

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Komunikace v projektovém týmu

Communication within the project team

Adéla Bradová

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adéla BRADOVÁ**

Osobní číslo: **K15B0339P**

Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**

Studijní obor: **Systémy projektového řízení**

Název tématu: **Komunikace v projektovém týmu**

Zadávací 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. Zhodnoťte na základě relevantní literatury teorii a hlavní přístupy ke komunikaci v projektovém řízení.
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 některém z projektových týmů.
5. Navrhněte opatření pro zlepšení komunikační praxe v projektovém týmu a v projektovém managementu, stanovte postup realizace opatření.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**
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.** *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů.* Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
- **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, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- **TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra.** *Podniková ekonomika 1. 2. vydání.* Plzeň: Západočeská univerzita, 2015. ISBN 978-80-261-0532-9.

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

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**

Krečovská

Doc. Ing. Michaela Krečovská, Ph.D.
děkanka



D. Egerová

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

V Plzni dne 23. října 2018

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 16. 4. 2019

.....
Podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu PhDr. Milanu Jermárovi, Ph. D. za veškerý čas, který mi při přípravě práce věnoval a také za jeho odborné rady, užitečné informace a připomínky.

Poděkování také patří diviznímu řediteli společnosti Unicorn a.s., panu Ing. Alešovi Michálkovi, za konzultace, rady a poskytnuté materiály pro zpracování mé bakalářské práce. Velké díky patří i ostatním zaměstnancům společnosti za jejich čas a ochotu.

Obsah

Úvod.....	9
1 Projektový management	10
1.1 Projekt	11
1.1.1 Trojimperativ projektu.....	11
1.1.2 Dělení projektů	12
1.1.3 Cíl projektu	12
1.1.4 Životní cyklus projektu.....	13
1.2 Projektový manažer.....	16
1.2.1 Úkoly projektového manažera.....	16
1.2.2 Model rolí projektového manažera.....	17
1.2.3 Výběr projektového manažera.....	17
1.2.4 Asistent projektového manažera.....	18
1.3 Projektový tým	19
1.3.1 Výhody existence týmů	19
1.3.2 Rysy úspěšných týmů	20
1.3.3 Týmové role dle Belbina	20
1.4 Shrnutí.....	22
2 Sociální komunikace.....	23
2.1 Proces komunikace.....	24
2.2 Prvky komunikace.....	24
2.3 Fáze procesu komunikace	25
2.4 Model procesu komunikace	25
2.5 Funkce komunikace	26
2.6 Shrnutí.....	27
3 Projektová komunikace.....	28
3.1 Typy projektové komunikace.....	28

3.2 Zásady projektové komunikace.....	28
3.3 Komunikační problémy při řízení projektu.....	30
3.4 Efektivní týmová komunikace	30
3.4.1 Vliv projektového manažera na efektivitu týmové komunikace	30
3.4.2 Zásady správné komunikace.....	31
3.5 Plán projektové komunikace	32
3.6 Porady	33
3.7 Shrnutí.....	35
4 Charakteristika společnosti Unicorn.....	36
4.1 Historie společnosti.....	38
4.2 Standardy Unicorn v oblasti komunikace	39
4.3 Poslání, vize a cíle společnosti.....	40
4.4 Analýza vnějšího prostředí.....	41
4.4.1 PEST analýza.....	41
4.5 Porterův model pěti sil	43
4.6 Analýza vnitřního prostředí.....	45
4.6.1 Finanční analýza	46
4.7 SWOT analýza	49
5 Charakteristika projektové organizace ve společnosti.....	52
5.1 Struktura projektového týmu.....	52
5.2 Role v projektovém týmu.....	53
5.3 Projektová komunikace	56
5.3.2 Komunikační kanály využívané na projektech Unicorn	57
5.4 Představení projektu IFA2DS	58
6 Analýza komunikace v projektovém týmu	60
6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření	60
6.2 Shrnutí rozhovoru s projektovým manažerem	68

6.3 Shrnutí analýzy komunikace v projektovém týmu.....	69
7 Návrhy na zlepšení.....	70
7.1 Efektivnější využití interního informačního systému	71
7.2 Zlepšení informovanosti projektového týmu	72
7.3 Reorganizace porad	73
Závěr	74
Seznam obrázků.....	75
Seznam tabulek	75
Seznam zdrojů.....	76
Seznam příloh	78

Úvod

Tématem této bakalářské práce je komunikace v projektovém týmu. Komunikace je nedílnou součástí našeho každodenního života, která nám slouží hlavně k výměně informací. Správně zvolený způsob komunikace může mít na předávanou informaci velký vliv. Projektový management je moderní, neustále se rozvíjející obor, který zejména v IT oboru nabývá svého významu vzhledem ke stále zvyšující se komplexitě projektů. Správné řízení projektů je jedním z klíčových předpokladů úspěchu velkých společností a právě volba správné komunikace má velký vliv na kvalitu těchto projektů.

Cílem této práce je analýza komunikace v projektovém týmu, nalezení případných nedostatků a návrh vhodných opatření vedoucích k jejich zlepšení. Pro provedení této analýzy bude využito informací získaných prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovoru s projektovým manažerem.

Teoretická část práce bude zaměřena na tři hlavní oblasti. Jako první bude popsáno projektové řízení s důrazem na projekt, projektového manažera a projektový tým. Dále budou popsány základní pojmy týkající se sociální komunikace. Poslední oblastí teoretické části bude projektová komunikace.

Praktická část práce bude zpracována ve společnosti Unicorn a.s. a bude blíže popsána ve čtvrté kapitole, ve které bude provedena mimo jiné analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. V následné páté kapitole bude popsána typická projektová organizace ve společnosti a bude stručně představen reálný projekt. Předposlední kapitola práce bude obsahovat samotnou analýzu komunikace ve vybraném projektovém týmu. V závěru práce budou v případě nedostatků nalezených v analýze navržena vhodná opatření.

1 Projektový management

Přestože v minulosti probíhala řada akcí, které byly projektového charakteru, je projektový management spíše novým oborem. Příkladem projektů z historie může být například stavba antických chrámů, organizace válečného tažení či malba obrazu. Oproti dnešním projektům byly ale tyto projekty časově náročnější a nebyly zdaleka tak organizované jako v dnešní době.

Dnešní projektový management je jedinečný svou dočasností a přidělením zdrojů pro jeho realizaci podle potřeb projektu. Harold Kerzner definuje projektový management jako „*souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.*“ (Svozilová, 2016, s. 17)

Tato definice v sobě nese tři základní charakteristiky projektového managementu, které blíže definují prostor, v němž dochází k vytvoření projektového produktu prostřednictvím vytyčených cílů. Těmito základními projektového managementu jsou čas, dostupnost zdrojů (rozsah) a náklady.

Jako potenciální výhody projektového managementu můžeme uvést například:

- všechny aktivity projektu mají přiřazeny role a odpovědnosti,
- projekt je vždy časově i nákladově ohraničen,
- realizační zdroje projektu jsou využívány efektivněji a jsou flexibilnější, protože jsou přiděleny pouze po dobu trvání projektu a po jeho skončení jsou uvolněny pro jiné projekty,
- v průběhu projektu je porovnáván skutečný stav s plánem a je možné případné odchylky korigovat nebo jim úplně předcházet,
- vlivem rozdělení odpovědností za řízení projektu a možnosti předcházet problémům je možné projekty plynule řídit bez nutnosti nadměrného dohledu ze strany zákazníka,
- díky principům řízení je možné získat souhlas k naplnění či překročení plánovaného cíle projektu.

(Svozilová, 2016)

Prostřednictvím dále uvedených podkapitol bude přiblížen projekt, projektový manažer a projektový tým.

1.1 Projekt

V dnešní době se slovem projekt rozumí „*dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku*“. (Svozilová, 2016, s. 20) Projekt je vždy přesně časově ohraničen a již na jeho počátku je jasné, co bude výsledným produktem. Každý projekt je vždy unikátní, tj. nikdy není přesně stejný jako jiný projekt.

Typickými příklady projektů může být zavádění systémů kvality, stavebně – investiční akce, stěhování organizace, inovace produktu, různé humanitně zaměřené akce, apod. Obecně je doporučováno, aby délka projektu nepřesáhla dvanáct měsíců. Projekty přesahující tuto dobu bývají zpravidla rizikovější, proto je u nich lepší je rozdělit na více menších podprojektů. (Doležal a kol., 2009)

Projektová kritéria

Projekt můžeme bezpečně poznat pomocí tzv. projektových kritérií. Jsou jimi:

- **jedinečnost cíle** – nejedná se o rutinně opakovanou akci,
- **vymezenost** – termín, rozpočet, zdroje,
- **potřeba realizace projektovým týmem** – potřeba několika pracovníků různých specializací, oborů,
- **nadprůměrné riziko** – nejistota dosažení vymezeného cíle v turbulentním prostředí, kdy na plán projektu působí velké množství vnitřních i vnějších vlivů.

(Doležal a kol., 2009, s. 394)

1.1.1 Trojimperativ projektu

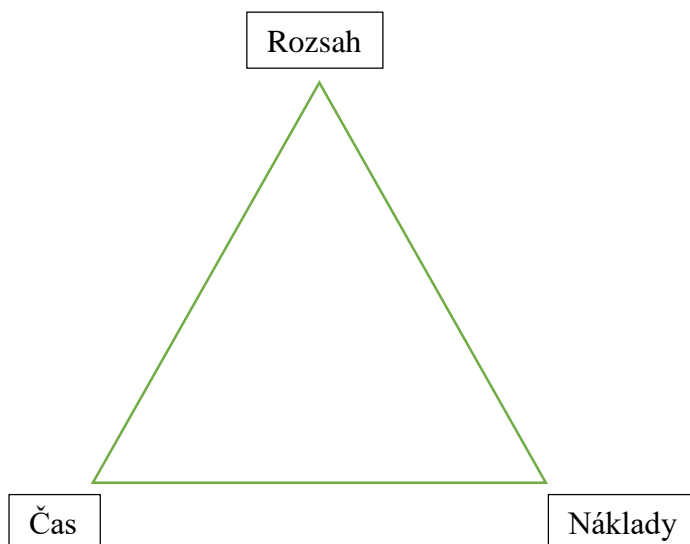
Projekt může být také vymezen tzv. trojimperativem projektového řízení, někdy také označovaným jako projektový trojúhelník, který se sestavuje na začátku projektu. Každý jeho vrchol představuje jeden z klíčových parametrů projektu. Těmito parametry jsou čas, náklady a rozsah.

Mezi vrcholy existuje úzká provázanost a velmi často bývá jeden z parametrů zdůrazňován na úkor ostatních. Je tedy důležité si uvědomit, že pokud například bude zákazník požadovat dokončení projektu v kratším čase, dojde ke zvýšení nákladů a poklesu rozsahu. Pokud by ale požadoval zkrácení času a nezměnění rozsahu, dojde k výraznému zvýšení nákladů, apod. Všechny tři parametry je potřeba posuzovat současně jako celek, což spadá do kompetencí projektového manažera. Kvalitní

projektový manažer dokáže udržet všechny tři parametry v rovnováze, což je předpokladem úspěšného dokončení projektu.

Jednoduché schéma trojimperativu je znázorněno na níže uvedeném obrázku.

Obrázek 1: Trojimperativ projektu



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

1.1.2 Dělení projektů

Projekty se nejčastěji dělí podle velikosti, můžeme se ale setkat i s dělením podle rozsahu, složitosti, obtížnosti, apod. V případě dělení projektů podle velikosti je mírou pro toto dělení například počet projektových hodin (viz Tabulka 1), které musejí být vynaloženy na dokončení projektu.

Tabulka 1: Rozdělení projektů podle množství práce

Projekt	Počet projektových hodin
malé	až 250
střední	250 až 2500
velké	nad 2500

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

1.1.3 Cíl projektu

Obecně můžeme cíl projektu popsat jako nějaký budoucí stav, kterého chceme dosáhnout. Správně definovaný cíl je jedním ze základních předpokladů projektu a je důležité, aby se na něm shodli všechny zúčastněné strany. Za jeho dosažení je odpovědný projektový

manažer a celý projektový tým. Cíl projektu může být hmotné, nebo nehmotné povahy. Hmotné cíle mají nejčastěji podobu vytvoření nového výrobku, nehmotné bývají převážně v podobě nějaké služby nebo činnosti, například organizace školení.

U projektů se můžeme setkat se dvěma druhy cílů – strategické (goal) a postupné (objective). Strategické cíle jsou takové cíle, které mají po dokončení nějaký přínos pro organizaci, většinou definovaný strategickým cílem organizace samotné. Projekt, který podporuje strategický cíl organizace, může být upřednostňován na úkor jiných projektů. Projektový manažer v tomto případě nenesе odpovědnost za dosažení podnikatelských přínosů projektu a jeho práce může být mírně usnadněna právě díky vyšší prioritě projektu. Příkladem strategického cíle může být zavedení zákaznického kontaktního centra v podniku. Cíle postupné přispívají ke splnění strategického cíle a mají vlastnosti SMART. Příkladem postupného cíle může být vyškolení obsluhy kontaktního centra. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Cíle projektu by měly být definované prostřednictvím techniky SMART. Cíl by podle této techniky měl být:

- **S** – specifický – cíl by měl být přesně definovaný
- **M** – měřitelný – musíme být schopni určit, čeho jsme doposud dosáhli
- **A** – akceptovaný – cíl musí být odsouhlasen všemi zúčastněnými stranami
- **R** – realistický – dosažení cíle by mělo být reálné
- **T** – termínovaný – jasně dané, do kdy chceme cíle dosáhnout

Někdy může být tato technika doplněna o **i** (integrováný) ve smyslu integrováný do organizační strategie. (Doležal a kol., 2009)

1.1.4 Životní cyklus projektu

Jako životní cyklus projektu můžeme označit soubor všech fází projektu od jeho začátku až po jeho konec. Platí, že v jednotlivých fázích by mělo být definováno, co bude výstupem, kdo jej vytvoří a jakým způsobem. Zároveň před zahájením další fáze musí být předcházející fáze kompletně ukončena, což vede k lepšímu řízení ze strany managementu. (Schwalbe, 2007)

Počet fází životního cyklu se liší podle typu projektu a organizace, ve které je projekt realizován. Nejobecněji můžeme fáze rozdělit na:

- předprojektovou fází (přípravná, definiční),
- projektovou fází (realizační),
- poprojektovou fází (vyhodnocovací).

Jednotlivé fáze budou blíže popsány v následujících třech podkapitolách.

Předprojektová fáze

Hlavním účelem předprojektové fáze je prozkoumání příležitosti pro projekt a posouzení proveditelnosti daného záměru. Předprojektová fáze by nám měla dát odpovědi na strategické otázky projekty typu „Čeho chceme dosáhnout?“, „Jak toho chceme dosáhnout?“ či „Má smysl projekt realizovat?“. K zodpovězení těchto otázek slouží dva hlavní dokumenty této fáze, kterými jsou studie příležitosti (Opportunity Study) a studie proveditelnosti (Feasibility Study).

Studie příležitosti má odpovědět na otázku: „Je vůbec správná doba navrhnout a realizovat zamýšlený projekt?“ Musí brát v úvahu situaci v organizaci a na trhu, předpokládaný vývoj trhu, firmy, apod. Jejím výsledkem je doporučení nebo nedoporučení realizovat projekt a v případě doporučení první detailnější charakteristika projektu.

V případě, kdy je výsledkem studie příležitosti doporučení projekt realizovat, se může provést studie proveditelnosti. Tato studie by měla ukázat nejvhodnější cestu k realizaci projektu a také by měla upřesnit jeho obsah, plánovaný termín zahájení a ukončení, odhadované celkové náklady a odhadované potřebné zdroje.

U jednodušších projektů se můžeme setkat pouze s jedním dokumentem, kterým je tzv. předprojektová úvaha. Ta je kombinací studie příležitosti a studie proveditelnosti.

