétně na rozšíření prostoru pro vyjádření jednotlivých členů a zvýšení aktivity účastníků na poradě.

Nedostatek prostoru pro vyjádření jednotlivých účastníků lze jednoduše vyřešit upravením programu. Díky interakci se tak budou účastníci cítit jako součást porady a budou lépe plnit zadané úkoly.

Vhodným řešením pro oživení porad by mohlo být to, aby se konaly na nějakém místě mimo kancelář - například pokud by se tým sešel na oběd nebo večeři v nějaké restauraci mimo firmu, v příznivém počasí i třeba někde v parku. Dalším návrhem na to, jak zapojit do porady účastníky, je vytvoření seznamu bodů, které budou chtít probírat a porada se pro ně tak stane důležitou.

7.4 Omezení používání messengeru

Pro omezení „zneužívání“ tohoto interního programu lze zakoupit software, který by dokázal podobné programy blokovat nebo nechat jejich používání povolené pouze v době pauzy. Na trhu se vyskytuje celá škála takovýchto softwarů, mezi nejznámější patří například Pinya Guard, Cyclope Employee Monitoring Solution, Dozorce, nebo Optimuser.

S nákupem softwaru samozřejmě vzniknou i náklady a tak se musí zaměstnavatel sám rozhodnout, co je pro něj výhodnější.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla vypracována na téma „*Komunikace v projektovém týmu*“. Obsahově je práce rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické. V teoretické části byly dle prostudování odborné literatury uvedeny poznatky týkající se projektu, projektového řízení a komunikace. Tyto poznatky byly dále aplikovány v části praktické na společnosti ČEZ, a. s.

Cílem práce byla analýza, zhodnocení a následné navržení opatření, která by vedla k minimalizaci negativ při komunikaci v projektovém týmu.

Mezi navržená opatření, která mohou zkvalitnit komunikaci v týmu, byla na základě výsledků z osobního pozorování, rozhovorů s členy týmu a dotazníkového šetření uvedena reorganizace porad, při které je nutné dát větší prostor pro vyjádření účastníkům a také je více zapojit do dění porady. Dalším opatřením bylo upravení plánu komunikace, který nezahrnoval téměř žádné formy osobní komunikace. Posledními opatřeními byl pak návrh na zakoupení telefonů pro zaměstnance a návrh na zakoupení softwaru, který by mohl omezit nadměrné používání komunikačního programu messenger. Po zavedení těchto opatření by se měla společnost vyhnout problémům, s kterými se dosud setkávala.

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulka 1: Silné stránky	38
Tabulka 2: Slabé stránky	39
Tabulka 3: Příležitosti	39
Tabulka 4: Hrozby	40
Tabulka 5: Věkové rozložení týmu	47
Tabulka 6: Doba působení ve společnosti	48
Tabulka 7: Hodnocení spokojenosti.....	50
Tabulka 8: Týmová spolupráce	52
Obrázek 1: Trojimperativ	10
Obrázek 2: Struktura metodiky.....	15
Obrázek 3: Proces komunikace	20
Obrázek 4: Logo společnosti ČEZ.....	27
Obrázek 5: Nezaměstnanost	30
Obrázek 6: Průměrná mzda	31
Obrázek 7: Porterův model pěti sil	32
Obrázek 8: Rozdělení dodavatelů elektřiny.....	34
Obrázek 9: Harmonogram projektu	47
Graf 1: Komunikační kanály	49
Graf 2: Účast na poradách	50
Graf 3: Získávání potřebných informací	51
Graf 4: Širší informace o projektu	51
Graf 5: Spokojenost se způsobem získávání informací.....	52

Seznam použitých zkratk

ČEZ	České Energetické Závody
ČSÚ	Český statistický úřad
ČZS	ČEZ zákaznické služby
EU	Evropská unie
ISO	International Organization for Standardization
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PRINCE	Projects in controlled environments
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung

Seznam zdrojů

Knižní zdroje

BENTLEY, Colin. *Prince2: a practical handbook*. Boston: Butterworth-Heinemann, 1997. ISBN 0750632402.

BELBIN, Meredith R. *Týmové role v práci*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 159 s. ISBN 978-80-7357-892-3.

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2005, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. ISBN 978-802-4728-283.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

KEMP, Jana M. *Jak řídit pracovní porady*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada, 1996, 105 s. ISBN 80-7169-316-2.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

HOLEČEK, Václav, MIŇHOVÁ, Jana, PRUNNER, Pavel. *Psychologie pro právníky*. 2. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007, 352 s. ISBN 978-80-7380-065-9.

Project Management Institute. *A guide to the project management body of knowledge. : PMBOK Guide [CD-ROM]*. 3rd ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2004. 390 s. ISBN 1-930699-50-6.

SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, 389 s. ISBN 978-807-0439-753.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

ŠULEŘ, Oldřich. *Jak řídit a vést porady*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001, 152 s. ISBN 80-7226-260-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, 116 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Internetové zdroje

SIEBER, Patrik. *Studie proveditelnosti: Feasibility study: metodická příručka*. [online] Praha, 2004 [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <https://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/c4772855-8ffc-4036-97fc-2d7caa1ad86e/1136372156-zpracov-n-studie-proveditelnosti>

MANAGEMENTMANIA. Řízení projektů (Project Management). *Managementmania* [online]. ManagementMania.com © 2011 - 2016 [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-rizeni-projektu>

JAKASI. Co je porterův model pěti sil? *Jakasi* [online]. Jakasi.cz © 2015 - 2016 [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>

CESKATELEVIZE. Nezaměstnanost sice mírně stoupla, přibývá však volných míst. Chybí řidiči, dělníci či kuchaři. *Ceskatelevize* [online]. Ceskatelevize.cz © 1996 – 2017 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/2031652-nezamestnanost-sice-mirne-stoupla-pribyva-vsak-volnych-mist-chybi-ridici-delnici>

Seznam příloh

Příloha A: dotazník

Příloha A - dotazník

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ NA TÉMA KOMUNIKACE V PROJEKTOVÉM TÝMU

Dotazník uvedený níže jsem vytvořila pro studijní účely v rámci mé bakalářské práce, jejíž téma je „Komunikace v projektovém týmu“.

Veškeré odpovědi budou zpracovávány anonymně a jeho vyplnění nebude trvat déle než 10 minut. V případě, že budete mít jakékoliv dotazy, obraťte se na mě prosím prostřednictvím emailové adresy vetrovskam@gmail.com. U otázek, u kterých není uvedeno jinak, uveďte pouze jednu odpověď.

Předem Vám moc děkuji za obětovaný čas a ochotu.

- 1) Pohlaví
 - Muž
 - Žena
- 2) Věk
 - 21 – 30 let
 - 31 – 40 let
 - 41 – 50 let
 - 51 a více let
- 3) Doba působení ve společnosti ČEZ
 - Méně než 1 rok
 - 1 – 2 roky
 - 3 – 5 let
 - 5 a více let
- 4) Jaké komunikační kanály používáte při své práci? Vyberte více možných odpovědí.
 - Osobní komunikace
 - Telefon
 - Mail
 - Porady
 - Skype
 - Intranet
- 5) Účastníte se porad?
 - Ano
 - Ne
- 6) V případě, že se účastníte porad, vyberte jak často.
 - Vždy
 - Velmi často
 - Občas

- Výjimečně
- Nikdy

7) Ohodnoťte na stupnici od 1 do 5, kdy 5 představuje silnou spokojenost, následující stránky porad:

	1	2	3	4	5
Příprava					
Vedení					
Aktivita účastníků					
Možnost pro vyjádření svého názoru					
Užitečnost získaných informací					

8) Dostáváte od svého team-leadera veškeré potřebné informace k úkolům týkajících se projektu? Případně popište, které Vám chybí.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9) Máte k dispozici širší informace o projektu? (Aktuální stav, důležité milníky, atd.)
Případně popište ty, které Vám chybí.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10) Vyhovuje Vám způsob, kterým získáváte širší informace o projektu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11) Pokud se vyskytne problém, dohodnete se vždy na jeho řešení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12) Jak hodnotíte Vaší týmovou spolupráci?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Velmi dobrá, celý tým táhne za jeden provaz.				
Kolegové jsou ochotní, vždy mi pomůžou.				
Pokud se vyskytne problém, vím na koho se obrátit.				
V týmu se všemi vycházím.				

Připomínky k jednotlivým otázkám:

Abstrakt

VĚTROVSKÁ, M. *Komunikace v projektovém týmu*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 58 s., 2017

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

Hlavním cílem předložené bakalářské práce je analýza a zhodnocení komunikace v projektovém týmu a návrh opatření, které situaci současné komunikace zlepší.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části, část teoretickou a praktickou. Teoretická část se zaměřuje na základní pojmy projektového řízení a pojmy související s komunikací. Praktická část je zaměřena na firmu ČEZ, a. s. s využitím teoretických poznatků z první části práce. Společnost je zde představena a analyzována. Poté se práce zaměřuje na komunikaci na vybraném projektu a v projektovém týmu. Na základě zjištěných výsledků jsou pak v závěru praktické části navržena opatření, která mohou zlepšit dosavadní stav komunikace.

Abstract

VĚTROVSKÁ, M. *Communication in project team*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 58 p., 2017

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

The main goal of the presented bachelor thesis is an analysis and evaluation of communication in project team and proposal of measures to improve the situation of contemporary communication.

The thesis is divided into two main parts, theoretical and practical. The theoretical part is focused on the basics concepts of project management and concepts connected with communication. The practical part is focused on the company ČEZ, a. s. with the using of theoretical knowledge from the first part. The company is presented and analyzed in this part. Then the thesis describes communication on the selected project and communication in the project team. At the end of the practical part are proposed measures that can improve the current situation of communication.