

**UNIVERZITA MATEJA BELA
EKONOMICKÁ FAKULTA**



Študentská vedecká aktivita

Bariéry v komunikácii v rámci životného cyklu projektu

Bc. Veronika Zavadská

Sekcia: Ekonomika a manažment podniku

Konzultant: Ing. Gabriela Kormancová, PhD.

Banská Bystrica
2012

Obsah

Úvod	2
1 Komunikácia v rámci životného cyklu projektu	3
1.1 Vybrané pojmy	3
1.2 Komunikačné bariéry	4
1.3 Komunikačné lekcie	6
2 Analýza komunikačných bariér vo vybranom projekte v podniku EKOSERVIS	9
1.4 História a súčasnosť EKOSERVIS.....	9
1.5 Vybraný projekt a analýza problému v komunikácii.....	10
1.6 Návrhy riešení vzniknutých problémov v komunikácii vo vybranom projekte	13
Záver.....	17
Bibliografické údaje	18
Prílohy	19

Úvod

Komunikácia je dnes bežnou súčasťou každodenného života. Využívame ju všade, a to v podobe verbálnej, či neverbálnej. Ani v komunikácii nie je všetko ideálne, a preto aj tu môžeme nájsť celý rad problémov a bariér.

Cieľom práce je poukázať na najčastejšie chyby, ktoré robia manažéri pri projektovom riadení práve v komunikácii.

V práci použijeme metódu riadeného rozhovoru s projektovou manažérkou Ing. Jaroslavou Ferenckovou.

Na začiatku našej práce definujeme základné pojmy vo vzťahu ku skúmanej problematike.

Ďalšia časť bude venovaná popisu vybraného podniku a komunikačných problémov vo vybranom projekte (rekonštrukcia kanalizácie a biologickej čistiarne odpadových vôd).

V záverečnej časti na základe poznatkov z literatúry, ako i výsledkov analýzy navrhujeme možnosti riešenia nami identifikovaných problémov, ktoré môže spoločnosť Ekoservis, s. r. o. využiť v komunikácii pri tvorbe ďalších projektov.

Veríme, že našou prácou prispejeme aspoň malou mierou k zníženiu, resp. prevencii vzniku obdobných komunikačných bariér v rámci životného cyklu pripravovaných projektov vo vybranom podniku.

1 Komunikácia v rámci životného cyklu projektu

Projektový manažment je v centre záujmu odborníkov od polovice 20. storočia, pričom sa neustále rozvíja a napreduje aj vďaka pokroku v IKT, či napredovaní jednotlivých vedných disciplín. Projektoví manažéri majú vo svojej pracovnej náplni náročnú úlohu – riadiť, organizovať či plánovať všetko bezchybne, efektívne a s výsledkom, ktorý v maximálnej možnej miere uspokojí zákazníka. V našej práci chceme priblížiť možné komunikačné problémy, s ktorými sa môžeme stretnúť pri návrhu projektu, jeho následnej realizácii a ukončení, a potom navrhnúť riešenia, ktoré pomôžu projektovým manažérom v praxi predchádzať podobným problémom v budúcnosti.

V úvode práce venujeme priestor definíciám vybraných pojmov v kontexte našej skúmanej problematiky. Zameriame sa najmä na pojmy ako je projekt, životný cyklus projektu, ale i komunikačné bariéry.

1.1 Vybrané pojmy

Projekt (lat. projectum zo slovesa proicere – posunúť vpred) podľa Svozilovej je dočasné úsilie vynaložené na vytvorenie unikátneho produktu, služby alebo určitého výsledku.

Všetky projekty majú počas svojej existencie **životný cyklus**, ktorý predstavuje logický sled najvšeobecnejších úsekov a fáz projektu vrátane definovaných stavov a podmienok pre prechod z jednej fázy do druhej (Svozilová, 2011).

Existujú rôzne prístupy k členeniu fáz. Weiss (1992) rozčlenil životný cyklus na nasledovné fázy:

1. **Definovanie** – predstavuje náčrt projektu – odpovedá na otázky čo chceme dosiahnuť, ako to chceme dosiahnuť, kedy to chceme dosiahnuť a aké zdroje chceme použiť; rozhoduje, či je projekt uskutočniteľný pomocou štúdie uskutočniteľnosti, a teda či má zmysel v ňom pokračovať;
2. **Plánovanie** – ovplyvňuje kvalitu celého projektu; v tejto fáze sa určuje cieľ, štruktúra projektu, časový plán, zdroje, náklady a plán rizík;
3. **Organizácia** – určuje projektový tím, ktorý realizuje samotný projekt; ide o zosúladenie osobných cieľov pracovníkov s cieľmi projektu;
4. **Kontrola** – znamená zisťovanie a overovanie skutočného stavu projektu voči plánu formou porovnávaní; tento proces začína zahájením projektu;

5. **Ukončenie** - je činnosť, pri ktorej sú ukončené všetky aktivity projektu, odovzdané a schválené výstupy projektu, vysporiadané a uzavreté všetky jeho administratívne agendy, hodnotí sa priebeh celý projekt.

Ďalším dôležitým pojmom pre potreby našej práce je projektová komunikácia. Ide o komunikáciu medzi všetkými zainteresovanými stranami projektu, pričom môže byť v rôznych podobách – slovnej, prostredníctvom e-mailu, projektových plánov, správ o stave a pod.

Vo svojej podstate ide o nastavenie komunikačných kanálov a pravidiel tak, aby sa všetci zainteresovaní dostali včas ku všetkým potrebným informáciám (Štefánek, 2011).