Projektová fáze

V rámci projektové fáze se realizuje samotný projekt. Dochází zde k sestavení projektového týmu, vytvoření projektového plánu a jeho realizaci, která končí předáním výsledků. Závěrem je celá tato fáze ukončena. Vzhledem k velké náročnosti a velkému počtu činností se projektová fáze dále člení na čtyři podrobnější fáze, kterými jsou:

- **zahájení (start-up)** – ověření a upřesnění cílů projektu, vytvoření zakládací listiny projektu a projektového týmu,
- **plánování** – vytvoření projektového plánu projektovým týmem,
- **vlastní realizace (fyzická realizace projektu)** – kontrola průběhu projektu s projektovým plánem a případně reakce na změny, vytvoření projektového produktu,
- **ukončení** – předání produktu zákazníkovi, podpis akceptační protokolů, fakturace, apod.

Jak bylo zmíněno výše, na začátku projektové fáze dochází ke vzniku zakládací listiny projektu. Tento dokument reprezentuje rozhodnutí o spuštění zahájení projektu a v podstatě vytváří zadání a hlavní mantinely pro úvodní práci přípravného týmu. Obsahuje první přesnější definici cíle projektu, vymezuje základní hranice projektu a jmenuje projektového manažera, někdy i samotný projektový tým. U zakládací listiny projektu se předpokládá další rozpracování a upřesnění informací, včetně možnosti změn.

Poprojektová fáze

Obecně v projektové fázi dochází k vyhodnocení projektu. Tato fáze má za úkol analyzovat celý průběh projektu a určit dobré i špatné zkušenosti. Účelem zde není nikoho kritizovat, ale poučit se z chyb a neopakovat je v dalších projektech. Zároveň je dobré si uvědomit, že přínosy určitých typů projektů (např. projekty z oblasti jakosti), se dostaví až po uplynutí určité doby. V takových případech je potřeba naplánovat termín vyhodnocení projektu až po uplynutí této doby. (Doležal a kol., 2009)

1.2 Projektový manažer

Projektový manažer je klíčovou osobou projektového managementu. Dle Svozilové můžeme projektového manažera definovat jako „osobu odpovědnou za splnění cílů projektu při dodržení všech stanovených charakteristik projektu.“ (Svozilová, 2016, s. 30) Jeho úspěšnost je přímo úměrná úspěšnosti projektu, tedy jeho efektivnímu a úspěšnému dokončení v požadovaném termínu, při nepřekročení daného rozpočtu a naplnění všech projektových cílů. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

1.2.1 Úkoly projektového manažera

- **Kontrola** – kontroluje včasnou realizace úkolů a činností, pokud dojde ke zpoždění, určuje, zda bude mít vliv na celkový průběh projektu
- **Identifikace problémů** – identifikuje možnost vzniku problému a přijímá vhodná opatření k eliminaci jejich rozšíření
- **Monitoring (controlling)** – monitoruje projekt a vyhodnocuje stav plnění
- **Dohled na plnění projektového plánu** – v případě očekávaných či náhodných odchylek od plánovaného průběhu projektu na ně včas reaguje, identifikuje jejich následky a přijímá opatření proti negativním dopadům
- **Plánování zdrojů** – plánuje požadavky na zdroje podle plánu projektových prací,
- **Prioritizace** – rozlišuje priority jednotlivých úkolů
- **Vedení projektového týmu** – aktivně a asertivně řeší vztahy v projektovém týmu,
- **Aplikace zásad projektového řízení** – zná zásady projektového řízení a dokáže je vhodně aplikovat
- **Komunikace** – všechny relevantní záležitosti organizování a řízení projektu předává objektivně a věcně
- **Přenos informací do realizačních výstupů projektu** – řídí přenos informací do realizačních výstupů projektu

(Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

1.2.2 Model rolí projektového manažera

V průběhu projektu vstupuje manažer do několika rolí. Jsou jimi:

- **Manažer orientovaný na výsledek** – usiluje o plnění požadavků vyplývajících z cílů, termínů, nákladů
- **Manažer rozvoje týmu** – podněcuje rozvoj týmu a připravuje jej na náročnější úkoly
- **Manažer motivace** – mnoho sil věnuje motivování a udržování angažovanosti
- **Manažer konfliktů** – zvládá a řeší krize, konflikty, zaměřuje se na prevenci a na podporu klimatu řešení konfliktů
- **Manažer vnějších vztahů** – zastupuje tým navenek, propaguje práci týmu, jedná s externími partnery
- **Koordinátor** – musí zajišťovat hladkou spolupráci uvnitř týmu i mimo tým
- **Moderátor a kouč** – pomáhá týmu i jednotlivcům zvládat úskalí

(Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 275)

1.2.3 Výběr projektového manažera

Správná volba projektového manažera může mít rozhodující vliv na úspěch projektu. Obsazení role projektového manažera by nemělo být určeno podle jeho aktuální dostupnosti. Při jeho výběru by měl být brán zřetel hlavně na:

- **Vhodnost pro konkrétní práci** – je dobré brát ohled na jeho dosavadní zkušenosti a schopnosti, protože ne každý projektový manažer je vhodný pro jakýkoli projekt
- **Zkušenost** – zkušení projektoví manažeři jsou vhodní pro řízení kritických projektů nebo rozsáhlých programů
- **Technická zdatnost v oblasti předmětu projektu** – technické znalosti nejsou u projektového manažera přímo vyžadovány, u některých projektů jsou ale velkou výhodou,
- **Vztah k zákazníkům** – každý zákazník je jiný a má jiné potřeby, proto je důležité, aby osobnost a styl manažera nebyly ve velkém rozporu se zákaznickým očekáváním

(Svozilová, 2016)

1.2.4 Asistent projektového manažera

V případě větších nebo komplikovaných projektů se můžeme setkat také s rolí asistenta projektového manažera. U některých projektů může být těchto rolí i několik. Asistent pod přímým vedením projektového manažera nebo s omezenou samostatností vykonává jeho dílčí úkoly. Mezi jeho hlavní aktivity může patřit například plánování dílčích aktivit projektu s ohledem na harmonogram a obsazení, koordinace úkolů mezi členy projektového týmu nebo analýza stavu dílčích aktivit a následný report projektovému manažerovi. Za veškeré aktivity asistenta nese odpovědnost projektový manažer. (Svozilová, 2016)

1.3 Projektový tým

Základním předpokladem pro úspěšné dokončení projektu je správně fungující projektový tým. „Projektový tým se skládá z osob s pověřením realizovat určitou jednotku/y práce s přesně definovaným zadání, požadovaným výsledkem, v definovaném časovém období a s určeným předpokladem pracnosti.“ (Svozilová, 2016, s. 33)

Oproti pracovním skupinám bývají projektové týmy méně trvalé a různorodé. Také bývají orientovány na specifické výsledky.

Nutné charakteristiky týmu

Nutnými charakteristikami, které musí splňovat každý tým, jsou:

- **Společný cíl** – v týmech jde hlavně o dosažení společného cíle
- **Vzájemná odpovědnost** – v týmech se lidé zodpovídají mezi sebou navzájem
- **Společenská akceschopnost** – tým je schopen učinit okamžité rozhodnutí
- **Konstruktivní konflikty** – tým umí řešit konflikty konstruktivně
- **Vzájemná důvěra a společná sebedůvěra** – v týmech se bez vzájemné důvěry a společné sebedůvěry nelze obejít
- **Vzájemná otevřenost a informovanost** – každý člen týmu potřebuje mít všechny informace nezbytné pro přijetí vlastního kvalifikovaného úsudku v záležitostech, které se týkají práce celého týmu
- **Společné sebeuvědomění** – každý člen týmu si je vědom všech výše uvedených charakteristik týmu a pomáhá je budovat a rozvíjet

(Doležal a kol., 2009)

1.3.1 Výhody existence týmů

Mezi výhody existence týmů patří například:

- rychlost provádění úkolů,
- snazší provádění změn,
- vyšší míra komunikace a angažovanosti zaměstnanců při rozhodování,
- lépe probíhající informační toky,
- každý člen dostává více informací, zkušeností, kompetencí,
- lepší udržení znalostí v rámci týmu a efektivnější učení,
- zvýšení kapacity řešit opakující se i nové problémy,

- lidé se lépe cítí při rozhodování, jehož se účastní,
- lidem je příjemnější účastnit se implementace záležitostí, které pomáhali rozhodovat a řešit,
- dosahuje se vyšších přínosů a uplatňuje se vyšší kvalita,
- zlepšuje se produktivita, bezpečí, postoje, snižují se absence v týmové organizaci.

(Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 258)

1.3.2 Rysy úspěšných týmů

Larson a La Fasto definovali úspěšný tým pomocí osmi bodů, které by měl tým splňovat. Jednotlivými body jsou:

1. Jasně, podněcující cíle.
2. Na výsledek zaměřenou strukturu.
3. Kompetentní členy týmu.
4. Jednotící vazby.
5. Klima spolupráce.
6. Standardy excellence.
7. Externí podporu a uznání.
8. Principiální vedení.

(Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 259)

1.3.3 Týmové role dle Belbina

R. Meredith Belbin rozlišuje celkem devět týmových rolí. Role jsou podle něj rozděleny podle silných stránek jednotlivých pracovníků. Belbin zároveň dodává, že řídicí pracovníci mají zřídka kdy přednosti spojené se všemi devíti rolemi. Názvy a vlastnosti jednotlivých rolí jsou:

- **Inovátor** (Plant) – tvůrčí, nápaditý, nekonvenční, řeší obtížné problémy, nezabývá se detaily, občas neschopen efektivní komunikace,
- **Vyhledávač zdrojů** (Resource Investigator) – nadšený, komunikativní, hledá vhodné příležitosti, rozvíjí kontakty, někdy až příliš velký optimista,
- **Koordinátor** (Co-ordinator) – vyzrálý, sebejistý, schopný vedoucí, objasňuje cíle, podporuje rozhodování, deleguje odpovědnosti, sklony k manipulování a přenosu vlastní práce na druhé,

- **Usměrňovač** (Shaper) – inspirující, náročný, dynamický, vyhovuje mu práce pod tlakem, má energii a odvahu překonávat překážky, sklony provokovat a zraňovat city ostatních,
- **Monitor vyhodnocovač** (Monitor Evaluator) – schopen střízlivého pohledu na věc, promýšlí vše do hloubky, dokáže zhodnotit všechny varianty, přesný úsudek, neprůbojný, neschopný podněcovat ostatní, někdy až příliš kritický,
- **Týmový pracovník** (Team Worker) – kooperativní, mírný, vnímavý, diplomatický, schopen naslouchat, konstruktivní, urovnává spory, nerozhodný v klíčových situacích, snadno ovlivnitelný,
- **Realizátor** (Implementer) – disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní, výkonný, realizuje své myšlenky a nápady, do určité míry nepružný, pomalu reaguje na nové možnosti,
- **Kompletovač finišer** (Completer Finisher) – pečlivý, svědomitý, snaživý, hledá chyby ostatních, včas odevzdává výsledky, sklony k přehnané úzkostlivosti, nerad deleguje odpovědnost na druhé, puntičkář,
- **Specialista** (Specialist) – cílevědomý, iniciativní, oddaný své práci, výjimečné vědomosti a dovednosti, lpí na odborných stránkách problémů, občas neschopen vidět věci jako celek. (Belbin, 2012)

Belbinovo rozdělení týmových rolí je nejvíce rozšířené a může být velmi užitečné pro úspěšný projektový tým. V rámci týmu by mělo být zastoupeno všech devět rolí a žádná by neměla být opomenuta. Toto je dobré si uvědomit již před samotným sestavením projektového týmu.

1.4 Shrnutí

V první části bakalářské práce byl teoreticky popsán projektový management. V první podkapitole byl popsán projekt, jeho trojimperativ, cíle a životní cyklus. Také bylo uvedeno dělení projektů podle velikosti.

Druhá podkapitola se zabývala projektovým manažerem. Byly popsány jeho úkoly, model rolí projektového manažera a také důležité faktory pro výběr vhodného projektového manažera. Na konci této podkapitoly byl krátce popsán asistent projektového manažera.

Poslední část byla zaměřena na projektový tým. V této podkapitole byly uvedeny výhody existence projektových týmů a rysy úspěšných týmů. Jako poslední byly popsány jednotlivé týmové role podle Belbina.

2 Sociální komunikace

Komunikace je nedílnou součástí lidského života. Bez ní by v dnešní době byl život velmi těžký, neboť je základem většiny zaměstnání a také díky ní fungují mezilidské vztahy. Celý pojem komunikace pochází s latinského slova *communicare*, které v překladu znamená něco sdílet, spojovat, sdělovat.

„V obecném slova smyslu je možné komunikaci charakterizovat jako dorozumívání nebo přenos informací, přičemž nemusí jít pouze o výměnu informací mezi lidmi, ale také o výměnu informací obecně mezi živými a neživými organizmy.“ (Jermář, Egerová, 2017, s 120)

Z výše uvedené definice je patrné, že komunikace nemusí nutně probíhat jen mezi lidmi. Komunikace, která probíhá jen mezi lidmi, bývá často označovaná jako tzv. sociální (mezilidská) komunikace. (Jermář, Egerová, 201)

Základní charakteristiky komunikace lze shrnout do následujících čtyř bodů:

- komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování,
- komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem,
- komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů,
- komunikace je prostředkem pro vytváření a ovlivňování vztahů. (Mikuláščík, 2010, s. 20)

V dalších kapitolách budou podrobněji popsány proces a funkce komunikace, projektová komunikace a efektivní týmová komunikace.

2.1 Proces komunikace

Komunikace je proměnlivá a je poměrně obtížné ji zachytit. Je možné ji zaznamenat v podobě psané či hlasové zprávy, pokud ale není znám širší kontext situace, je poměrně komplikované ji pochopit, protože jen samotný tón hlasu či přidaná emoce k přenášené zprávě může zcela změnit její význam. Obecně platí, že se při vnímání komunikace snadněji zachytí to, co má větší informační náboj, tedy něco nového, výjimečného, nezvyklého, spíše než rutinní a běžné informace. Zároveň platí, že počátek a konec komunikace jsou příjemcem vnímány pozorněji než střední část informace. (Mikuláščík, 2003)

2.2 Prvky komunikace

Celý proces komunikace je tvořen šesti prvky, kterými jsou: komunikátor, komunikant, komuniké, komunikační kanál, zpětná vazba a šum.

- **Komunikátor** (mluvčí, vysílač, zdroj) – ten, kdo vysílá určité sdělení. Do sdělení přidává své emoce, názory, ale také postoj ke komunikačnímu partnerovi, apod.
- **Komunikant** (příjemce, recipient) – ten, kdo sdělení přijímá. Sdělení nemusí být vždy přijato tak, jak bylo komunikátorem zamýšleno, protože vnímání komunikanta je ovlivněno jeho osobností.
- **Komuniké** – sdělení, které předává komunikátor komunikantu. Může mít formu verbální (mluvený nebo psaný projev) či neverbální (gesta, mimika, vzhled, apod.).
- **Komunikační kanál** – prostředek nebo médium, prostřednictvím něhož je sdělení přenášeno. V rámci komunikace bývá často využito více kanálů.
- **Zpětná vazba** – reakce na přijaté sdělení. Dává mluvčímu informaci, jak bylo jeho sdělení přijato příjemcem a jak na něj působí.
- **Šum** – cokoliv, co narušuje či zkresluje komunikační proces, v ojedinělých případech může přenosu zabránit. Může se jednat o fyzický šum (hluk auta, ruch v místnosti, apod.), fyziologické (vada zraku, sluchu, řeči, apod.), psychologické (extrémní emoce jako vztek, smutek, předsudky, atd.) či sémantické (rozdílné chápání významů slov, např. jiný jazyk, slang nebo odborné termíny).