1.2 Komunikačné bariéry

Efektívna tímová komunikácia je jedným z hlavných predpokladov úspešného projektového manažmentu. Predstavuje isté kritické prepojenie medzi ľuďmi, myšlienkami a informáciami a je kľúčovou podmienkou tímovej spolupráce a zároveň hybnou silou postupu každého projektu.

V každej životnej fáze projektu sa vyskytujú určité problémy s komunikáciou – komunikačné bariéry. Stáva sa, že informácie nemusia doraziť k príjemcovi, resp. dorazia v inej podobe alebo majú zlú vypovedaciu schopnosť.

Aj napriek veľkej snahe všetkých účastníkov projektovej komunikácie môžu nastať občasné nedorozumenia a z nich vyplývajúce problémy. Dané problémy nazývame komunikačnými bariérami. Tie majú rôzne príčiny, ktoré sme rozdelili do 2 nasledovných skupín:

1. **Objektívne príčiny** – ich riešenie môže, ale aj nemusí byť v silách projektového manažéra
 - a. *Definičné* – sú výsledkom zlého návrhu rozdelenia zodpovednosti a pridelenia autority od začiatku projektu;
 - b. *Organizačné nedostatky plánu projektu* – zmätky, nedorozumenia alebo nedostatočná prezentácia metodík a pravidiel, nesprávne mapovanie komunikačných kanálov a záujmových skupín;
 - c. *Technické chyby a nekonzistencia v komunikačnej sieti* – nedostupnosť, výpadky alebo nefunkčnosť informačných komunikačných systémov;

- d. *Vzdialenosť a časové pásma* – spolupráca s manažérmi z rôznych oblastí, kde sa štandardná pracovná doba neprekrýva, býva nesmierne obtiažna a zdĺhavá;
 - e. *Fyzikálne vlastnosti prostredia* – niektoré pracoviská môže byť nadmerne hlučné alebo v nich nie je dostatok súkromia pre uzavreté alebo osobné rokovania.
2. **Subjektívne príčiny** – sú často spôsobené ľudskými nedostatkami a je veľmi náročné ich riešiť
- a. *Intrigy, politické hry a skryté úmysly*;
 - b. *Utajovanie skutočností* – z rovnakých dôvodov ako v predchádzajúcom prípade alebo v úmysle zatajiť chybné rozhodnutia alebo opomenutia;
 - c. *Nedostatok osobného kontaktu* – riadenie, ktoré je odkázané na neosobné podávanie informácií cez rôzne médiá;
 - d. *Emocionálne a povahové dôvody* – najmä osobné konflikty.

Úroveň a kvalita projektovej komunikácie je závislá na podnikovej kultúre a osobných vlastnostiach jednotlivcov zapojených do projektového diania. V praktickom živote existuje celý rad negatívnych vplyvov a bariér efektívnej komunikácie, ktorý je náročné správne vyriešiť. Medzi najbežnejšie komunikačné bariéry patrí:

1. **Negatívne prístupy a reakcia na podnety** – väčšina ľudí reaguje s určitou, aj keď nie vždy rovnakou, mierou odmietania na vnútené postupy, zmeny preferencií alebo metód či „porážku“ v diskusii. Negatívne reakcie môžu byť rovnako dôsledkom lojality k líniovému nadriadenému a neporozumeniu pridelenia autorít v projektovom riadení.
2. **Štandardy, zvyklosti a stereotypy** – aj v rámci jedného regiónu môžu byť jednotlivé podnikové kultúry odlišné a čo je bežné v jednom podniku nemusí byť zvyčajné alebo prípustné v druhom. Z tohto pohľadu býva ešte väčší rozdiel v medzinárodnom prostredí.
3. **Vnímanie urgentnosti času** – tak ako v predchádzajúcom prípade môže byť odlišné aj v rámci podnikových kultúr jedného regiónu, avšak výrazné sú rozdiely medzi kultúrami v rámci svetadielov. Severná Amerika z tohto pohľadu vedie nad Európou, ale s odstupom neporovnateľne menším ako v prípade Južnej Ameriky alebo veľkých oblastí Ázie (Svozilová, 2011).

1.3 Komunikačné lekcie

1. *Plánovanie časového rozvrhu komunikácie* – prístup ku komunikácii má byť sebaistý, uvoľnený, prirodzený a plánovaný. Plánovanie komunikácie je potrebné zahájiť premýšľaním o cieľoch a dôležitých bodoch a až potom treba myslieť na spôsob, akým sa tieto informácie podajú. Neexistuje všeobecne platný plán komunikácie, avšak je dôležité, aby obsahoval úlohy v rámci projektu, pravidlá pre členov projektového tímu a priebežné komunikačné metódy projektového manažéra.
2. *Pravidelné hlásenia ako súčasť práce* – tzv. reporting - cyklus pravidelných hlásení a rokovaní, ktoré sa budú zvolávať. Tieto pravidelné interakcie vytvárajú základňu pre porozumenie v rámci projektových tímov. Môžu mať rôzne podoby. Pričom pre sponzora je dôležité týždenné hlásenie, pre ostatné záujmové skupiny sú to menej časté hlásenia. Reporting je kľúčovou súčasťou práce projektového manažéra.
3. *Formálna prezentácia ako primeraná forma zdieľania* – ide o prezentáciu, ktorá vyhovuje publiku, nie projektovému manažérovi, využívanie rôznych médií s rozvahou, ale je potrebné popremýšľať, čo sa chce prezentáciou dosiahnuť a zahrnúť to do nej. Niekedy je vhodné zahrnúť do prezentácie i zákazníka, čím sa získa jeho dôvera.
4. *Spontánna a priebežná neformálna komunikácia* – môže byť prospešná z mnohých dôvodov – budovanie vzťahov a dôvery, rýchle zistenie dôležitých informácií, získanie rôznych názorov vo chvíli, keď neexistuje zhoda a p. Je to spôsob komunikácie neoficiálny a uvoľnený, ale aj napriek tomu by mal byť uskutočňovaný plánovito.
5. *Využívanie odbornej reči publika tam, kde sa to hodí* – na väčšine projektov pracujú odborníci rôznych profesií, ktorí majú svoj slang a komunikačné nástroje. Schopnosť zachytiť a požívať tento špeciálny jazyk je pre projektového manažéra veľmi dôležitá.
6. *Primerané používanie žargónu projektového manažéra* – tzn. hovoriť tak, aby všetci rozumeli. Určité odborné termíny spôsobujú pravidelné problémy. Je potrebné ich nahradiť rôznymi inými alternatívami, ktorým publikum porozumie.

7. *Dobré vysvetlenie projektových rizík* – riziko je veľmi dôležitá informácia, ktorá nesmie byť jednak precenená, ale ani podcenená. Treba sa snažiť riziko vysvetliť tak, aby všetci účastníci projektu pochopili, čo predstavuje.
8. *Zložité informácie prezentovať jasne* – je výborné, keď je projektový manažér schopný vysvetliť komplexné informácie a detail projektu v jednoduchých a ľahko pochopiteľných termínoch.
9. *Komunikáciu prispôbiť publiku* – rôzne publiká vyžadujú rôzne štýly prezentácií. Iný typ prezentácie je potrebné použiť pre projektové tímy, dodávateľom projektu, sponzorom, zákazníkom, konečným užívateľom alebo ostatným záujmovým skupinám.
10. *Účinná komunikácia s vyšším manažmentom* – náležitú prípravu treba venovať prezentáciám pre skupiny výkonného manažmentu. Treba myslieť predovšetkým na to, čo je pre nich podstatné, čo cítia a čo si myslia, ako im čo najlepšie vysvetliť konkrétne informácie, čo sa dá vyťažiť z tejto príležitosti, aký problém je riešený a ako je vhodné ho prezentovať a p.
11. *Nespoliehať sa na e-maily* – e-mail je vynikajúcim nástrojom riadenia projektov, zabezpečujú efektívnu a rýchlu komunikáciu s väčšou skupinou ľudí a p. Avšak z e-mailu sú jasné iba slová. Reč tela a tón hlasu pri tejto forme komunikácie abscentuje, a preto môže veľmi ľahko dôjsť k nedorozumeniu.
12. *Byť konkrétny* – je dôležité definovať ako veľmi, koľko a ako dlho, tzn. byť v čo najväčšej miere konkrétny a neskresľovať dôležité informácie.
13. *Kľúčové údaje udávať kompletne a platné pre konkrétne časové úseky* – v projektovom prostredí je celý rad rôznych dôležitých informácií, pre ktoré nie je normálny rozhovor vhodným mechanizmom. Sú to najmä faktické informácie ako je stav projektu, riziká a problémy k riešeniu a pokyny k tomu, aká práca sa v najbližšej dobe vykonať. Tieto informácie si vyžadujú byť povedané ako ucelené údaje v konkrétnych časových úsekoch.
14. *Hovoriť pravdu* – je nutné oznámiť situáciu aj v prípade, že je nepriaznivá, pretože to môže uškodiť nielen manažérovi, ale predovšetkým projektu. Zlé informácie je vhodné oznámiť pri správnom načasovaní.
15. *Jedna verzia informácií pre zákazníka* – počuť odlišné a protichodné informácie o stave projektu a jeho rizikách je pre zákazníka frustrujúce, čo spôsobuje stratu významnej dôvery.

16. *Dôsledné riadenie očakávaní* – projektový manažér musí zaistiť, že zákazník dostane na konci to, čo očakával. Avšak aj pri najlepšom riadení rizík sa objavujú nepredvídateľné zmeny, ktoré majú vplyv na časový plán a náklady, preto riadenie očakávaní zákazníka je jedným z kľúčových faktorov úspechu projektového manažéra.
17. *Komunikácia zameraná na myšlienku úspešného dokončenia projektu* – netreba podliehať pokušeniu nahradiť zlú správu o stave projektu chytrými slovami z predloženého hlásenia. Nezamieňať reálne dosiahnuté míľniky s komunikačnými udalosťami. Treba stavať prejavy na plánoch, nie plány na prejavoch. Hovoriť so zákazníkom a s kolegami a súčasne pracovať na výsledku (Newton, 2008).

Komunikácia je dôležitým nástrojom pre dosahovanie výsledkov. Je to základná schopnosť projektového manažmentu, aj keď nemôže nahradiť dodanie výsledkov projektu. Avšak aj napriek tomu je veľmi dôležité túto schopnosť zvládnuť a neustále rozvíjať.

2 Analýza komunikačných bariér vo vybranom projekte v podniku EKOSERVIS

Nasledujúca časť je venovaná praktickej časti našej práce. V nej si priblížime činnosť podniku Ekoservis Slovensko, opíšeme si vybraný projekt a analyzujeme problémy v komunikácii.