2.3 Fáze procesu komunikace

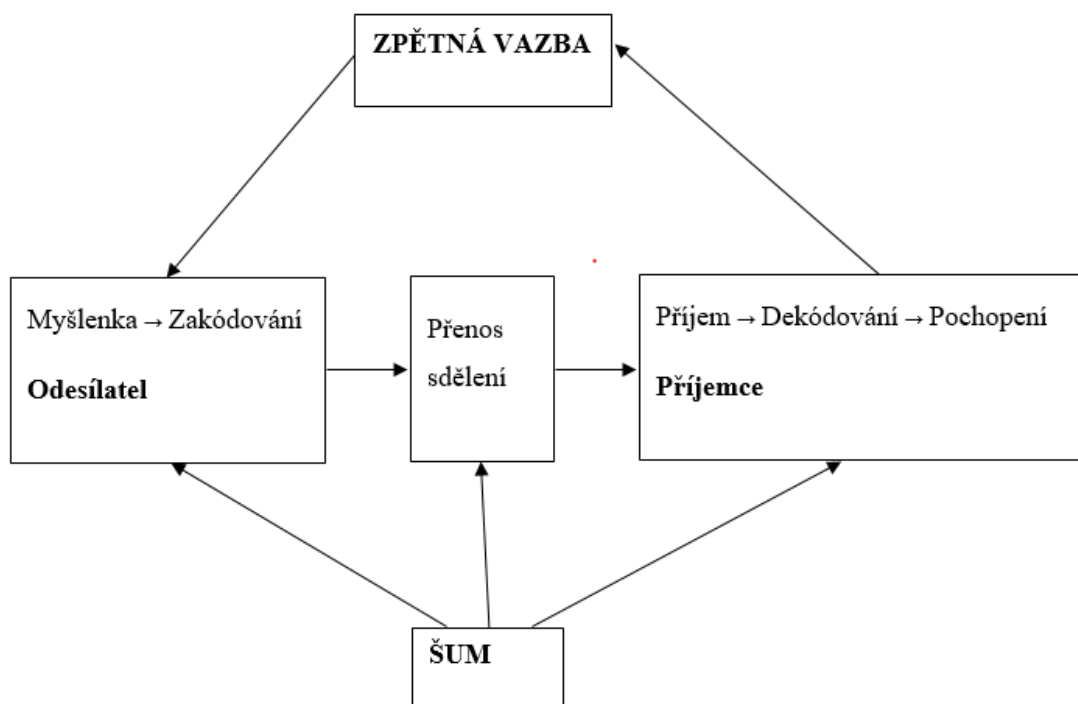
Proces komunikace probíhá v následujících fázích:

1. **vznik myšlenky**, která má pro odesílatele význam,
2. **kódování myšlenky** – transformace myšlenky do takové formy, která je pro příjemce srozumitelná,
3. **přenos sdělení** - přenos sdělení od mluvčího směrem k příjemci prostřednictvím komunikačního kanálu,
4. **příjem sdělení příjemcem** – stav, kdy příjemce obdrží zprávu od mluvčího,
5. **dekódování** – interpretace přijatého sdělení příjemcem,
6. **pochopení** – chování, činnost příjemce vyvolaná přijatou zprávou. (Jermář, Egerová a kol., 2017)

2.4 Model procesu komunikace

Jednotlivé fáze procesu komunikace lze zaznamenat v modelu procesu komunikace, který je zobrazen níže.

Obrázek 2: Model procesu komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování dle Jermář, Egerová a kol., 2017, s. 122

2.5 Funkce komunikace

Mezi jednotlivými funkcemi komunikace neexistují jednoznačné hranice, a tak se funkce často vzájemně překrývají. Mikuláščík definuje celkem jedenáct níže uvedených funkcí komunikace.

- **Funkce informativní** – předávání určitých informací, faktů či dat mezi lidmi.
- **Funkce instruktivní** – obdoba informativní funkce s přidavkem vysvětlení významů, popisu, postupu, organizace, návodu, jak něco dělat, jak něčeho dosáhnout.
- **Funkce přesvědčovací** – působení na jiného člověka za účelem změnit jeho názor, postoj, hodnocení nebo způsob konání. Může být racionální pomocí argumentů a logiky či emocionální v podobě působení na city.
- **Funkce posilovací a motivující** – svým způsobem patří do přesvědčovací funkce. Jedná se o posilování sebevědomí, vlastní potřebnosti, o posilování vztahu k něčemu.
- **Funkce zábavná** – prostřednictvím komunikace můžeme ostatní pobavit, rozesmát. Vytváří se tak pocit pohody a spokojenosti.
- **Funkce vzdělávací a výchovná** – uplatňována zejména prostřednictvím různých institucí. V rámci této funkce jsou využívány hlavně funkce informativní a instruktivní, ale také další.
- **Funkce socializační a společensky integrující** – komunikace napomáhá k vytváření a udržování vztahů mezi lidmi. Zároveň je závislá na společenské úrovni účastníků, protože každá společenská vrstva má odlišný způsob komunikace.
- **Funkce osobní identity** – umožňuje ujasnění si věcí o sobě samém, vlastní pocity, názory, sebevědomí či osobní aspirace.
- **Poznávací funkce** – úzká souvislost s informativní funkcí. Prostřednictvím zkušeností ostatních jsme schopni ve zkrácené podobě získat informace, které bychom sami získávali dlouhou dobu.
- **Funkce svěřovací** – slouží ke zbavování se vnitřního napětí, překonávání těžkostí, sdělování důvěrných informací, většinou s očekáváním podpory a pomoci.

- **Funkce úniková** – pokud se člověk cítí smutný, otrávený, znechucený, může mít chuť si s někým popovídat na neutrální téma a uniknout tak od vlastních starostí. (Mikuláščík, 2003)

2.6 Shrnutí

Tato část práce byla zaměřena na oblast komunikace obecně. Bylo zde popsáno, jak funguje samotný proces komunikace a jaké jsou jeho fáze, jaké jsou důležité prvky komunikace a její funkce. V kapitole byl také uveden model procesu komunikace.

3 Projektová komunikace

Projektovou komunikaci můžeme definovat jako „*prostředí, které slouží k efektivnímu dorozumění všech účastníků projektu.*“ (Svozilová, 2016, s. 17) Volba vhodné projektové komunikace je klíčovým prvkem úspěšných projektů. Na celkovou kvalitu a úroveň projektové komunikace má velký vliv firemní prostředí a kultura společně s osobnostními rysy jednotlivých účastníků. Pro projekt je velmi důležité, aby veškeré informace byly zainteresovaným stranám předávány přesně a odpovídaly jejich očekáváním. Zároveň je důležité, aby byly zainteresované strany průběžně informovány o aktuálním stavu projektu. Pokud by tyto osoby nebyly informovány včas přesnými informacemi, může to vést k mnoha problémům. Veškerou odpovědnost za budování a posilování komunikačních kanálů nese projektový manažer.

3.1 Typy projektové komunikace

Existují tři typy projektové komunikace.

- **To, co je povinné** (Mandatory) – povinná komunikace (např. zprávy o stavu projektu, kontrolní porady, zprávy dané zákonem, atd.).
- **To, co je nepovinné** (Informal) – informace, které pracovníci potřebují vědět, aby mohli vykonávat svou práci (např. dokumentace projektového produktu umístěná v archivu, pracovní informace o projektu na webových stránkách, apod.).
- **Marketingová komunikace** – komunikace vytvořena za účelem vyvolání zájmu o projekt a jeho výstupy (informační dopisy, besedy a prezentace, soutěže, veřejné diskuze, atd.).

(Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

3.2 Zásady projektové komunikace

Zásady projektové komunikace se liší u jinak velkých projektů. V níže uvedených podkapitolách jsou uvedeny komunikační zásady pro projekty jednotlivých velikostí. Toto dělení je blíže specifikováno v kapitole 1.1.2.

Zásady projektové komunikace u malých projektů

Malé projekty bývají zpravidla jednodušší. Pokud se projektový manažer přímo účastní realizace projektu, bývá dobře obeznámen o aktuálním stavu projektu. Vzhledem k jednoduchosti řízení malých projektů ale projektoví manažeři často pracují na více

projektech současně. V tomto případě zpravidla deleguje některé pravomoci na vybrané členy týmu, kteří ho tak průběžně informují o aktuálním stavu projektu. Komunikační proces by v takové situaci mohl být složen z následujících částí:

- pravidelná týdenní schůzka, na které pracovníci předají manažerovi aktuální informace o stavu projektu,
- manažer následně jednou za 14 dní nebo jednou za měsíc pošle aktualizaci stavu projektu investorovi a dalším účastníkům projektu,
- celý projektový tým se pravidelně účastní týdenních nebo čtrnáctidenních kontrolních porad, na kterých se porovnává skutečný stav s plánem.

Zásady projektové komunikace u středně velkých projektů

U středně velkých projektů zahrnuje komunikace hlavně kontrolní porady a zprávy o stavu projektu se stanovenou formou:

- Každý týden nebo jednou za čtrnáct dní posílají členové týmu projektovému manažerovi zprávu o stavu projektu s detailními informacemi o jeho stavu.
- Pravidelně každý týden nebo ob týden se konají kontrolní porady, kterých se kromě projektového manažera a projektového týmu účastní i zástupce zákazníka a investora. Na rozhodnutí manažera se těchto porad účastní všichni společně, nebo jsou zavedeny oddělené porady pro projektový tým a pro zákazníka.
- Projektový manažer posílá jednou nebo dvakrát za měsíc zprávu o stavu projektu všem účastníkům projektu.

Zásady projektové komunikace u velkých projektů

Stejně jako u středně velkých projektů, probíhají i u velkých projektů pravidelné kontrolní porady a zprávy o stavu projektu. Velké projekty vzhledem ke své náročnosti vyžadují vytvoření plánu komunikace. Vytvoření plánu může probíhat následovně:

- Určení účastníků projektu, s požadavky na komunikaci.
- Upřesnění, jakým způsobem bude naplněna komunikační potřeba jednotlivých účastníků tak, aby byl tento způsob co nejefektivnější.
- Promítnutí rozhodnutí do plánu komunikací.

Vytvořený plán zahrnuje stanovení doby na přípravu komunikace, frekvence komunikování, termínů a odpovědných osob za každou komunikaci. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

3.3 Komunikační problémy při řízení projektu

Při řízení projektové komunikace může nastat mnoho problémů. Mezi nejčastější z nich patří:

- **Negativní přístupy a reakce na podněty** – někteří pracovníci reagují negativně na vnucené postupy, změny, apod.
- **Standardy, zvyklosti, stereotypy** – to, co je obvyklé v jednom podniku, nemusí být obvyklé v druhém vlivem odlišných podnikových kultur.
- **Vnímání urgentnosti času** – každá kultura vnímá čas jinak. Vzhledem k tomu budou jiné pracovní podmínky například v Africe a jiné v Evropě.

(Svozilová, 2016)

3.4 Efektivní týmová komunikace

Efektivní komunikace je možné měřit prostřednictvím objektivních měřítek, která můžeme hledat ve třech oblastech. Těmito oblastmi jsou:

- loajalita a spokojenost zaměstnanců,
- překrývání formální a neformální komunikace,
- spokojenost zákazníků.

(Holá, 2006, s. 116)

3.4.1 Vliv projektového manažera na efektivitu týmové komunikace

Jak již bylo řečeno, projektový manažer je klíčovou osobou projektové komunikace. Pro to, aby byla komunikace v projektovém týmu efektivní, musí být projektový manažer:

- **Schopný komunikátor** – projektový manažer tráví přibližně polovinu svého času komunikací se členy projektového týmu,
- **Aktivní komunikátor** – pomocí všech dostupných formálních i neformálních komunikačních kanálů manažer projektu iniciuje vztahy mezi členy týmu.
- **Tvůrce komunikačního prostředí** – manažer musí pracovníkům umožnit vzájemnou komunikaci. Pokud to není fyzicky možné, je jeho úkolem vytvoření

virtuálního komunikačního prostoru, kde mohou členové týmu vzájemně sdílet informace, zkušenosti a také diskutovat.

- **Koordinátor směru pracovních diskuzí** – v případě konfliktu mezi pracovníky musí manažer usměrnit účastníky k nalezení optimální varianty řešení tak, aby neutrpěly mezilidské vztahy a byl zachován pozitivní týmový duch.
- **Efektivní koordinátor týmových pracovních porad** – úkolem projektového manažera je nastavení projektových porad tak, aby:
 - se konaly jen v případě nezbytné nutnosti,
 - měly jasně daný cíl a program,
 - byl účastníkům dopřán dostatečný čas na přípravu a byla zajištěna jejich spoluúčast
 - z každé porady vznikl písemný výstup, který bude dostupný všem členům projektového týmu.

(Svozilová, 2016)

3.4.2 Zásady správné komunikace

Pro efektivnost komunikace je důležité dodržovat zásady správné komunikace. Doležal a kol. definují základní principy správné komunikace takto:

- aktivně naslouchat, akceptovat partnera,
- být trpělivý,
- být tolerantní,
- dávat pravdivé a srozumitelné informace,
- vnášet do komunikace přátelský, neformální akcent,
- kritizovat konstruktivně,
- být jistý a zdravě suverénní,
- převzít zodpovědnost za sdělované informace,
- vstupovat do debaty s osobním nasazením,
- být konstruktivní,
- vyjadřovat otevřeně své pocity,
- dávat průběžně zpětnou vazbu.

(Doležal a kol., 2009, s. 253)

3.5 Plán projektové komunikace

Plán projektové komunikace obsahuje informace o tom, jaké informační a komunikační potřeby mají jednotliví účastníci. Identifikace těchto potřeb je předpokladem celkového úspěchu projektu. Plán bývá nejčastěji sestaven v předprojektové fázi, případně na začátku fáze projektové. K zajištění efektivit je potřeba plán průběžně kontrolovat po celou dobu trvání projektu a v případě odchylek jej upravit.

Požadavky na komunikaci

Do požadavků na komunikaci spadají veškeré informační požadavky od účastníků projektu. Tyto požadavky jsou popsány typem a formou požadované informace a také její analýzou. Projektové zdroje by se v tomto případě měly používat jen na zprostředkování informací, které mají vliv na úspěch projektu nebo v případě, kdy by při absenci komunikace mohly nastat chyby. K rozhodnutí o těchto požadavcích je nejčastěji potřeba znát organizaci projektu a rozdělení odpovědností mezi účastníky, specialisty pracující na projektu, počet zainteresovaných osob projektu a jejich místo výkonu práce, externí potřeby informace a jiné.

Komunikační technologie

Komunikační technologie využívané v projektech mají nejrůznější podoby. Může se jednat o mluvené slovo nebo o rozsáhlé schůzky, případně o stručný psaný dokument či online přístupné databáze. Využití technologie ovlivňuje několik faktorů. Patří mezi ně bezprostřednost potřeby informace, vhodnost dané techniky, předpokládaná úroveň projektového štábu a také délka trvání projektu.

Analýza účastníků projektu

Jednotliví účastníci projektu mohou mít různé potřeby na informace. Tyto potřeby by se měly analyzovat. Při analýze je potřeba brát v úvahu metody a techniky, které budou v daném projektu využívány a které jsou pro něj vhodné. Důležité je také eliminovat plané zdroje nepotřebných informací či nevhodné technologie.

Plán řízení komunikací

Plán řízení komunikací je doplňkovým plánem vytvářeným v plánovací fázi projektu. Jeho sestavení má na starost celý projektový tým. Plán zahrnuje informace o tom, jak bude projektový tým během realizace projektu komunikovat informace. Obsahuje

informace o struktuře sběru dat, struktuře distribuce informací, popisu distribuované informace či rozvrhu vydávání zpráv. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

3.6 Porady

Pod pojmem porada se často rozumí organizovaná komunikace, která probíhá ve skupině a se skupinou. Čas strávený na poradě může být využit efektivně, stejně tak se ale může jednat o čas ztracený.

Efektivní porada má tři důležité podmínky. Jsou jimi:

- jasné cíle,
- organizace,
- pevné vedení.

Pro efektivní porady, které jsou správně připraveny a vedeny, je důležité si uvědomit následující:

- porada má za účel odstranění překážek v práci a přijetí změn,
- průběh porad je ovlivněn kulturou dané organizace i manažera,
- neexistuje žádný pevně daný způsob, jakým vést porady efektivně,
- k tomu, aby byla porada efektivní, je potřeba předem promyslet přípravu, vedení i ukončení porady,
- pokud je porada vedena efektivně, potom by měla přinést realizovatelné výsledky,
- při poradě by se měli na rozhodování podílet všichni účastníci.

Dělení porad

Porady lze rozdělit na tři základní druhy. Tyto druhy budou dále popsány níže.

- **Organizační porada** – krátká porada, na které se řeší aktuální problémy.
- **Koncepční porada** – několikahodinová až několikadenní porada, na kterých se často řeší strategie firem.
- **Informační porada** – dochází zde k výměně názorů, někdy i jednostranné.