2.1 História a súčasnosť EKOSERVIS

História firmy sa datuje od roku 1990. V roku 1992 bola založená spoločnosť pod názvom Werner Frank – ČOV SLUŽBA, ktorá začala vykonávať svoju činnosť v oblasti technológie čistenia odpadových vôd, projekcie a servisu. Na jej základoch vznikla v roku 1995 terajšia spoločnosť Ekoservis Slovensko, s. r. o. Ako právnický subjekt nadviazal na už vykonávanú činnosť a rozšíril ju o výrobu, dodávku a montáž nielen ČOV, ale i ďalších plastových produktov v oblasti vodného hospodárstva. Firma má vybudované vlastné výrobné zázemie s technickým vybavením pre plastovú a kovovú výrobu, dodávateľskú a montážnu činnosť.

Postupne sa dobudoval tím technologických, výrobných a technických pracovníkov s potrebnými odbornými vedomosťami. Pracovníci dosiahli odborné kvalifikácie, ako aj odborné spôsobilosti v požadovaných profesiách. Na každý výrobok má firma certifikát „CE“ a ako celok získala certifikát manažérstva kvality ISO 9001:2000.

Vo svojej činnosti kladie Ekoservis, s. r. o. dôraz na vykonávanie komplexných služieb, t. j. od projekcie cez výrobu a dodávateľský systém až po poskytovanie služieb v oblasti technického a technologického servisu a prevádzkovania podľa Z. z. 442/2002. Zameriava sa predovšetkým na rýchlosť plnenia úloh a ich kvalitu.

Elektronickou formou poskytne spoločnosť všetky požadované údaje pre vyriešenie problémov súvisiacich s oblasťou vodného hospodárstva. Projektantom sú poskytnuté a odovzdané všetky podklady a skúsenosti po nadviazaní kontaktu. Pri uplatnení požiadaviek je bezplatne vypracovaná ponuka na dodávku ČOV alebo iného technického a technologického zariadenia vrátane cenovej kalkulácie. Zároveň sú poskytnuté konzultácie vo výrobnom závode, ako aj v mieste riešeného problému.

Predmetom činnosti je:

- inžinierska činnosť,
- konzultácia a poradenstvo v oblasti odkanalizovania a čistenia odpadových vôd, odpadového hospodárstva, ochrany ovzdušia v stavebníctve,

- školenie a vzdelávanie v oblasti odkanalizovania odpadových vôd, odpadového hospodárstva a ochrany ovzdušia,
- sprostredkovanie obchodu so strojmi a priemyselným zariadením,
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti ekologických stavieb,
- budovanie bytových, občianskych a inžinierskych stavieb,
- sprostredkovanie obchodu so zmiešaným tovarom,
- projektová činnosť v investičnej výstavbe,
- odkanalizovanie a čistenie odpadových vôd.

V spoločnosti je vytvorené osobitné oddelenie zaoberajúce sa projektovým riadením, ktoré sa venuje práve projektom v oblasti odpadového hospodárstva, odkanalizovanie a pod. Ekoservis, s. r. o. zamestnáva 36 zamestnancov, z ktorých je 5 projektových manažérov, 3 zamestnanci vykonávajú pracovnú pozíciu projektant (technická dokumentácia projektov).

V závislosti od druhu a veľkosti projektu sa vytvára nový projektový tím. Ak je projekt malý, zadávajú sa úlohy iba niektorým zamestnancom, z ktorých každý pracuje na vlastnej časti projektu. Pri veľkom projekte sa na začiatku prípravnej fázy zvolí projektový tím, projektový manažér, ako aj termíny, ktoré musia byť dodržané (viď príloha 2).

2.2 Vybraný projekt a analýza problémov v komunikácii

Spoločnosť WOONERF, s. r. o. (ako hlavný koordinátor) získala zákazku na vypracovanie dokumentácie projektu pod názvom Rekonštrukcia kanalizácie a biologickej čistiarne odpadových vôd CHEMES, a. s., Humenné (príloha 1 – Zadanie projektu). Pre generálneho dodávateľa diela pracovali tieto pracovné skupiny (medzi ktorými sa nachádzal aj nami vybraný podnik):

- WOONERF, s. r. o. (Prešov) - **W**
- EKOSERVIS SLOVENSKO, s. r. o. (Veľký Slavkov) - **ES**
- EKOSERVISPOL, Sp. z o.o., ul. Kokoszkow Boczna 48, Nowy Targ, PL (dcérska firma EKOSERVIS SLOVENSKO) – **EP**
- BIOCOMPACT, s. r. o., Bratislava - **B**

Na základe prejaveneho záujmu zo strany spoločnosti Ekoservis, s. r. o. sme sa rozhodli pomôcť uvedenému podniku s riešením problémov v komunikácii s ostatnými subjektmi participujúcimi na projekte.

Pomocou metódy riadeného rozhovoru s projektovou manažérkou Ing. Jaroslavou Ferencovou (príloha 2 – Riadený rozhovor) sme identifikovali nasledovné problémy v komunikácii v rámci životného cyklu projektu:

- problémy s komunikáciou (EP, B),
- neplnenie čiastkových termínov (EP),
- pomalý a nedostatočný prísun informácií potrebných k práci od spoločností (W, EP).

Spoločnosť Ekoservis (ďalej ES) vypracováva projektové návrhy ČOV (technický a technologický projekt). Vo svojej činnosti musí mnohokrát spolupracovať s rôznymi pracovnými skupinami. V prípravnej fáze nášho vybraného projektu Rekonštrukcia kanalizácie a biologickej čistiarne odpadových vôd CHEMES, a. s., Humenné spolupracovala ES s ďalšími 3 pracovnými skupinami. Vo svojej náplni práce na tomto projekte mala ES vypracovať Koordinačný výkres stavby, väčšinu prevádzkových súborov (okrem PS 03 a PS 08) a rozpočet za svoju časť projektu. Práve pri spracovávaní prevádzkových súborov nastali komunikačné problémy so spoločnosťami Biocompact Bratislava a Ekoservispol Poľsko.