Typy porad

Šesti důležitými typy porad jsou:

- **Operativní porady** – porada svolávána v krátkém časovém předstihu za účelem vyřešení aktuálních problémů,

- **Výrobní porady** – porady, které se konají v pravidelných intervalech s pevně stanoveným programem a jejichž účelem je zajištění bezproblémového chodu určité činnosti, procesu či útvaru,
- **Manažerské porady** – porada konající se v pravidelných intervalech za účelem přijetí rozhodnutí, které zajistí dlouhodobé efektivní fungování společnosti,
- **Řešitelská porada** – porada svolávána podle potřeby v delším časovém předstihu za účelem nalezení co nejlepšího řešení k zefektivnění určitého pracoviště,
- **Kontrolní porada** – porada, která je nezbytným nástrojem řízení projektů, s cílem odhalení odchylek od plánu a nalezení řešení těchto odchylek,
- **Krizové porady** – porada svolávána preventivně či podle krizových signálů za účelem přijetí rozhodnutí, které zamezí v krátkodobém horizontu vzniku krize.

Přínosy porady

Porady mají mnoho přínosů. Může mezi ně patřit například:

- získání informací, díky kterým mohou být následně odstraněny překážky v práci,
- výměna zkušeností mezi účastníky,
- podílení se na rozhodování,
- motivace a přesvědčování lidí,
- rozvoj týmové práce,
- získání autority,
- analýza firemních problémů.

Zásady správné porady

Pro celkový úspěch porady je dobré se držet určitých zásad. Před začátkem porady je dobré určit zapisovatele. Porada by měla vždy začínat včas a účastníci by měli být obeznámeni s programem a cílem porady. V průběhu porady je dobré informace průběžně rekapitulovat a zaznamenávat.

Pokud při poradě probíhá diskuze, je vhodné dodržovat její strukturu, tedy nejdříve si vyslechnout fakta a až poté přijmout závěry. Porady by se měli aktivně účastnit všichni přítomní. Ke konfliktům či agresi by mělo být přistupováno konstruktivně.

Při poradě by měl být dodržován program a čas. Je doporučováno končit včas s celkovým shrnutím. (Doležal a kol., 2009)

3.7 Shrnutí

Poslední teoretická část práce byla zaměřena na projektovou komunikaci. Na začátku kapitoly byly uvedeny typy a zásady projektové komunikace. Následovaly komunikační problémy při řízení projektu a efektivní týmová komunikace. V rámci efektivní týmové komunikace byly popsány také zásady správné komunikace a vliv projektového manažera na efektivitu týmové komunikace. V předposlední části byl stručně popsán plán komunikace. Na konci kapitoly byly popsány porady, jejich typy a také zásady správné porady.

4 Charakteristika společnosti Unicorn

Unicorn a.s. je skupinou společností poskytující komplexní služby zahrnující integraci, vývoj, provoz, servis a podporu informačních systémů.

Obrázek 3: Logo Unicorn



Zdroj: Unicorn Information System, 2019

Obrázek 4: Logo Unicorn



Zdroj: Unicorn Information System, 2019

Hlavním posláním společnosti je přinášet klientům vysokou přidanou hodnotu a konkurenční výhodu prostřednictvím špičkových informačních produktů a služeb. Unicorn disponuje detailními znalostmi z celého spektra podnikatelských odvětví. Rozumí principům jejich fungování, ale i specifickým potřebám zákazníků.

Klienty společnosti tvoří více než pět set firem z dvaceti pěti zemí světa. Všechny tyto podniky a organizace získávají díky této investici do informačních technologií konkurenční výhody na trhu a dosahují tím růstu i zvýšení efektivity. Unicorn se zaměřuje zejména na oblasti bankovníctví, pojišťovnictví, energetiky a utilit, komunikace a médií, výroby, obchodu, veřejné správy a dalších.

Každý produkt vytvořený v rámci společnosti Unicorn, by měl splňovat následující požadavky:

- Kvalita – zaručuje produktu schopnost být použit zákazníky k účelu, ke kterému je zřízen,
- Image – dělá produkt přitažlivým,
- Efektivita – umožňuje dodavateli prosperovat.

Brzy po založení společnosti bylo vedením v čele s Vladimírem Kovářem sestaveno deset klíčových principů, kterými se Unicorn řídí dodnes a měly by být spolupracovníky vnímány na každém kroku. Těmito principy jsou:

- systémový přístup,
- delegace kompetencí,
- zaměření na zákazníky a spolupracovníky,
- orientace na cíl,
- standardizace procesů,
- průběžné hodnocení,
- sdílení informací,
- paměť a poučení,
- soustavné zlepšování,
- stabilita a bezpečnost.

(Unicorn Informatin System, 2019)

4.1 Historie společnosti

Společnost Unicorn byla založena v roce 1990 Vladimírem Kovářem. V roce 1995 založil Vladimír dceřinou společnost Vigour, která se začala starat o zaměstnanecký systém.

První expanzi za hranice zažila společnost v roce 2000 a to konkrétně do Slovenska a Chorvatska. V roce 2001 bylo otevřeno první vývojové centrum v Hradci Králové, které bylo roku 2005 následováno Plzní a Brnem. Téhož roku se společnost stala spoluzakladatelem Evropské softwarové asociace.

Rok 2006 byl pro společnost velmi významný, protože roční obrat poprvé přesáhl jednu miliardu korun. V dalším roce byla založena soukromá vysoká škola s názvem Unicorn College. V roce 2008 vzniklo +4U Mobile, které dodnes poskytuje všem zaměstnancům telekomunikační a internetové služby. Zároveň byla na trh úspěšně uvedena služba Unicorn Universe poskytující plnohodnotný systém pro řízení podniků. Následující rok bylo dokončeno rozdělení aktivit do tří produktových oblastí, kterými jsou Unicorn Systems, Unicorn Universe a Unicorn College.

Další zahraniční expanzi zažila společnost v roce 2010, kdy byla otevřena pobočka v ukrajinském Kyjevě. O tři roky později byla otevřena pobočka v nizozemském Arnhemu. Doposud poslední zahraniční pobočka byla otevřena roku 2016 v Ternopilu.

V současnosti vzniká stále více vývojových center v rámci České republiky. Internetovou službu využívá přes sto tisíc uživatelů a tržby se blíží hranici čtyř miliard korun. Počet zaměstnanců v roce 2018 přesáhl počet 2300. (Unicorn, 2019)

4.2 Standardy Unicorn v oblasti komunikace

Správné vystupování a komunikace s obchodními partnery i mezi spolupracovníky Unicorn je nedílnou součástí úspěchu společnosti. Vzhledem k tomu, že se pracovní prostředí řídí principy Práce hrou (viz Příloha 1 – Přístupy Vladimíra Kováře), je atmosféra na pracovišti přátelská a uvolněná. Tomu napomáhá i skutečnost, že si všichni zaměstnanci navzájem tykají. To platí i pro komunikaci s Vladimírem Kovářem a ostatními členy představenstva společnosti.

V Unicorn platí a jsou dodržovány obecné zásady správné a efektivní komunikace, jako například:

- Komunikujeme přívětivě, otevřeně, konstruktivně.
- Při komunikaci se nechováme agresivně a nezvyšujeme hlas.
- Komunikujeme transparentně vůči okolí.
- Problémy řešíme aktivní komunikací. O problémech a úkolech diskutujeme, nicméně s cílem problémy a úkoly vyřešit.
- Komunikujeme s úctou ke svému okolí.
- Navzdory zavedenému tykání v podniku máme vždy na zřeteli, s kým komunikujeme a jakým způsobem.

Většina komunikace ve společnosti probíhá v interním systému Unicorn Information System, zkráceně UIS. Díky tomuto systému můžou zaměstnanci vzájemně komunikovat velmi rychle a napříč celým podnikem. Politika Unicorn také říká, že veškeré informace musí být v systému zaneseny. Díky tomu je tak v případě jakýchkoli nenadálých událostí usnadněno dohledání místa vzniku problému. V Unicorn jsou dodržovány následující zásady pro komunikaci v interním systému:

- Snažíme se komunikovat obratem.
- Vyjadřujeme se věcně a stručně.
- Aktivně a bez zbytečného odkladu reagujeme na úkoly.
- Pokud máme problém s vyřešením úkolu, zavoláme si nebo se osobně setkáme.

I přesto, že velká část komunikace probíhá prostřednictvím interního systému UIS či jiné elektronické formy komunikace, je stále důležité dbát také na osobní komunikaci a nezapomínat tak na význam osobního kontaktu. Vždy je proto dobré mít na paměti, že je lepší si k vyřešení nějaké úlohy zavolat nebo se osobně setkat, než neefektivně

a zkratkovitě komunikovat pouze prostřednictvím interního systému či například emailů, skype, apod. Na druhou stranu ale musí zaměstnanci stále pamatovat na to, že veškeré důležité informace musí být v systému zaneseny.

Pro vzájemnou komunikaci mezi spolupracovníky platí ve společnosti následující obecná pravidla:

- Starší má přednost před mladším.
- Žena má přednost před mužem.
- Nadřízený má přednost před podřízeným.
- Obecně známá osobnost má přednost před osobností neznámou.
- Člověk s postižením má přednost před zdravým jedincem.

(Unicorn Information System, 2019)

4.3 Poslání, vize a cíle společnosti

Poslání společnosti

Posláním Unicorn je *„přinášet zákazníkům konkurenční výhodu a vysokou přidanou hodnotu prostřednictvím špičkových IT řešení, produktů a služeb.“* (Vladimír Kovář)

Vize společnosti

„Být prospěšný, dlouhodobě přidávat hodnotu a dobře vyvíjet software.“ (Vladimír Kovář)

Cíle společnosti

Cíle společnosti jsou úzce propojeny s osobním seznamem přání Vladimíra Kováře. Tyto přání Kovář definuje následovně: *„Chci být prospěšný, mít úspěšný podnik, vše řádně řídit, dodávat produkty a služby, které splňují atributy kvalita, image a efektivita, a mít jednu miliardu uživatelů služeb Plus4U po celém světě.“* (Vladimír Kovář)

4.4 Analýza vnějšího prostředí

K popisu vnějšího prostředí podniku byla v práci použita PEST analýza.

4.4.1 PEST analýza

PEST analýza vychází z popisu vnějších vlivů na podnik. Cílem analýzy je najít ty složky, které mohou pro podnik znamenat nějakou příležitost nebo naopak hrozbu a zároveň určit, s jakou pravděpodobností k těmto situacím může dojít, resp. nedojít. Konkrétně se skládá z následujících faktorů:

- **P** – politické a právní faktory,
- **E** – ekonomické faktory,
- **S** – sociální a kulturní faktory,
- **T** – technologické faktory.

(Taušl Procházková, 2015)

Politické a právní faktory

Podnikatelská činnost společnosti Unicorn je regulována zákony České republiky a Evropské unie. Společnost se zároveň musí řídit platnými zákony v zemích, do kterých dodává produkty pro jednotlivé zákazníky. V souvislosti s těmito faktory je dobré také zmínit Evropskou softwarovou asociaci, mezi jejíž zakladatele patří Vladimír Kovář. Tato asociace se snaží získat zájem Evropské unie v oblasti evropského softwarového průmyslu.

Společnosti se týkají například tyto zákony:

- č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy
- č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách
- č. 121/2000 Sb., o právu autorském
- č. 222/2009 Sb., o volném pohybu služeb

Od loňského roku se společnost řídí také tzv. GDPR, tedy obecným nařízením o ochraně osobních údajů.

Ekonomické faktory

Společnost ovlivňují také ekonomické faktory. Společnost působí jak na českém, tak na zahraničním trhu. Z tohoto důvodu ji ovlivňují měnové kurzy.

Vliv má také nízká míra nezaměstnanosti. Díky této situaci se může společnost setkat s problémy při náboru nových zaměstnanců, kteří mohou dát přednost konkurenci.

Na společnost má vliv také výše průměrné měsíční mzdy a hrubého domácího produktu. Výše průměrné měsíční mzdy v České republice roste, což pro Unicorn znamená lepší podmínky pro podnikání.

Sociální a kulturní faktory

Z těchto faktorů jsou pro společnost nejdůležitější demografické aspekty, jako je počet obyvatel, věkové složení obyvatel, vzdělanost, apod. Protože informační technologie jsou spíše novějším oborem, společnost se soustředí převážně na věkovou kategorii v rozmezí dvacet až čtyřicet let. Tato kategorie je na trhu poměrně hojně zastoupena. V České republice je také dostatek vysokoškolsky vzdělaných obyvatel, což je pro společnost opět výhodou. Vzhledem k věkové kategorii, na kterou je společnost zaměřena, může být problémem nedostatek uchazečů s dlouholetou praxí.

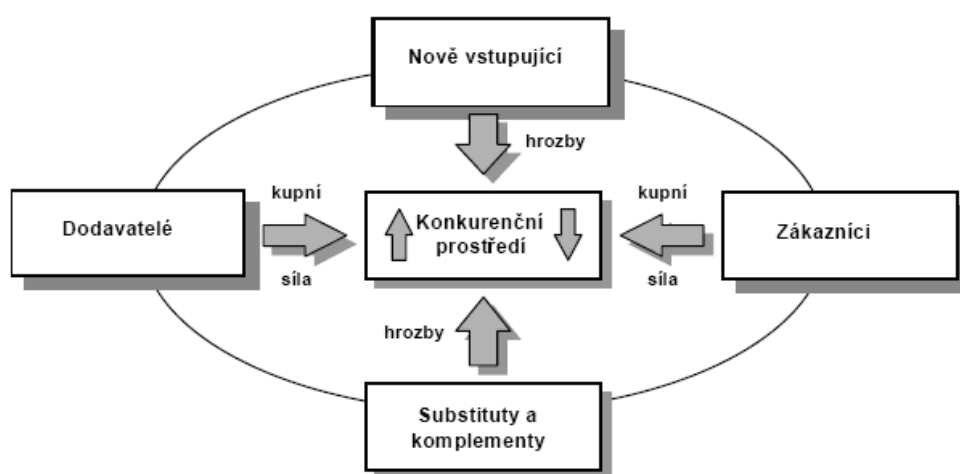
Technologické faktory

Informační technologie se neustále vyvíjí a je pro ně typické poměrně rychlé zastarávání. Je proto důležité, aby společnost nepřestávala sledovat aktuální trendy v této oblasti a pravidelně investovala do vývoje a inovací. V této oblasti je důležité nezapomenout na poskytnutí kvalitních počítačů, internetu a jiných technologií zaměstnancům.

4.5 Porterův model pěti sil

K popisu konkurenčního prostředí podniku bude použit Porterův model pěti sil. Tento nástroj slouží managementu podniku k uvědomění si, jaké konkurenční síly v odvětví působí na podnik a jaký mají na podnik vliv. Jak je z názvu patrné, model analyzuje celkem pět sil, kterými jsou nově vstupující konkurenti, zákazníci, substituty a komplementy, dodavatelé a samotné konkurenční prostředí reprezentováno stávajícími konkurenty (viz Obrázek č. 7).

Obrázek 5: Porterův model pěti sil



Zdroj: JAKASI, 2019

Nově vstupující

Vzhledem k vysoké poptávce po nových IT řešeních se předpokládá vstup nových konkurentů do odvětví. Díky postavení Unicorn a velkému portfoliu služeb, zákazníků i produktů by ale společnost neměla být novými konkurenty příliš ohrožena.

Zákazníci

Společnost se zabývá dodávkami pro malé i velké podniky a jednotlivce, díky tomu má širokou škálu zákazníků. Zákazníky Unicorn jsou podniky a organizace z celého světa, převážně však z Evropy a hlavně z České republiky. Velkou výhodou pro zákazníka může být zakázkový vývoj informačního systému za podpory specialistů v daném odvětví. Společnost zároveň spojuje zkušenosti z IT a specifických business procesů, díky čemuž je schopná splnit i náročné zákaznické požadavky.