Problém č. 1:

V prevádzkovom súbore PS 03 Biologické čistenie a rozdeľovací objekt boli pre spracovanie projektu rozhodujúce podklady, ktoré mali dodať spomínané problémové spoločnosti. Kompletný PS 08 NN, Meranie a regulácia vypracovávala spoločnosť Ekoservispol Poľsko, avšak aj tu nastali komunikačné problémy. Tieto spočívali v tom, že spolumajiteľ spoločnosti pán Frank nekonzultoval ďalší postup pri tvorbe projektu s ostatnými členmi projektového tímu. Jeho konanie bolo subjektívne, s čím ostatní kolegovia nesúhlasili a považovali ho za nesprávne. Pán Frank konal impulzívne a spontánne, čoho základom bola zaneprázdnenosť realizáciami v poľskej pobočke ES.

Problém č. 2:

S predchádzajúcim problémom súvisí aj ďalší vzniknutý problém, ktorým bolo neplnenie čiastkových termínov z dôvodu nedostatku času riaditeľa poľskej pobočky na konzultácie s ostatnými partnermi v rámci projektu. Z uvedeného dôvodu bola prípravná fáza

projektu v omeškaní vyše 1 mesiaca. Pôvodný termín dodania bol 14. september 2011, avšak projektová dokumentácia bola odovzdaná až 22. októbra 2011.

Problém č. 3:

Tretím problémom v súvislosti s vypracovaním projektu bol pomalý a nedostatočný prísun informácií. Tento problém vznikol nielen zo strany spoločnosti Ekoservispol, ale aj zo strany spoločnosti WOONERF, s. r. o. so sídlom v Prešove, ktorý bol hlavným dodávateľom projektu. Potrebné podklady boli dodávané s časovým oneskorením, pričom ES museli mnohokrát urgovať spoločnosť so žiadosťou o doplnenie informácií.

Počas jednotlivých fáz projektu bola komunikácia medzi pracovnými skupinami prebiehala nasledovne:

- 30 % osobná komunikácia,
- 70 % elektronická komunikácia (hlavne e-mailom a telefonicky).

Množstvo podkladov k projektu sa posielalo aj prostredníctvom pošty.

Spoločnosť ES komunikačné problémy zistila až po ukončení prípravnej fázy projektu, kedy sa analyzovalo časové oneskorenie projektu na porade projektového tímu. Vzhľadom k tomu, že prípravná fáza bola ukončená, riešeniam vzniknutých problémov v komunikácii nevenovali viac pozornosti (viď príloha 2).

2.3 Návrhy riešení vzniknutých problémov v komunikácii vo vybranom projekte

S istotou môžeme povedať, že bezproblémový priebeh v životnom cykle projektu je utópiou. Každý projekt sa stretne s určitými problémami, pričom môže ísť o časový sklz, nedostatočné informácie, nespoľahlivé dodávky materiálu, ale aj komunikačné problémy medzi všetkými zúčastnenými stranami projektu, a teda aj v rámci spolupráce medzi jednotlivými projektovými tímami.

Projektový manažér by mal byť vzdelaný človek s dostatkom teoretických vedomostí, ale i s dostatkom empatických zručností, so schopnosťou zvládať konfliktné situácie, ako aj s vynikajúcimi komunikačnými schopnosťami. Je teda potrebné vyžadovať už pri výberovom konaní, aby boli projektoví manažéri komplexne vzdelaní, teda nielen v technickej oblasti (pri riadení konštrukčných projektov), ale aj v ekonomickej oblasti (pri riadení tímu a pod.) a mali dostatočné praktické skúsenosti. Rovnako je potrebné i následne pokračovať v ďalšom vzdelávaní projektových manažérov a aj jednotlivých členov projektových tímov prostredníctvom rôznych kurzov, tréningov, v našom prípade najmä vo vzťahu k efektívnej komunikácii v rámci projektu.

Identifikované komunikačné problémy (č. 1 až 3) nášho projektu je možné riešiť viacerými spôsobmi. Na uvedené problémy môžeme navrhnúť jedno komplexné riešenie. Pre lepšiu prehľadnosť sme riešenia rozdelili do nasledovných skupín:

a) osobná komunikácia

Veľmi dôležité pri riešení konfliktov je začať od seba. Každý sa musí naučiť trpezlivosti a tolerancii pri vnímaní druhej strany, naučiť sa počúvať, čo hovoria druhí – vypočuť ich.

Ani používanie prehnaného nátlaku nie je v projektovom tíme žiaduce. Vedie k potlačovaniu aktivity jednotlivcov, i tímu. Je nutné sa zdokonaľovať v asertívnom správaní.

Komunikačné problémy, ktoré sa vyskytli pri vypracovávaní PS03 a PS08 by sa mali prediskutovať na spoločnej porade všetkých pracovných skupín, pričom každá z nich by mala navrhnúť také spôsoby komunikácie, ktoré jej najviac vyhovujú a spoločným úsilím dospieť ku kompromisu vyhovujúcemu všetkým stranám. V skutočnosti na týchto poradách bolo prejednané len plnenie/neplnenie jednotlivých úloh a ostatné aspekty projektu,

absentovalo však akékoľvek riešenie vzniknutých komunikačných problémov. To následne viedlo k ďalším problémom, ktoré sa vyskytli počas realizácie projektu (problém č. 2,3).