Substituty

Pokud zákazník požaduje software jako takový, pak je možné produkty společnosti Unicorn s výjimkou produktů od konkurence považovat za nenahraditelné. Pouze u menších podniků či v ojedinělých případech je možné software nahradit klasickou, lety ověřenou metodou, kterou je tužka a papír či různé tabulkové procesory, apod. V těchto případech se ale zvyšuje riziko vzniku chyby. Zákazník si také může vyrobit software sám, za pomoci vlastních zdrojů a nahradit tak služby společnosti.

Dodavatelé

Společnost dlouhodobě spolupracuje s několika partnery, kteří jsou z velké části lídry ve své oblasti. Díky tomu může Unicorn nabídnout moderní a prověřené technologie tak, aby co nejlépe vyhověli přáním a potřebám zákazníka. Za zmínku stojí například společnost Microsoft, IBM, SAP, Oracle či Atlassian. Většina dodavatelských společností je pro společnost zároveň konkurencí.

Stávající konkurence

Konkurentem Unicorn je v podstatě každá jiná společnost, která nabízí svým zákazníkům zakázkový software, jako například General Electric, Siemens, Accenture či společnost Cool People v oblasti team leasingu. Konkurenční výhodou Unicorn je jedinečnost nabízeného softwaru a také využití skutečných odborníků v dané oblasti.

4.6 Analýza vnitřního prostředí

Technologický vývoj

Jak již bylo řečeno, hlavní činností společnosti je výroba zakázkových softwarových řešení. V této oblasti je potřeba se neustále vzdělávat a inovovat, protože informační technologie se vyvíjí velmi rychlým tempem. Unicorn si toho je vědom, a tak pravidelně investuje do inovací a nejmodernějších zařízení za účelem udržení své pozice na trhu.

Marketingové a komerční činnosti

Společnost ovlivňuje i marketingový faktor. Převládá zde propagace produktů a služeb nabízených v rámci Plus4U. Společnost pomocí marketingu také cílí na zvýšení obecného povědomí o značce a hlavně na nábor nových zaměstnanců. Reklamy Unicorn mají převážně elektronickou podobu, například reklamní bannery na jiných stránkách či přímo vlastní stránky společnosti. Novinkou v Plzeňském kraji je papírová reklama Unicorn umístěná například na podnosech kaváren CrossCafe a také reklamní billboardy podél nejvíce frekventovaných silnic.

Za zmínku stojí také strategické partnerství společnosti se Západočeskou Univerzitou. Společnost má díky tomuto partnerství možnost se zviditelnit prostřednictvím nejrůznějších přednášek či veletrhů. V minulém roce byl také za primárním účelem zviditelnění se uskutečněn na Univerzitě tzv. Unicorn Day, kde měla společnost příležitost se prezentovat přímo samotným studentům.

Vzhledem k tomu, že marketing společnosti zaznamenal velký rozvoj až ve druhé polovině loňského roku, lze jej považovat spíše za slabší stránku společnosti.

Lidské zdroje

Vedení společnosti Unicorn si je dobře vědomé toho, že o jejich úspěchu rozhodují z velké části právě jejich zaměstnanci. Spokojenost zaměstnanců se snaží podporovat například nejrůznějšími školeními uskutečněnými v Top Gun Academy, nabízenými firemními benefity, možností kariérního růstu či atraktivním finančním ohodnocením. Důležitým faktorem ovlivňujícím spokojenost je bezesporu přátelská atmosféra na pracovišti. Zaměstnanci společnosti Vigour, kteří se starají o zaměstnanecký systém, se snaží udržovat se zaměstnanci ostatních Vladimírových společností kontakt prostřednictvím pravidelných půlročních či ročních pohovorů, díky nimž mohou

například pomocí úpravy pracovních podmínek či finančního ohodnocení předcházet nespokojenosti zaměstnanců.

4.6.1 Finanční analýza

K finanční analýze společnosti bylo využito dat z rozvahy a výkazu zisku a ztráty z let 2016 a 2017.

Hodnoty, které budou dále použity k výpočtům finančních ukazatelů, jsou zaneseny v níže uvedené tabulce. Veškeré hodnoty v tabulce jsou uvedeny v tisících korun.

Tabulka 2: Hodnoty z rozvahy a výkazu zisku a ztráty

	2016	2017
Aktiva celkem	705 561	652 559
Oběžná aktiva	613 210	559 551
Vlastní kapitál	257 982	292 805
Krátkodobý finanční majetek	0	0
Krátkodobé závazky	385 368	334 539
Zásoby	14 588	6 641
Čistý zisk	49 205	53 755
Tržby	1 678 947	2 012 105
Náklady	36 640	40 237

Zdroj: Vlastní zpracování podle výročních zpráv Unicorn Systems z roku 2016 a 2017

Rentabilita celkového kapitálu – ROA

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový kapitál}}$$

$$ROA_{2016} = 49\,205 / 705\,561 * 100 = 6,97 \%$$

$$ROA_{2017} = 53\,755 / 652\,559 * 100 = 8,24 \%$$

Rentabilita celkového kapitálu vyjadřuje celkovou efektivnost podnikání. Díky rostoucímu zisku a klesající výši aktiv je rentabilita celkového kapitálu roku 2017 vyšší než v roce 2016.

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$ROE_{2016} = 49\,205 / 257\,982 * 100 = 19,07 \%$$

$$ROE_{2017} = 53\,755 / 292\,805 * 100 = 18,36 \%$$

Výsledná hodnota vyjadřuje, kolik procent z vloženého vlastního kapitálu se vrátí v podobě zisku. Mezi lety 2016 a 2017 došlo k mírnému poklesu tohoto ukazatele vlivem rostoucího vlastního kapitálu.

Rentabilita tržeb – ROS

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

$$ROS_{2016} = 49\,205 / 1\,678\,947 * 100 = 2,93 \%$$

$$ROS_{2017} = 53\,755 / 2\,012\,105 * 100 = 2,67 \%$$

Výsledná hodnota rentability tržeb říká, kolik procent zisku je podnik schopen utvořit z tržeb. Obecně platí, že čím vyšší hodnota, tím lépe pro podnik. Z výsledků je patrné, že mezi lety 2016 a 2017 rentabilita tržeb poklesla.

Likvidita

Ukazatele likvidity slouží k vyjádření finančního zdraví podniku, tj. schopnost podniku splatit své závazky. Níže budou vypočítány a slovně interpretovány tři základní stupně likvidity.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Běžná likvidita}_{2016} = 613\,210 / 385\,368 = 1,59$$

$$\text{Běžná likvidita}_{2017} = 559\,551 / 334\,539 = 1,67$$

Přijatelná hodnota běžné likvidity se nachází mezi 1,5 a 2,5. Obecně platí, že čím je její hodnota vyšší, tím nižší je riziko platební neschopnosti. V případě Unicorn se hodnota nachází poměrně blízko spodní hranice. Je ale patrné, že hodnoty mají vzrůstající tendenci a proto je do budoucna možné očekávat výrazné snížení rizika platební neschopnosti.

$$\text{Rychlá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Rychlá likvidita}_{2016} = (613\,210 - 14\,588) / 385\,368 = 1,55$$

$$\text{Rychlá likvidita}_{2017} = (559\,551 - 6\,641) / 334\,539 = 1,65$$

V ideálním případě by se hodnoty rychlé likvidity měly nacházet mezi 1 a 1,5. V tomto případě můžeme vidět, že výsledky jsou mírně nadprůměrné a mezi porovnávanými roky byl zaznamenán nárůst. Společnost tak zbytečně váže finanční prostředky a snižuje si tak vlastní zisk. To může být způsobeno vzrůstajícími hodnotami pohledávek.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Jak je patrné z Tabulky č. 2, okamžitou likviditu společnosti Unicorn nelze určit, neboť její krátkodobý finanční majetek je nulový. To znamená, že společnost má sníženou schopnost splácet své krátkodobé závazky. (Taušl Procházková, 2015)

4.7 SWOT analýza

Analýza SWOT sleduje všechny části okolí podniku zahrnující makroprostředí, mezoprostředí i mikroprostředí, tedy všechny části, které již byly popsány výše. Úkolem SWOT analýzy je identifikovat silné a slabé stránky uvnitř podniku společně s příležitostmi a hrozbami v okolí podniku. Analýza se soustředí hlavně na popis těch faktorů, které nějakým způsobem (pozitivním či negativním) ovlivňují úspěšnost podniku nebo projektu. Jejím cílem by měla být podpora silných stránek, vylepšení slabých stránek, využití příležitostí a předcházení hrozbám.

V níže uvedených tabulkách budou uvedeny jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Jednotlivým faktorům bude přidělena váha a budou bodově ohodnoceny od jedné do pěti, kdy jedna představuje nejméně bodů a pět nejvíce. Díky těmto údajům bude následně vypočítáno vážené skóre.

Tabulka 3: SWOT analýza - silné stránky

Silné stránky			
Faktor	Váha	Bodové hodnocení	Vážené skóre
Dobré postavení na trhu	0,40	5	2,00
Lidské zdroje	0,20	4	0,80
Produkt	0,25	5	1,25
Moderní technologie	0,15	4	0,60
Celkem	1,00	-	2,65

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z analýzy silných stránek vyplývá, že nejsilnějšími stránkami podle váženého skóre jsou postavení na trhu a také kvalitní produkt společnosti. Naopak nejnižší skóre získala moderní technologie. Důvodem je rychlé zastarávání technologií a neustálá potřeba inovací.

Tabulka 4: SWOT analýza - slabé stránky

Slabé stránky			
Faktor	Váha	Bodové hodnocení	Vážené skóre
Nulová okamžitá likvidita	0,20	2	0,40
Marketing	0,40	5	2,00
Kontroverze Vladimíra Kováře	0,40	3	1,20
Celkem	1,00	-	3,60

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z Tabulky 4 je patrné, že nejslabší stránkou je marketing. I přesto, že společnost v loňském roce investovala značné množství času a financí do propagace nabízených produktů i společnosti jako takové, obecné povědomí o značce, produktech a službách stále není takové, jaké by si vedení přálo. Stejně tak vystupování Unicorn na veřejných akcích či přímo jejich pořádání by mohlo být společností lépe propagováno. Na dobré jméno společnosti nemá dobrý vliv ani přílišná kontroverze Vladimíra Kováře.

Tabulka 5: SWOT analýza - příležitosti

Příležitosti			
Faktor	Váha	Bodové hodnocení	Vážené skóre
Zahraniční trhy	0,50	4	2,00
Silní partneři	0,30	4	1,20
Neustálý vývoj	0,20	3	0,60
Celkem	1	-	3,80

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Největší příležitostí je pro společnost expanze na nové zahraniční trhy. Další velkou příležitostí skrývají silní partneři. Pro společnost je také důležité, aby se neustále vyvíjela a držela krok s moderními technologiemi.

Tabulka 6: SWOT analýza - hrozby

Hrozby			
Faktor	Váha	Bodové hodnocení	Vážené skóre
Měnové kurzy	0,20	3	0,60
Nízká míra nezaměstnanosti	0,20	3	0,60
Změna či úprava legislativy	0,25	3	0,75
Konkurence	0,35	4	1,40
Celkem	1	-	3,35

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Pro společnost jsou největší hrozbou její konkurenti. Unicorn má sice na trhu velkou konkurenční výhodu, přesto je ale potřeba konkurenci nepodceňovat a být stále o krok napřed. Nejnižší vliv mají na společnost ekonomické faktory.

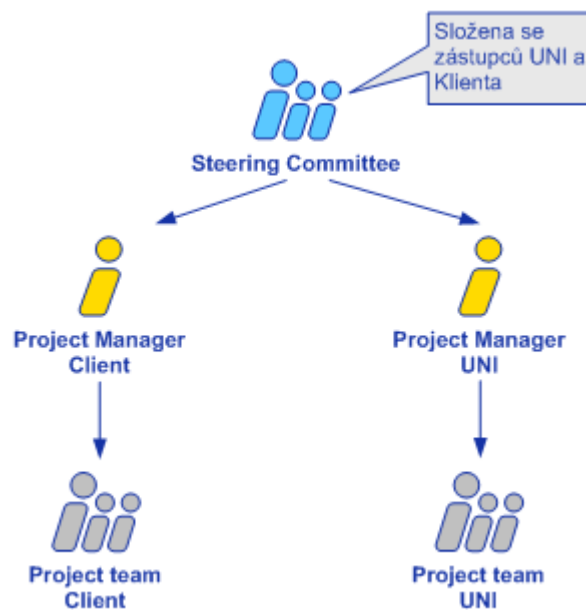
5 Charakteristika projektové organizace ve společnosti

5.1 Struktura projektového týmu

Při sestavování projektového týmu je třeba se zamyslet nad potřebou a smysluplností naplnění jednotlivých rolí, přičemž je nutné zmínit, že:

- některé role mohou být naplněny několika osobami,
- více rolí může být naplněno jednou osobou,
- některé role mohou z pohledu navrženého projektového postupu či způsobu řešení pozbývat smyslu,
- některé role mohou být realizovány pouze konzultační formou.

Obrázek 6: Struktura projektového týmu



Zdroj: Unicorn Information System, 2019

Z výše uvedeného obrázku je patrné, že nad projektem je Steering Committee, neboli řídicí rada projektu. Ta se skládá ze zástupců klienta a zástupců společnosti Unicorn. Pod řídicí radou jsou pak jednotlivé projektové týmy v čele s projektovým manažerem. (Unicorn Information System, 2019)

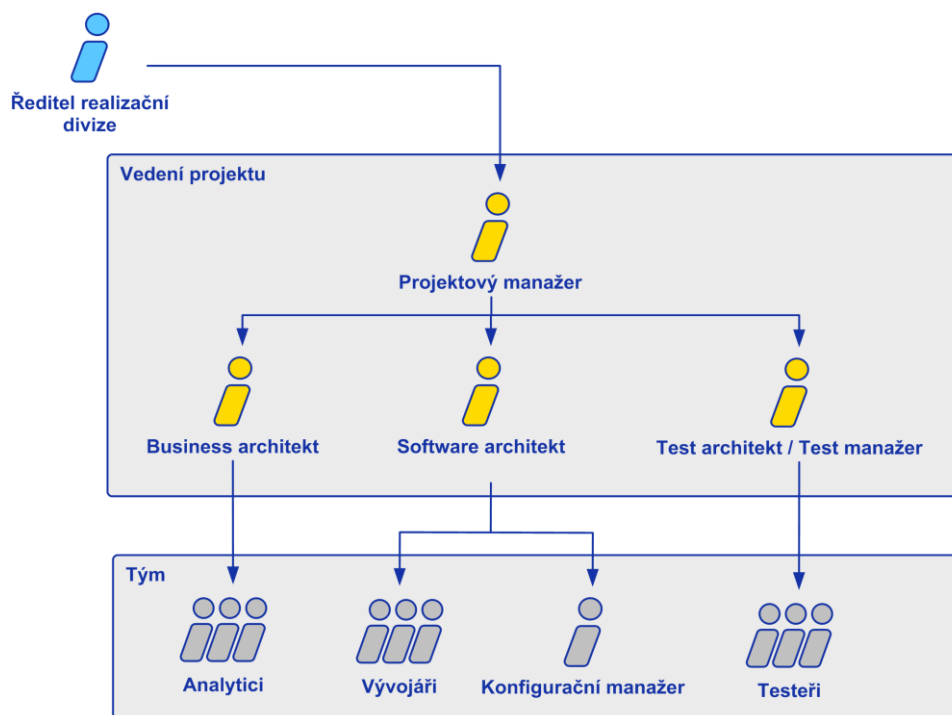
5.2 Role v projektovém týmu

Role v projektovém týmu společnosti Unicorn musí být navrženy s ohledem na několik důležitých aspektů:

- cíle a rozsah projektu,
- povaha projektu,
- známá projektová rizika a problémy,
- zvolený projektový přístup,
- rozsah informací specifikovaný v poptávce,
- rozsah a existence projektových standardů u zákazníka,
- prostředí zákazníka,
- chápání jednotlivých rolí na straně zákazníka a jejich kompetencí.

Klasická struktura projektových rolí je znázorněna na Obrázku č. 8.