Formou pravidelných porád môžu byť prediskutované všetky kľúčové záležitosti projektu (teda aj problémy súvisiace s komunikáciou).

b) elektronická komunikácia

Čo sa týka e-mailovej komunikácie, je dôležité ju používať opatrne a s uvažovaním. Mnoho e-mailových správ je veľmi neformálnych, posielajú sa „v rýchlosti“ a nedbalo, sú strohé, často odkazujú na predchádzajúcu komunikáciu. Prijemcovia im nevenujú dostatočnú pozornosť a môžu tak viesť k zbytočným nedorozumeniam.

E-mail má tú výhodu, že je ľahko dostupný pre všetkých členov projektového tímu, ktorí pracujú na rôznych miestach. Avšak i oni musia mať čas tento príval správ prečítať, vstrebať a vyriadiť. Tu je vhodné už pri posielaní e-mailov dôsledne filtrovať, komu má byť uvedená informácia poslaná, aby sme zbytočne nezahľcovali všetkých členov tímu nadbytočnými a nepotrebnými informáciami.

V našom prípade bola však elektronická komunikácia nedostatočná, konkrétne nebolo z nej jasné všetkým členom projektového tímu, ktoré úlohy sú adresované práve im a rovnako bolo pre nich ťažké formulovať jasnú spätnú väzbu.

Elektronická komunikácia so sebou prináša aj určité negatíva, ako sme mali možnosť zistiť pri riešení konkrétneho projektu, ktoré by sa dali odstrániť napríklad kombináciou s osobnými stretnutiami, ako uvádzame v bode c).

c) kombinovaná forma komunikácie

Kombinovanou formou komunikácie máme na mysli komunikáciu založenú na efektívnom využívaní času skĺbením osobnej a elektronickej komunikácie. Osobnú komunikáciu využívať v najnutnejšom prípade (napr. začiatok projektu, míľniky v projekte, nepredvídateľné problémy či riziká vo fáze realizácie projektu a p.). Naopak, elektronickú komunikáciu využívať pri riešení rutinných, bežných problémov.

Zároveň nám súčasná doba umožňuje využívať inovácie v oblasti informačno-komunikačných technológií (IKT) akými sú napr. skype, videohovor, internet v mobile a p., ktoré sú ľahko dostupné a ktorých využívanie si vyžaduje minimálne náklady zo strany podniku. Tieto môžu byť určitou alternatívou osobnej komunikácie, ktorá prináša so sebou porovnateľné efekty. Aj takéto spôsoby komunikácie môžu uľahčiť projektovému manažérovi prácu s celým projektovým tímom a predísť tak zbytočným komunikačným konfliktom.

Nasledujúce navrhované riešenie je nákladnejšie a oveľa komplikovanejšie. Jeho východiskom je zamestnať novú pracovnú silu (brigáda, čiastočný pracovný úväzok), ktorá bude umiestnená do pobočky v Poľsku na čas, kým sa riaditeľ pobočky aklimatizuje a nebude mať toľko práce s realizáciou. Jej pracovnou náplňou by bolo primárne vykonávať rutinné činnosti, napr. pripravovať všetky podklady pre projekty, plánovať pracovný čas riaditeľa, vykonávať delegované úlohy od riaditeľa a p. Dôsledným plánovaním by sa predišlo jednak problémom, ktoré súvisia s nedostatočným prísunom informácií a s komunikačnými problémami pri dodávaní podkladov PS03 a PS08.

Poľskí zamestnanci doposiaľ nespolupracovali v kvázi virtuálnom projektovom tíme. Projektový tím spoločnosti ES postrehol v koordinácii s EP plachosť, bojácnosť a slabá odhodlanosť v komunikácii (problém č. 1), pri žiadostiach o informácie, či pri riešení iných problémov projektu. Myslíme si, že najvhodnejšie v tejto situácii je tréning zamestnancov v zdokonaľovaní komunikačných zručností. Samozrejme, každodenná pochvala od projektového manažéra môže byť istou formou motivácie, ale aj skvelým nástrojom pre zvyšovanie sebavedomia zamestnancov.

Ďalším identifikovaným problémom (č. 2) bolo neplnenie čiastkových termínov. Už na začiatku, v prípravnej fáze projektu si treba stanoviť prioritné termíny, ktoré musia byť jednoznačne dodržané, ako aj spôsob kontroly ich plnenia a následné sankcie, ktoré budú realizované v prípade ich neplnenia. Nezodpovední členovia tímu by tak mohli byť ukrátení o províziu za skoršie ukončenie projektu alebo by im mohla byť znížená odmena z účasti na projekte. Na druhej strane však treba členov tímu aj pozitívne motivovať k zodpovednému prístupu k plneniu úloh.

V neposlednom rade spomenieme aj posledný zistený problém (č. 3), ktorým je pomalý a nedostatočný príjem informácií o stave projektu. Ten je tiež súčasťou komunikačných, ale aj organizačných problémov. Projektový manažér by si mal zariadiť efektívnu kooperáciu medzi účastníkmi projektového tímu. Ako sme aj vyššie uviedli, aktuálnym trendom v uvedenej oblasti je využívanie IKT, ktoré prácu uľahčujú, zrýchľujú a minimalizujú náklady s nimi spojených. Informácie sú dnes hybnou silou všetkého, preto by mal projektový manažér viesť tím k disciplinovanosti práve čo sa týka poskytovania informácií. Je vhodné budovať komunikáciu medzi členmi tímu práve na báze dôkladného podávania všetkých informácií – dôležitých i menej dôležitých konkrétnym adresátom.