Obrázek 7: Struktura projektových rolí



Zdroj: Unicorn Information System, 2019

Z obrázku je patrné, že celý projekt zastřešuje ředitel realizační divize. Ten má pod sebou několik projektů, které spolu nejčastěji úzce souvisí. Jednotlivé divize jsou rozdělené nejčastěji podle toho, na jakou oblast se zaměřují. V Plzni se tyto divize zaměřují hlavně na oblast energetiky.

Samotný projekt pak obsahuje tyto klíčové role:

- **Projektový manažer**

Bez projektového manažera by projektový tým nemohl fungovat. Manažer řídí projektový tým, sleduje aktuální stav projektu vůči projektovému plánu a následně tento plán aktualizuje. Jeho úkolem je také reporting stavu a průběhu projektu členům řídicí rady. Projektový manažer je zodpovědný za naplnění rolí v projektovém týmu.

- **Business architekt**

Tato klíčová role vyžaduje důkladnou znalost podnikových procesů a požadovaného stavu, jenž má vzniknout naplněním všech projektových cílů. Business architekt musí mít úplný přehled o celkovém řešení a jeho nasazení do kontextu všech podnikových procesů. Role je zodpovědná za obsah katalogu funkčních požadavků a jejich transformaci do funkčních specifikací. Garantuje správnost a úplnost funkčních specifikací z pohledu obsahu.

- **Software architekt**

Software architekt je zodpovědný za obsah katalogu nefunkčních požadavků a jejich transformaci do technické specifikace. Dále je role zodpovědná za návrh komponent a celkového softwarového řešení. Software architekt odpovídá za správnost a úplnost nefunkčních požadavků a také za implementaci návrhů business architekta.

- **Test architekt**

Tato role je zodpovědná za přípravu a realizaci testování produktu. Také zodpovídá za přípravu evidence testovacích požadavků, defektů, řízení a reportování průběhu testů. Zpravidla by se mělo jednat o technicky zaměřeného člověka, který se věnuje oblasti testování dlouhodobě. Náplní práce test manažera je také činnost revize, doplnění hlášených defektů a řízení jejich životního cyklu včetně předávání na kompetentní řešitele.

- **Analytik**

Analytik je člověk s velkou mírou znalostí a dovedností, který je díky tomu schopen porozumět problematice zákazníka. Je zodpovědný za analýzu požadavků zákazníka a vytvoření návrhu řešení. Tato role je klíčová pro všechny projekty, na kterých je požadováno hluboké porozumění podnikových procesů zákazníka, jejich analýza, dokumentace a zejména návrh řešení.

- **Vývojářský tým**

Tento tým je složený z jednotlivých vývojářů. Ti se věnují vývoji samotného softwarového řešení, které navrhl software architekt. Tento tým se může věnovat i podpoře přípravy a provádění testů.

- **Konfigurační manažer**

Manažer konfigurace je zodpovědný za přípravu jednotlivých prostředí, automatizaci procesu nasazení, uvedení jednotlivých verzí a integraci dalších podpůrných nástrojů potřebných pro vývoj.

- **Testerský tým**

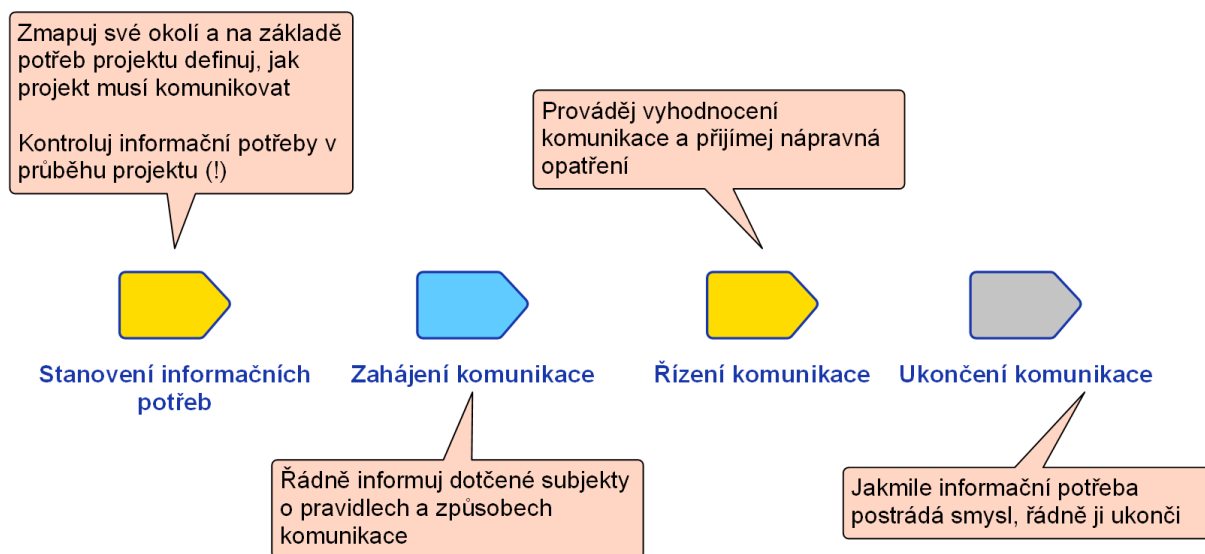
Testeři provádí nebo připravují vlastní testovací data či požadavky na ně. Testy přímo provádí a vyhodnocují.

(Unicorn Information System, 2019)

5.3 Projektová komunikace

Projektovou komunikaci řídí projektový manažer. Ten musí nastavit pravidla komunikace a sdílení informací na projektu a přizpůsobit je konkrétnímu projektu. Komunikaci na projektech společnosti Unicorn lze rozdělit na čtyři fáze, jak je patrné z níže uvedeného obrázku.

Obrázek 8: Fáze komunikace na projektech Unicorn



Zdroj: Unicorn Information System, 2019

První fázi můžeme také označit jako plánovací. Dochází zde k vytvoření organizační struktury projektu, zmapování jeho okolí a také k vytvoření plánu komunikace. V této fázi je důležité určit komunikační role a vytvořit a schválit komunikační kanály.

Následuje zahájení komunikace. Samotné zahájení je nejčastěji reprezentováno tzv. Kick-off schůzkou, na které se zahajuje realizace projektu. Při zahájení komunikace je potřeba zvýšit dohled, čímž je možné předejít následným chybám.

Ve fázi řízení probíhá vlastní komunikace. V rámci této fáze probíhá vyhodnocování komunikace a v případě nedostatků jsou realizovány nápravy.

V případě, kdy již není komunikace potřeba, je potřeba ji ukončit. Na konci této fáze se veškerá dokumentace související s projektovou komunikací archivuje.

5.3.2 Komunikační kanály využívané na projektech Unicorn

V projektech společnosti Unicorn jsou nejčastěji využívány čtyři komunikační kanály, kterými jsou zpráva, schůzka, report a portál. Všechny čtyři kanály jsou blíže popsány níže.

- **Zpráva**

Zpráva se využívá k okamžitému a jednorázovému přenosu informace od informujícího na jednoho či více informovaných. Může mít podobu zprávy v informačním systému, emailu, telefonu, sms, rozhovoru, apod. Její výhodou je rychlost předání informací a přímý kontakt mezi účastníky. Nevýhodou je špatná možnost zachování, obtížná říditelnost, závislost efektivity přenosu informací na schopnostech informujícího či poměrně častá nekompletnost informací.

- **Schůzka**

Schůzek se účastní předem definovaní účastníci za účelem výměny informací. Oproti zprávě se při schůzkách předávají ucelené informace, účastníci by tedy měli odcházet kompletně informováni. Hlavní výhodou je osobní účast, standardizovaná podoba, kompletnost předávaných informací a možnost vytvoření následného zápisu. Naopak nevýhodou může být vysoká časová náročnost a s ní související pomalost výměny informací. Nejčastějšími schůzkami na projektech jsou řídicí rady a projektové či týmové schůzky.

- **Report**

Pod pojmem report se v Unicorn rozumí dokument, který má předepsaný informační obsah a formu, pomocí něhož informující předává informovanému ucelené informace z vybrané oblasti. Veškeré informace jsou v tomto případě strukturované, ucelené a zpětně dohledatelné. Oproti schůzce či zprávě chybí u reportu osobní kontakt a zpětná vazba. Zároveň z pohledu informujícího je report poměrně pracný.

- **Portály**

V projektech společnosti jsou také hodně využívány nejrůznější portály. Jedná se o informační rozcestníky, které mohou využít všechny zainteresované strany projektu při hledání informací. Portály jsou díky své samoobslužné komunikaci cenově nejefektivnější a nejspolehlivější. Zároveň z portálů všichni návštěvníci získávají stejné informace. Nevýhodou portálů je vyšší pracnost při jejich vytváření a údržbě. (Unicorn Information System, 2019)

5.4 Představení projektu IFA2DS

Pro analýzu komunikace v projektovém týmu byl vybrán projekt s názvem IFA2 Dispatch System, zkráceně IFA2DS. Tento projekt se zabývá oblastí energetiky.

Cílem projektu je dodávka řídicího systému pro nově vznikající podmořský interkonektor mezi Francií a Velkou Británií, který nese název právě IFA2. Celý systém je založen na specializované platformě INCA společnosti Unicorn a vychází z předchozích projektů společnosti, které se rovněž zabývaly implementací systémů pro řízení podvodních kabelů mezi Francií a Velkou Británií. Vytvořený systém bude dodán společností National Grid.

Účelem nově vzniklého systému je zvýšení efektivity provozu interkonektoru IFA2. Hlavním úkolem systému je optimalizace energetických toků tak, aby nedocházelo k velkým výkyvům, čímž dojde ke zlepšení bezpečnosti, cenové dostupnosti a udržitelnosti dodávek energie ve Velké Británii a v oblasti Lamanšského průlivu. (Unicorn, 2019)

Projekt byl zahájen 20. srpna 2018 podepsáním kontraktu. Očekávané datum úplného spuštění systému je 18. května 2020. V současnosti na projektu probíhá vývoj systému v jednotlivých sprintech. Očekává se, že v květnu 2019 proběhnou první funkční testy systému.

Projektový tým

Projektový tým tvoří celkem osmnáct členů a jsou v něm obsazeny všechny základní role (viz kapitola 5.2 Role v projektovém týmu). Šest členů týmu jsou ženy, zbytek tvoří muži. Věk členů projektového týmu se pohybuje v rozmezí od 21 do 43 let. Více než polovina členů působí ve společnosti déle než jeden rok.

Členové týmu jsou vybíráni podle odborných znalostí a specializace. Vzhledem k tomu, že pracovníci bývají často alokováni na více projektech současně, hraje důležitou roli při výběru také jejich okamžitá dostupnost.

Komunikační kanály

V projektu IFA2DS je využíváno více komunikačních kanálů, které mají převážně ústní a písemnou formu. Preferovaným kanálem je interní informační systém.

Mezi komunikační kanály, které mají ústní formu a jsou využívány na projektech, patří porady, osobní rozhovory, telefonáty, videokonference či telekonference.

Písemnou podobu mají hlavně e-maily a komunikace v interním informačním systému či prostřednictvím skype. Plán komunikace má rovněž písemnou formu.

6 Analýza komunikace v projektovém týmu

Analýza komunikace v projektovém týmu proběhla formou dotazníkového šetření. Dotazníky byly rozdány všem členům projektového týmu bez projektového manažera. Celkem bylo tedy osloveno sedmnáct respondentů, patnáct z nich odpovědělo. Pro doplnění informací byl následně proveden rozhovor s projektovým manažerem, který poskytl širší informace o komunikaci v projektovém týmu.

6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník byl rozdělen do čtyř částí, kterými byly komunikační kanály, projektový tým, projektový manažer a porady. Dotazník měl standardizovanou podobu a obsahoval uzavřené otázky.

V úvodu dotazníku byly respondentům položeny otázky týkající se jejich pohlaví, věku a délky působení ve společnosti. Z odpovědí na první otázku bylo zjištěno, že z patnácti respondentů bylo devět mužů a šest žen. Z toho vyplývá, že se dotazníkového šetření zúčastnily všechny ženy pracující na projektu.

Výsledky druhé otázky poskytly informace o věkovém složení dotázaných. Celkem sedm respondentů spadalo do věkové kategorie 24 – 30 let. Hojně zastoupená byla také kategorie 31 – 40 let, v níž byli celkem čtyři účastníci. Kategorie 15 – 23 let a 40 let a více byly obě zastoupeny pouze dvěma respondenty.

Celkem třináct dotazovaných působí ve společnosti déle než jeden rok, z toho tři více než pět let. Tento výsledek svědčí o nízké fluktuaci zaměstnanců společnosti.

Výsledky části zaměřené na komunikační kanály

První část dotazníku byla zaměřena na komunikační kanály. Respondenti měli za úkol seřadit šest nejčastěji používaných komunikačních kanálů podle používání, jejich efektivnosti a také podle vlastních preferencí. Procentuální vyjádření výsledků zachycuje Tabulka 7.

Tabulka 7: Výsledky části zaměřené na komunikační kanály

Komunikační kanál	Používání	Efektivnost	Vaše preference
Telefonát	20,38 %	20,25 %	21,20 %
Skype	12,10 %	11,08 %	13,29 %
E-mail	13,06 %	10,13 %	11,08 %
Osobní rozhovor	23,57 %	25,00 %	24,37 %
Porady	23,25 %	19,94 %	20,57 %
Interní informační systém	7,64 %	13,61 %	9,49 %
Celkem	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z výsledků první části dotazníkového šetření je patrné, že členové projektového týmu považují za nejefektivnější, nejpoužívanější i nejpreferovanější komunikační kanál osobní rozhovor. Jako další nejpoužívanější kanály byly uvedeny porady a telefonáty. Respondenty nejméně používaným kanálem je interní informační systém.

Jako nejefektivnější kanály po osobním rozhovoru označili účastníci opět telefonát a porady. Oproti telefonátu, který získal stejné bodové hodnocení u kritéria používání i efektivnosti, byl u porad zaznamenán pokles v porovnání s předchozím kritériem. Členové týmu tedy porady považují za jedny z nejpoužívanějších, ale s nižší efektivitou. Podobný pokles byl zaznamenán i u e-mailu, který respondenti považují za nejméně efektivní. Zajímavý výsledek se vyskytl u interního informačního systému, který je navzdory své nízké míře využívání vnímán jako čtvrtý nejefektivnější kanál.

Posledním kritériem pro porovnání komunikačních kanálů byla jejich preference samotnými respondenty. Stejně jako u předchozích kritérií se i v tomto případě za osobním rozhovorem umístily porady a telefonáty. Jako čtvrtý nejpreferovanější kanál se umístil skype prostřednictvím něhož mohou členové týmu získat či předat potřebné informace rychleji než u e-mailu a interního informačního systému. Účastníky nejméně

preferovaným komunikačním kanálem je interní informační systém. Tento výsledek je pravděpodobně ovlivněn nižší mírou využívání systému.

Výsledky části zaměřené na projektový tým

Další část dotazníku se zabývala projektovým týmem samotným. Respondenti měli za úkol ohodnotit výroky na stupnici od jedné do čtyř, kdy jedna reprezentovalo odpověď „naprosto nesouhlasím“ a čtyři „naprosto souhlasím“. Celkové hodnocení jednotlivých výroků je uvedeno v Tabulce 8.

Tabulka 8: Výsledky části zaměřené na projektový tým

Výrok	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
V projektovém týmu vládne dobrá atmosféra.	11	4		
Jsem spokojen/a s komunikací uvnitř týmu.	9	6		
V projektovém týmu dochází často ke konfliktům.			4	11
Pokud v týmu dojde ke konfliktu, jsme schopni jej konstruktivně vyřešit.	7	8		
V týmu si vzájemně důvěřujeme.	5	10		
Role v týmu jsou vhodně obsazeny.	11	4		
S ostatními členy týmu mám dobré vztahy.	10	5		
Všichni členové týmu jsou dostatečně informováni.		2	10	3
Všichni členové týmu mají přístup k důležitým informacím o projektu a ví, kde je hledat.		3	8	4
Projektový tým vnímám jako efektivní.	12	3		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Podle výsledků lze tvrdit, že v projektovém týmu vládne dobrá atmosféra a jeho členové mají mezi sebou dobré vztahy. Samotnými členy je tým vnímán jako efektivní.

Respondenti se zároveň shodli, že role v týmu jsou vhodně obsazeny a jsou spokojeni se vzájemnou komunikací.

Z odpovědí lze také vyčíst, že v projektovém týmu dochází zřídka ke konfliktům a pokud nastanou, pak je tým schopen je konstruktivně vyřešit. Většina respondentů spíše souhlasila s tím, že v týmu vládne vzájemná důvěra.

S výrokem „Všichni členové týmu jsou dostatečně informováni.“ většina respondentů spíše nesouhlasila. Z hodnocení následujícího výroku, který se týkal dostupnosti důležitých informací pro členy týmu, je patrné, že členové týmu k těmto informacím buď nemají přístup, nebo neví, kde je hledat.

Výsledky části zaměřené na hodnocení projektového manažera projektovým týmem

V této části dotazníku hodnotili členové týmu práci projektového manažera. Stejně jako v předchozí části byly výroky ohodnoceny od jedné do čtyř, kdy odpověď jedna znamenala „naprosto nesouhlasím“ a čtyři „naprosto souhlasím“. Výsledky této části jsou uvedeny v Tabulce 9.

Tabulka 9: Výsledky části zaměřené na hodnocení projektového manažera projektovým týmem

Výrok	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Jsem spokojen/a s vedením týmu projektovým manažerem.	7	8		
Projektový manažer je oporou pro tým.	8	6	1	
Projektový manažer nám kdykoli poradí a pomůže.	5	10		
Projektový manažer mi dává konstruktivní zpětnou vazbu.		3	7	5
V případě konfliktu je projektový manažer schopný zasáhnout a pomoci najít objektivní řešení.	9	6		
Projektový manažer je schopen prioritizace.	4	10	1	
Manažer průběžně kontroluje stav projektu a plnění projektového plánu.	9	6		
Projektový manažer předává důležité informace týkající se projektu jasně a srozumitelně.	3	6	6	
Práci projektového manažera vnímám jako efektivní.	12	3		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Členové projektového týmu jsou spokojeni s vedením týmu projektovým manažerem a vnímají ho jako efektivního. Zároveň se shodují na tom, že manažer průběžně kontroluje stav projektu. Většina respondentů si myslí, že projektový manažer je oporou pro tým, kdykoli členům týmu poradí a pomůže a také je schopen prioritizovat úkoly.

Podle oslovených členů týmu je projektový manažer schopen v případě konfliktu zasáhnout a pomoci najít objektivní řešení.

Názory účastníků dotazníkového šetření se lišily u výroku týkajícího se zpětné vazby. Právě tento výrok dostal nejnižší hodnocení z celé této části.

Členové týmu se také neshodli v odpovědi na otázku, která se týkala předávání informací projektovým manažerem. Více než polovina s tímto výrokem spíše či naprosto souhlasila, zbytek se přikláněl k odpovědi „spíše nesouhlasím“.

Výsledky části zaměřené na porady

Poslední část dotazníku byla zaměřena na porady. Respondenti měli opět možnost s výroky souhlasit nebo nesouhlasit prostřednictvím bodového ohodnocení od jedné do čtyř. Výsledné hodnocení je uvedeno v Tabulce 10.

Tabulka 10: Výsledky části zaměřené na porady

Výrok	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Pravidelně se účastním projektových porad.	6	6	3	
Porady probíhají pravidelně.	13	2		
Porady jsou vždy věcné a objektivní.	5	9	1	
Časová délka porad je dostačující.			7	8
Porady často překračují vyhrazený čas.	5	8	2	
Porady bývají velmi dobře organizačně i obsahově připraveny.		4	10	1
Složení a počet účastníků porad bývá dostačující.	9	6		
Všichni účastníci jsou při poradách aktivní.		3	8	4
Porady jsou dobře technicky zajištěny.	9	6		
Během porad je možné prodiskutovat případné problémy.	4	5	4	2
K odlišným názorům je přistupováno efektivně.	8	7		
Názory účastníků jsou užitečné.	6	9		
Přijaté závěry jsou prezentovány jasně a srozumitelně.			10	5
Během porad vládne uvolněná atmosféra.	7	8		
Porady jsou vedeny efektivně.	5	10		
Komunikace během porad je efektivní.	8	7		
Z každé porady vzniká zápis.			11	4
Zápis je přístupný všem účastníkům porady.	7	8		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Většina oslovených se pravidelně účastní porad, pouze tři z nich odpověděli, že se účastní zřídka. Respondenti se shodli, že porady probíhají pravidelně. Složení a počet účastníků tedy dotazovaným připadá dostačující. Z výsledků dotazníku ale vyplývá, že všichni účastníci nejsou při poradách aktivní.

Podle uvedených odpovědí bývají porady zpravidla věcné a objektivní. Respondenti se shodují na tom, že časová délka porad nebývá dostačující a tak porady často překračují vyhrazený čas. Také se shodují na tom, že porady nebývají příliš dobře organizačně ani obsahově připraveny. Z technického hlediska jsou porady dobře zajištěny.

V otázce, zda je na poradách prostor prodiskutovat případné problémy, se názory respondentů lišily. Většina si myslí, že na poradách tento prostor je, čtyři účastníci s tímto výrokem ale spíše nesouhlasili a dva dokonce naprosto nesouhlasili.

V případě, kdy některý z účastníků vyjádří odlišný názor, je k němu přistupováno efektivně. Všechny názory vyjádřené účastníky jsou užitečné.

Podle respondentů nejsou přijaté závěry prezentovány dostatečně jasně a srozumitelně. Z dotazníku také vyplývá, že z porad nevzniká pravidelně zápis. Účastníci tak většinou nemají jinou možnost, jak zjistit přijaté závěry z porady, než se zeptat projektového manažera či jiné oprávněné osoby. Pokud zápis z porady vznikne, je většinou přístupný všem účastníkům.

Oslovení se z velké části shodli na tom, že při poradách vládne uvolněná atmosféra, jsou vedeny efektivně a samotná komunikace během porad je efektivní.

6.2 Shrnutí rozhovoru s projektovým manažerem

Po vyhodnocení dotazníkového šetření byly jednotlivé výsledky zkonzultovány s projektovým manažerem, který uvedl širší informace a případně možné příčiny zjištěných nedostatků.

K nízké míře využívání interního informačního systému uvedl projektový manažer jako možnou příčinu fakt, že některé role, například vývojáři, interní informační systém ke své práci vůbec nepotřebují a tak jej navštěvují jen zřídka. On sám preferuje osobní kontakt před informačním systémem, protože je pro něj snazší a méně časově náročné zaúkolovat členy týmu osobně než jim posílat úkoly prostřednictvím systému a myslí si, že totéž platí i mezi členy týmu.

S výsledky části zaměřené na projektový tým projektový manažer souhlasil. Sám vnímá projektový tým jako efektivní s vhodně obsazenými rolemi. K nízké informovanosti členů týmu uvedl, že se snaží informace předávat hlavně důležitým rolím, jako jsou například business či software architekt a je možné, že k dalším rolím se již informace nedostanou. Podle projektového manažera mají všichni členové týmu k důležitým informacím přístup, problém je spíše v tom, že nevědí, kde potřebné informace hledat.

Při rozhovoru s projektovým manažerem bylo také zjištěno, že zpětná vazba probíhá z velké části prostřednictvím hodnotících pohovorů, které se konají jednou až dvakrát za rok, případně podle potřeby. Přímou zpětnou vazbu dostávají členové týmu pouze v ojedinělých případech, například pokud se jim něco podaří či naopak nepodaří.

Výsledky části zaměřené na porady projektového manažera rovněž nepřekvapily. Nižší aktivita účastníků je podle něj způsobena tím, že vzhledem k omezené délce porad například na řídicích radách projektu velmi často mluví pouze on, obchodník, popřípadě někdo z vyššího managementu Unicorn či ze strany zákazníka. Pro členy týmu už tedy na tomto typu porad nezbývá prostor. Tento fakt je zároveň ovlivněn povahou daného člena týmu.

Nedostatečná příprava na porady je podle manažera projektu způsobena velkou pracovní vyčerpávaností všech členů týmu. S tím souvisí i absence zápisů z porad a závěrů, které se často vzhledem k časové tísně při poradách nestihnou prezentovat. Projektový manažer zároveň uvedl, že z důležitých porad s klientem, jako jsou například řídicí rady, zápisy vznikají vždy.

6.3 Shrnutí analýzy komunikace v projektovém týmu

Komunikace v projektovém týmu projektu IFA2DS byla analyzována prostřednictvím dotazníkového šetření v kombinaci s rozhovorem s projektovým manažerem. Při vyhodnocování jednotlivých dotazníků byly zjištěny klady i zápory v této oblasti.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že nejpoužívanějšími komunikačními kanály jsou osobní rozhovor, porady a telefonáty. Členové projektového týmu tedy dávají přednost přímému osobnímu kontaktu před psanou formou. Nejméně používaným kanálem je interní informační systém.

V části týkající se projektového týmu bylo zjištěno, že tým i komunikace uvnitř týmu jsou jeho členy vnímány jako efektivní. Tým je vhodně sestavený, zvládá konstruktivně řešit konflikty a jeho členové mají mezi sebou dobré vztahy. Problémem v týmu je nízká informovanost jednotlivých členů.

Podle odpovědí na otázky týkající se projektového manažera je možné jeho schopnosti označit za dostačující. Členové týmu vnímají jeho nedostatky pouze u zpětné vazby, kterou by rádi dostávali častěji než jen na hodnotících pohovorech. V odpovědích se také shodují na tom, že předávání informací ze strany manažera by mohlo být lepší. Celkově je projektový manažer vnímán týmem jako efektivní.

Poslední část dotazníku byla zaměřena na porady, které v rámci tohoto projektu probíhají pravidelně. I přesto, že je na poradách poměrně vysoká účast, ne všichni účastníci jsou při nich aktivní. Pokud nějaký z účastníků vyjádří odlišný názor, je k němu přistupováno efektivně a většinou je pro poradu přínosný. Respondenti se shodli, že časová délka porad není dostačující. To může být příčinou nedostatečného prostoru k prodiskutování případných problémů. S nedostatkem času při poradách souvisí i absence prezentace přijatých závěrů. Vzhledem k vytíženosti členů týmu nejsou porady vhodně připraveny a zřídka z nich vznikají zápisy. Navzdory těmto nedostatkům se respondenti shodli, že porady jsou efektivní a vládne na nich uvolněná atmosféra.

Po vyhodnocení dotazníkového šetření byl proveden rozhovor s projektovým manažerem. Ten s výsledky šetření souhlasil a v případě potřeby doplnil širší informace k dané problematice.

7 Návrhy na zlepšení

Uvedené návrhy na zlepšení byly sestaveny dle zjištěných nedostatků, které byly popsány v předchozí kapitole. Vzhledem k poměrně dlouholeté praxi společnosti funguje na projektech zaběhlý systém komunikace a tak zjištěných nedostatků nebylo mnoho.

Navrhované úpravy by měly společnosti pomoci vyhnout se problémům v budoucích projektech. Předem nelze jasně říci, za jak dlouho se požadované výsledky dostaví.

7.1 Efektivnější využití interního informačního systému

Tabulka 11: Návrh na zlepšení č. 1

Opatření	Efektivnější využití informačního systému
Současná situace	Informační systém je momentálně využíván převážně jako úložiště důležitých dokumentů souvisejících s projektem. Drtivá většina komunikace se ale odehrává mimo systém, což je v rozporu s firemními standardy, které říkají, že veškeré informace by měly být v systému zaneseny.
Přínosy opatření	Pokud by byl interní informační systém více využíván, byla by komunikace přehlednější a v případě problémů lépe dohledatelná. Zároveň v případě dovolené či například nemoci některého z členů týmu by se zlepšila vzájemná zastupitelnost.
Realizátor opatření	Projektový manažer a projektový tým
Postup opatření	Projektový manažer informuje členy týmu o tom, že by veškerá komunikace měla probíhat v systému a případná vedlejší komunikace související s projektem (např. přes e-mail) by měla být v systému zanesena. Následně členům týmu vysvětlí, jak si komunikaci v systému představuje a stručně členům týmu připomene, jak se systémem pracovat. Členové týmu by od této chvíle měli být schopni se systémem sami pracovat a vzájemně v něm komunikovat. Ze začátku se předpokládá mírně zvýšený počet chyb, z tohoto důvodu by bylo dobré, kdyby manažer prováděl po členech týmu kontrolu.
Náklady opatření	Vzhledem k tomu, že toto opatření nevyžaduje příliš mnoho času, lze očekávat pouze mírné navýšení nákladů na mzdy.
Rizika opatření	<ul style="list-style-type: none"> • Přílišná složitost systému pro nové zaměstnance • Nefunkčnost systému

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

7.2 Zlepšení informovanosti projektového týmu

Tabulka 12: Návrh na zlepšení č. 2

Opatření	Zlepšení informovanosti projektového týmu
Současná situace	Podle výsledků dotazníkového šetření se členové projektového týmu necítí dostatečně informováni a neví, kde případně důležité informace o projektu hledat. Projektový manažer se snaží informace členům týmu předávat, většinou se mu ale podaří informace předat jen některým rolím.
Přínosy opatření	Všichni členové týmu jsou dostatečně informováni o aktuálním dění v projektu a vědí, kde případné informace dohledat.
Realizátor opatření	Projektový manažer
Postup opatření	Pro zlepšení informovanosti týmu by bylo dobré zavést krátké pravidelné, nejlépe týdenní, porady, na kterých projektový manažer informuje členy týmu o aktuálním stavu projektu a plánu pro nejbližší období. Projektový manažer by měl také pro členy vytvořit v informačním systému informační rozcestník, z kterého by členové týmu mohli lépe získávat informace. Zároveň by se měl projektový manažer se členy týmu jednorázově sejit a názorně jim ukázat, kde je možné dohledat veškeré důležité informace. Tato schůzka může proběhnout i mimo pracovní prostředí, například na obědě.
Náklady opatření	Při realizaci tohoto opatření lze očekávat mírně zvýšené náklady na mzdy.
Rizika opatření	<ul style="list-style-type: none"> • Neúčast na nově zavedených poradách • Absence zápisů z porad

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

7.3 Reorganizace porad

Tabulka 13: Návrh na zlepšení č. 3

Opatření	Reorganizace porad
Současná situace	Vyhodnocením dotazníkového šetření byly zjištěny nedostatky související s přípravou, průběhem i následným zápisem z porad. Podle členů projektového týmu by porady mohly být lépe organizačně i obsahově připravené, měl by na ně být vyhrazen delší časový prostor a také by měl následně vzniknout zápis.
Přínosy opatření	Porady jsou předem připravené po organizační i obsahové stránce a je na ně vyhrazen delší časový prostor. Ze všech porad vzniká zápis.
Realizátor opatření	Projektový manažer, případně členové týmu, kteří jsou pověřeni vedením porad, a projektová asistentka
Postup opatření	<p>Projektový manažer či člen týmu, který je pověřený vedením porady, by si měl před poradou připravit stručný program v podobě témat, která by chtěl na poradě projít. Při vytváření programu by neměl zapomenout na krátkou časovou rezervu pro případ, že některá témata zaberou delší čas, než je plánováno.</p> <p>Vzhledem k tomu, že porady často přesahují vyhrazený čas, bylo by vhodné prodloužit vyhrazený čas na radu již při plánování alespoň o patnáct či třicet minut. Díky prodloužení porad by mohl vzniknout prostor k prodiskutování názorů jednotlivých účastníků a také prezentaci přijímaných závěrů.</p> <p>Absenci zápisů z porad by mohla vyřešit přítomnost projektové asistentky, která by průběžně zapisovala průběh porady a následně vytvořila krátký zápis.</p>
Náklady opatření	Toto opatření je spojeno se zvýšenými náklady na mzdy a v případě prodloužení porad se zvýšenými náklady za pronájem zasedacích místností. V případě využití projektové asistentky by toto opatření zahrnovalo i náklady spojené s jejím zaškolením.
Rizika opatření	<ul style="list-style-type: none"> • Problémy s prodloužením porad (např. nedostupnost zasedacích místností). • Neplnění úkolů vzešlých z porady

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Závěr

Bakalářská práce byla zpracována na téma komunikace v projektovém týmu. Cílem práce bylo analyzovat komunikaci ve vybraném projektovém týmu a v případě nalezení nedostatků navrhnout vhodná opatření k jejich nápravě.