Nie je jednoduché komunikovať s viacerými ľuďmi a obzvlášť v prípade, že s nimi nie sme v osobnom kontakte. Každý jednotlivec je iný svojou povahou, vlastnosťami či vnímaním druhých. Je dôležité ich tolerovať, vyjasniť si s nimi akékoľvek problémy (najlepšie osobne) a dohodnúť sa s nimi na kompromisoch. Jedine tak môže komunikácia fungovať bez bariér.

Záver

Na trhu sa nachádza množstvo odbornej literatúry zameranej na projektový manažment. Aj napriek tomu existuje ešte mnoho oblastí, ktoré v tejto súvislosti neboli preskúmané. Naším zámerom bolo prispieť do tejto problematiky na základe praktickej skúsenosti.

Prvá časť našej práce bola venovaná komunikácii v rámci životného cyklu projektu z teoretického hľadiska. V nej sme si bližšie vysvetlili pojmy, s ktorými sme pracovali v analytickej časti. Tá bola druhou časťou našej práce. V nej sme analyzovali konkrétne vzniknuté problémy v komunikácii spoločnosti Ekoservis, s. r. o. Slovensko. Následne sme sa pokúsili navrhnúť praktické rady a riešenia, ktoré by spoločnosť mohla využiť v praxi pri riešení ďalších projektov v budúcnosti.

Pri písaní tejto práce sme úzko spolupracovali s projektovou manažérkou Ing. Jaroslavou Ferenckovou, ktorej sa chceme poďakovať za všetky informácie, ktoré nám poskytla. Zároveň patrí veľká vďaka vedúcej našej práce Ing. Gabriele Kormancovej, PhD. za čas, ktorý nám venovala, ako aj za všetky jej pripomienky a cenné rady.

Bibliografické údaje

B. A. 2012. *História a súčasnosť* [online]. 2012 [cit. 2012-03-10]. Dostupné na internete: <<http://www2.ekoservis.sk/>>

MAJTÁN, M. 2009. *Projektový manažment*. Bratislava : Economics, 2009. 299 s. ISBN 978-80-89393-05-3.

NEWTON, R. 2008. *Úspešný projektový manažér*. Praha : Grada, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2544-4.

ROSEMAN, M. D. 2010. *Řízení projektů*. Brno : Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-1506-0.

SVOZILOVÁ, A. 2006. *Projektový management*. Praha : Grada, 2006. 356 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

WEISS, J. W., WYSOCKI, R. K. 1992. *5-Phase Project Management*. Addison Wesley : Reading, 1992. 121 s. ISBN 978-0-201-56316-0.

Prílohy

Príloha 1 Zadanie projektu

PROJEKT: **Rekonštrukcia kanalizácie a biologickej čistiarne odpadových vôd CHEMES, a. s., Humenné**

- projekt pre územné rozhodnutie (DSP)

OBJEDNÁVATEĽ: CHEMES, a. s. Humenné

Chemlonská 1

066 33 Humenné

ZHOTOVITEĽ: WOONERF s. r. o.

Kúpeľná 6

080 01 Prešov

Projektová dokumentácia DSP – dodaná vo vyhotovení 7+1 ks v analógovej forme, 1x v digitálnej forme na CD

Termín vypracovania: do 14.9.2011

Projektová dokumentácia bude vypracovaná pre jeden projekt, ktorý pozostáva z I. etapy Stavby pre kapacitu 12 500 EO aj II. etapy Stavby pre kapacitu 25 000 EO, pričom v projektových dokumentoch budú údaje týkajúce sa každej etapy od seba jasne rozlíšené a vyznačené .

Špecifikácia projektovej dokumentácie

1. Zhotoviteľ je povinný pri vyhotovení projektovej dokumentácie vykonať analýzu podkladov, výstupov meraní, štúdií a ostatnej dokumentácie o množstve a kvalite odpadových vôd v kanalizáciách areálu Priemyselného parku Chemes, údajov o množstve a kvalite odpadových vôd z budúcich prevádzok kvasnej chémie poskytnutých objednávateľom s cieľom, čo najpresnejšie špecifikovať budúce parametre kanalizácie a biologickej čistiarne odpadových vôd tak, aby vypracovaná projektová dokumentácia Stavby:
 - a) umožňovala odvádzať všetky odpadové vody vznikajúce v areáli Priemyselného parku Chemes vrátane odpadových vôd z povrchového odtoku do recipientu Laborec, prípadne aby umožnil ich recykláciu do prevádzok objednávateľa, a aby boli súčasne splnené platné legislatívne požiadavky Slovenskej republiky a požiadavky