Teoretická část práce byla zaměřena na tři hlavní oblasti, kterými byly projektový management, sociální komunikace a projektová komunikace. V části zaměřené na projektový management byl popsán projekt, projektový manažer a také projektový tým. Z oblasti sociální komunikace byl popsán proces komunikace a jeho fáze, dále byly definovány prvky komunikace a její funkce. Poslední část byla zaměřená na projektovou komunikaci a obsahovala typy a zásady projektové komunikace, komunikační problémy při řízení projektu a plán projektové komunikace. Také zde byly popsány zásady efektivní týmové komunikace a porady.

Na teoretickou část byla navázána část praktická, na jejímž začátku byla blíže charakterizována společnost Unicorn a.s. Byla zde popsána historie společnosti, její standardy v oblasti komunikace a cíle pro nejbližší období. Také bylo analyzováno vnitřní a vnější prostředí společnosti. Následovala část zabývající se charakteristikou projektové organizace ve společnosti včetně představení vybraného projektu, ve kterém byla následně provedena analýza komunikace.

Analýza komunikace v projektovém týmu byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření a následného rozhovoru s projektovým manažerem. Z dotazníkového šetření vzešlo několik nedostatků, pro jejichž nápravu byly v poslední kapitole uvedeny tři návrhy na zlepšení. Těmito návrhy bylo efektivnější využití informačního systému, zlepšení informovanosti projektového týmu a reorganizace porad. Pokud by tato opatření byla v projektovém týmu zavedena, došlo by ke zlepšení komunikace.

Mezi přínosy této práce patří seznámení se s komunikací ve vybraném projektu a získání cenných interních informací společnosti Unicorn a.s. Práce bude jistě přínosná i pro projektového manažera projektu IFA2DS a ostatní zaměstnance společnosti, kteří budou mít zájem se blíže seznámit s danou problematikou.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Trojimperativ projektu	12
Obrázek 2: Model procesu komunikace	25
Obrázek 3: Logo Unicorn	36
Obrázek 4: Logo Unicorn	36
Obrázek 5: Porterův model pěti sil	43
Obrázek 6: Struktura projektového týmu.....	52
Obrázek 7: Struktura projektových roí	53
Obrázek 8: Fáze komunikace na projektech Unicorn.....	56
Obrázek 9: Logo Práce hrou	80

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení projektů podle množství práce	12
Tabulka 2: Hodnoty z rozvahy a výkazu zisku a ztráty	46
Tabulka 3: SWOT analýza - silné stránky	49
Tabulka 4: SWOT analýza - slabé stránky	50
Tabulka 5: SWOT analýza - příležitosti	50
Tabulka 6: SWOT analýza - hrozby	51
Tabulka 7: Výsledky části zaměřené na komunikační kanály	61
Tabulka 8: Výsledky části zaměřené na projektový tým	62
Tabulka 9: Výsledky části zaměřené na hodnocení projektového manažera projektovým týmem	64
Tabulka 10: Výsledky části zaměřené na porady	66
Tabulka 11: Návrh na zlepšení č. 1	71
Tabulka 12: Návrh na zlepšení č. 2.....	72
Tabulka 13: Návrh na zlepšení č. 3.....	73

Seznam zdrojů

Knižní zdroje

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

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.

SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.

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

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra. *Podniková ekonomika 1*. 2. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita, 2015. ISBN 978-80-261-0532-9.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

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

JERMÁŘ, Milan, EGEROVÁ, Dana a kol. *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0730-9.

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

DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1526-8.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-223-9.

HANNA, Michael S. a Gerald L. WILSON. *Communicating in business and professional settings*. 2. vydání. New York: Random House, 1988. ISBN 0-394-36447-3.

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5. vydání. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

Internetové zdroje

Unicorn. Domů. *Unicorn* [online]. Unicorn a.s. © 2019 [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <https://unicorn.com/cz/>

Unicorn Information System, 2019

Unicorn. Historie. *Unicorn* [online]. Unicorn a.s. © 2019 [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <https://unicorn.com/cz/history>

JAKASI. Co je porterův model pěti sil? *Jakasi* [online]. Jakasi.cz © 2015 – 2016 [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>

CZECH NEWS CENTER. Vladimír Kovář opět zvolen do představenstva Evropské softwarové asociace. *Živě* [online]. Zive.cz © 2019 [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.zive.cz/zpravy-z-firem/vladimir-kovar-opet-zvolen-do-predstavenstva-evropske-softwarove-asociace/sc-5-a-143757/default.aspx>

CZECHTRADE. Přehled zákonů. *BusinessInfo. Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha: CzechTrade, ©1997–2019 [cit. 2019-03-04]. Dostupný z: <https://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo/prehled-zakonu.html>

Unicorn. Unicorn dodavatelem dispečerského systému IFA2. *Unicorn* [online]. Unicorn a.s. © 2019 [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <https://unicorn.com/cz/news/2019021402/unicorn-dodavatelem-dispecerskeho-systemu-ifa2>

Seznam příloh

Příloha 1 – Přístupy Vladimíra Kováře

Příloha 2 – Dotazníkové šetření pro hodnocení komunikace v projektovém týmu

Příloha 1 – Přístupy Vladimíra Kováře

Svůj přístup Vladimír Kovář definuje následovně:

„Chci být prospěšný, dělat dobré věci, které mají přidanou hodnotu. Pro mě, pro lidi, které mám rád, pro lidi obecně a konec konců i pro různé bytosti, jako byl například pes Merlin. A chci, aby mi za to všichni dělali radost. Někteří vybraní tím, že mě budou mít rádi, a ti ostatní například tím, že mně za to budou platit.“ (Vladimír Kovář)

Vladimír často uvádí, že úspěchem podnikatele je úspěšný podnik. Ten definuje následovně:

„Podnik považuji za úspěšný, pokud dlouhodobě (i) přidává hodnotu svým zákazníkům prostřednictvím svých produktů a služeb (P&S), (ii) má spokojené a motivované spolupracovníky, (iii) je společensky prospěšný a (iv) prosperuje.“ (Vladimír Kovář)

Tuto definici doplňuje o pět dalších prvků, kterými jsou vize, lidé, systém, konání a víra. Pro úspěšný podnik je důležité mít vizi. K jejímu dosažení je potřeba lidí a také systému. Poté už zbývá jen konat a hlavně si věřit.

Zároveň v průběhu let Vladimír sestavil celkem pět bodů, kterými by se měli jeho spolupracovníci řídit.

- *„Přidaná hodnota (Být prospěšný).*
- *Práce hrou (Spojit užitečné s příjemným).*
- *Pořádek je lepší než bordel.*
- *Lepší je bejt chytrej než blbej.*
- *Musíme prosperovat (Je třeba umět počítat).“ (Vladimír Kovář)*

Mezi výše uvedenými body se vyskytuje také Práce hrou. V případě Unicorn Práce hrou symbolizuje firemní kulturu podniků Vladimíra Kováře. Pracovní prostředí těchto podniků je tedy především:

- tvůrčí,
- výkonné,
- efektivní,
- motivující,
- perspektivní,
- spravedlivé,

- transparentní.

Práce hrou bývá Vladimírem často doplněna slovy: „*Jsi-li schopný(á) a ochotný(á) pracovat, máš pozitivní přístup k podniku, neměl(a) bys být v žádném z výše uvedených bodů v rozporu.*“ (Vladimír Kovář)

Obrázek 9: Logo Práce hrou



Zdroj: Unicorn Information System, 2019

Unicorn Universe Process

Postupem času byla ve společnosti vytvořena metodika Unicorn Universe Process, zkráceně uuP. Tato metodika vychází z Vladimírovy strategie pěti prstů, která zní:

- „*Vytvoř vizi.*
- *Motivuj trh.*
- *Prodej.*
- *Dodej.*
- *Pečuj.*“ (Vladimír Kovář)

Metodika uuP slouží pro řízení podniků a organizací s cílem řídit podrobněji, nežli je to na trhu obvyklé, a tedy s využitím informačních technologií. V rámci uuP je v každém podniku zavedeno pět klíčových a sedm podpůrných procesů.

Pět klíčových procesů uuP:

- Strategie (Strategy)
- Marketing (Marketing)
- Prodej (Sale)
- Produkce (Production)
- Péče (Care)

Sedm podpůrných procesů uuP:

- Management (Management)
- Rozvoj, věda, výzkum (Expansion & Research & Development (ERD))
- Lidé (People)
- Finance (Money)
- Know-how (Know-how)
- Majetek (Property)
- Systém a podpora (Systém & Support)

Dělba práce a organizační kultura každého z Vladimírových podniků ctí výše zmíněnou metodiku uuP.

Základním pilířem Unicorn Universe Process je tzv. Unicorn Approach. Ten Vladimír sestavil v roce 2009 a dodnes ho považuje za jednu z nejlepších věcí, které pro sebe udělal. Unicorn Approach velmi přesně charakterizuje, jak Vladimír staví své podniky.

„Unicorn Approach (Přístup Unicorn) je principiální přístup k podniku a podnikání, ve kterém z vámi zvoleného portfolia produktů a služeb a s ohledem na vámi preferovanou dělbu práce, preferované technologie a odhadovaná rizika, odvodíte organizační strukturu, popíšete a předepíšete pracovní postupy jednotlivých podnikových procesů pro všechny zúčastněné role (z řad spolupracovníků, zákazníků, dodavatelů atp.), zdůrazníte klíčové produkty a meziprodukty, pro které rovněž předepíšete strukturu informací a uvedete tento mechanismus v život. Váš podnik se pak stane úspěšným podnikem a navíc dobrým systémem, který více méně předvídatelně plní účel, pro který byl zřízen.“ (Vladimír Kovář)

Příloha 2 – Dotazníkové šetření pro hodnocení komunikace v projektovém týmu

Dobrý den,

dovolte mi, abych Vás na základě svolení projektového manažera, požádala o vyplnění krátkého dotazníku k mé bakalářské práci na téma *Komunikace v projektovém týmu*. Dotazník je rozdělen na čtyři části, které jsou zaměřené na komunikační kanály, projektový tým, projektového manažera a porady. Veškeré údaje jsou anonymní a budou sloužit pouze pro studijní účely v rámci mé práce.

Předem Vám moc děkuji za Váš čas a ochotu.

Adéla Bradová

1) Pohlaví

- muž
- žena

2) Věk

- 15 – 23 let
- 24 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 let a více

3) Doba působení ve společnosti

- Méně než 1 rok
- 1 – 2 roky
- 3 – 5 let
- 5 let a více

Komunikační kanály

- 4) V níže uvedené tabulce jsou v řádcích vypsány nejčastěji používané komunikační kanály. Ve sloupcích jsou uvedena kritéria, podle kterých, prosím, seřadíte jednotlivé komunikační kanály od 1 (nejméně) do 6 (nejvíce).

	Používání	Efektivnost	Vaše preference
Telefonát			
Skype			
E-mail			
Osobní rozhovor			
Porady			
Interní informační systém			

Projektový tým

- 5) Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky? 1 – naprosto nesouhlasím, 4 - naprosto souhlasím

V projektovém týmu vládne dobrá atmosféra.	1 – 2 – 3 – 4
Jsem spokojen/a s komunikací uvnitř týmu.	1 – 2 – 3 – 4
V projektovém týmu dochází často ke konfliktům.	1 – 2 – 3 – 4
Pokud v týmu dojde ke konfliktu, jsme schopni jej konstruktivně vyřešit.	1 – 2 – 3 – 4
V týmu si vzájemně důvěřujeme.	1 – 2 – 3 – 4
Role v týmu jsou vhodně obsazeny.	1 – 2 – 3 – 4
S ostatními členy týmu mám dobré vztahy.	1 – 2 – 3 – 4
Všichni členové týmu jsou dostatečně informováni.	1 – 2 – 3 – 4
Všichni členové týmu mají přístup k důležitým informacím o projektu a ví, kde je hledat.	1 – 2 – 3 – 4
Projektový tým vnímám jako efektivní.	1 – 2 – 3 – 4

Projektový manažer

- 6) Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky? 1 – naprosto nesouhlasím,
4 – naprosto souhlasím

Jsem spokojen/a s vedením týmu projektovým manažerem.	1 – 2 – 3 – 4
Projektový manažer je oporou pro tým.	1 – 2 – 3 – 4
Projektový manažer nám kdykoli poradí a pomůže.	1 – 2 – 3 – 4
Projektový manažer mi dává konstruktivní zpětnou vazbu.	1 – 2 – 3 – 4
V případě konfliktu je projektový manažer schopný zasáhnout a pomoci najít objektivní řešení.	1 – 2 – 3 – 4
Projektový manažer je schopen prioritizace.	1 – 2 – 3 – 4
Manažer průběžně kontroluje stav projektu a plnění projektového plánu.	1 – 2 – 3 – 4
Projektový manažer předává důležité informace týkající se projektu jasně a srozumitelně.	1 – 2 – 3 – 4
Práci projektového manažera vnímám jako efektivní.	1 – 2 – 3 – 4

Porady

7) Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky? 1 – naprosto nesouhlasím,
4 – naprosto souhlasím

Pravidelně se účastním projektových porad.	1 – 2 – 3 – 4
Porady probíhají pravidelně.	1 – 2 – 3 – 4
Porady jsou vždy věcné a objektivní.	1 – 2 – 3 – 4
Časová délka porad je dostačující.	1 – 2 – 3 – 4
Porady často překračují vyhrazený čas.	1 – 2 – 3 – 4
Porady bývají velmi dobře organizačně i obsahově připraveny.	1 – 2 – 3 – 4
Složení a počet účastníků porad bývá dostačující.	1 – 2 – 3 – 4
Všichni účastníci jsou při poradách aktivní.	1 – 2 – 3 – 4
Porady jsou dobře technicky zajištěny.	1 – 2 – 3 – 4
Během porad je možné prodiskutovat případné problémy.	1 – 2 – 3 – 4
K odlišným názorům je přistupováno efektivně.	1 – 2 – 3 – 4
Názory účastníků jsou užitečné.	1 – 2 – 3 – 4
Přijaté závěry jsou prezentovány jasně a srozumitelně.	1 – 2 – 3 – 4
Během porad vládne uvolněná atmosféra.	1 – 2 – 3 – 4
Porady jsou vedeny efektivně.	1 – 2 – 3 – 4
Komunikace během porad je efektivní.	1 – 2 – 3 – 4
Z každé porady vzniká zápis.	1 – 2 – 3 – 4
Zápis je přístupný všem účastníkům porady.	1 – 2 – 3 – 4

Abstrakt

BRADOVÁ, Adéla. *Komunikace v projektovém týmu*. Plzeň, 2019. 71 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

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

Tématem práce je komunikace v projektovém týmu. Cílem práce je analyzovat komunikaci ve vybraném projektovém týmu společnosti Unicorn a.s. a v případě nalezených nedostatků navrhnout vhodná opatření na jejich zlepšení. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou popsány základní pojmy z oblasti projektového managementu a sociální a projektové komunikace. Na začátku praktické části je blíže charakterizována společnost Unicorn a.s. Následuje charakteristika projektové organizace ve společnosti společně s představením vybraného projektu. V tomto projektu byla provedena analýza komunikace prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovoru s projektovým manažerem. V závěru práce jsou na základě výsledků této analýzy uvedeny návrhy na zlepšení komunikace v projektovém týmu.

Abstract

BRADOVÁ, Adéla. *Communication within the project team*. Plzeň, 2019. 71 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

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

The topic of this bachelor thesis is communication within the project team. The goal of this thesis is to analyze the communication in a chosen project team in the company Unicorn a.s. and to suggest appropriate improvements in case of any drawbacks found. The thesis is divided into theoretical and practical part. In the theoretical part, there are described basic concepts from project management and social and project communication. In the beginning of the practical part, there is the company Unicorn a.s. characterized in more detail followed by the characteristics of the company's project organisation and presentation of the chosen project. The analysis of the communication within the project team has been conducted in this project through a questionnaire survey and an interview with the project manager. In the end of this thesis, there are suggestions for improvement of the communication within the project team based on the analysis.