- vodoprávných orgánov na vypúšťanie odpadových vôd z predmetnej Stavby do recipientu Laborec,
- b) umožňovala dosiahnuť kapacitu Biologickej čistiarny odpadových vôd (ďalej len „BČOV“) v I. etape min. 4500 ekvivalentných obyvateľov (ďalej len „EO“) a v II. etape minimálne 25 000 EO, v zmysle podkladov o kvalite a množstve odpadových vôd poskytnutých objednávateľom a to tak, aby boli splnené všetky zákonné požiadavky a požiadavky vodoprávných orgánov na vypúšťanie vyčistených a odľahčovaných odpadových vôd do rieky Laborec resp. Hlbokého potoka;
2. Zhotoviteľ sa zaväzuje do návrhov projektových dokumentácií kanalizácie a BČOV zahrnúť:
 - a) zariadenia na mechanické predčistenie odpadových vôd vrátane zachytenia plávajúcich látok;
 - b) zariadenia na odvodňovanie, hygienizáciu a dočasné skladovanie kvapalných, pastovitých a tuhých odpadov vznikajúcich v procese čistenia odpadových vôd a pri prevádzke zariadení BČOV a to tak, aby obsah vody v týchto odpadoch bol pod 20 % hmotnostných ;
 - c) dispozičné umiestnenia nových stavebných a technologických objektov ako aj jednotlivých technologických zariadení, tak aby čo najefektívnejšie riešili možnosť realizácie jednotlivých etáp realizácie Stavby podľa projektovej dokumentácie kanalizácie a BČOV na základe rozhodnutí objednávateľa.
 3. Pri vypracovaní projektovej dokumentácie Stavby je zhotoviteľ povinný zabezpečiť nasledovné požiadavky objednávateľa:
 - a) dodržať ustanovenia zákona č. 364/2004 Z. z. o vodách v platnom znení a nariadenia vlády SR č. 269/2010 Z. z. o požiadavkách na dosiahnutie dobrého stavu vôd ako aj dodržať ustanovenia všetkých ďalších právnych predpisov
 - b) zapracovať požiadavky orgánov štátnej správy vznesené počas územného a stavebného konania k Stavbe do technického riešenia a projektovej dokumentácie Stavby,
 - c) dodržať technické normy platné v Slovenskej republike;
 - d) zabezpečiť ekonomickú efektívnosť a prevádzkovú spoľahlivosť navrhovaných technických zariadení stavby;
 - e) pri návrhu zariadení zohľadniť možnosť servisu hlavných technologických zariadení v Slovenskej republike;
 - f) pri návrhu technológie použiť centrálny automatizovaný riadiaci systém na PC;
 - g) v návrhu technológie použiť akumuláciu nádrží na dažďové odpadové vody a projekčne riešiť vybudovanie izolovaného stáčacieho miesta na odpadové vody z autocisterien;
 - h) pri návrhu technického riešenia Stavby riešiť možné havarijne stavy pri úniku nebezpečných látok do kanalizácie.
 - i) riešiť v projekte možnosť opätovného využitia vyčistených a odľahčovaných odpadových vôd

Pre generálneho dodávateľa diela pracovali tieto pracovné skupiny:

- WOONERF, s. r. o. (Prešov) - **W**
- EKOSERVIS SLOVENSKO, s. r. o. (Veľký Slavkov) - **ES**
- EKOSERVISPOL, Sp. z o.o., ul. Kokoszkow Boczna 48, Nowy Targ, PL (dcérska firma EKOSERVIS SLOVENSKO) – **EP**
- BIOCOMPACT, s. r. o., Bratislava - **B**

Pracovné skupiny pracovali na jednotlivých častiach projektu nasledovne:

- A Sprievodná správa - W**
- B Súhrnná technická správa - W**
- C Koordinačný výkres stavby - ES**
- D VÝKRESY (rozsah technického riešenia) :**

Stavebné objekty: komplet W

- 001-00 Príprava územia
- 002-00 Vegetačné úpravy
- 010-00 Biologický reaktor
- 011-00 Objekt ČS a hrubého predčistenia
- 012-00 Rekonštrukcia existujúcej prevádzkovej budovy ČOV
- 013-00 Rekonštrukcia existujúceho reaktora
- 014-00 Akumulačná nádrž
- 101-00 Komunikácie a spevnené plochy
- 501-00 Priemyselná kanalizácia
- 502-00 Dažďová kanalizácia
- 503-00 Prepojovacie potrubia
- 504-00 Odtok vyčistených vôd
- 505-00 Vodovodná prípojka
- 510-00 Preložka kanalizácie
- 520-00 Preložka vodovodu
- 601-00 VN prípojka
- 602-00 Trafostanica
- 611-00 NN prípojka
- 621-00 Preložka verejného osvetlenia
- 701-00 Ochrana VTL potrubia

Prevádzkové súbory:

- PS 01: Čerpacia stanica na prítoku, hrubé predčistenie - ES
- PS 01.1 Akumulačná nádrž - ES
- PS 02: Mechanické predčistenie - ES
- PS 03: Biologické čistenie a rozdeľovací objekt – podklady B + EP, vypracovanie ES
- PS 04: Čerpacia stanica zväžaných vôd - ES
- PS 05: Dúchadlá a rozvod vzduchu - ES
- PS 06: Rozvodné potrubia - ES
- PS 07: Mechanické odvádzanie (odvodnenie) kalu - ES
- PS 08: NN, Meranie a regulácia - EP
- PS 09: Terciárne dočistenie - ES

E DOKLADY

F CELKOVÉ NÁKLADY STAVBY (rozpočet a výkaz výmer) – každý za svoju časť

Príloha 2 – Otázky k riadenému rozhovoru s Ing. Jaroslavou Ferenckovou

1. Aké problémy sa vyskytli v rámci komunikačného procesu pri realizácii projektu?
2. Existuje v spoločnosti Ekoservis oddelenie, ktoré sa venuje projektom?
3. Koľko zamestnancov pracuje v spoločnosti Ekoservis Slovensko?
4. Existuje stály projektový tím alebo sa vytvára projektový tím pri zadaní každého ďalšieho nového projektu?
5. Ako sa riešili problémy v komunikácii?