

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Komunikace v projektovém týmu

Communication in project team

Matouš Beránek

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Komunikace v projektovém týmu“

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

Plzeň dne 6. dubna 2023

v. r. *Matouš Beránek*

Zásady pro vypracování práce

1. Analyzujte na základě relevantní literatury teorii a hlavní přístupy ke komunikace v projektovém řízení.
2. Charakterizujte organizaci – obor činnosti, vnější a vnitřní prostředí organizace, výsledky činnosti, cíle pro nejbližší období.
3. Analyzujte současný stav projektového řízení ve vybrané organizaci.
4. Zhodnoťte plánování komunikace a komunikační praxi v projektovém řízení organizace a v projektovém týmu.
5. Navrhněte opatření pro zlepšení komunikační praxe v projektovém týmu a v projektovém managementu, stanovte postup pro realizaci opatření.

Obsah

Úvod.....	6
1 Komunikace.....	7
1.1 Prvky komunikace	7
1.2 Funkce komunikace.....	9
1.3 Komunikační strategie.....	10
1.4 Druhy komunikace	11
1.4.1 Verbální komunikace	11
1.4.2 Neverbální komunikace	11
1.5 Komunikační kanály	12
1.6 Bariéry v komunikaci.....	13
2 Projektový management.....	15
2.1 Vnější prostředí organizace	15
2.2 Vnitřní prostředí organizace	16
2.3 Projekt	17
2.4 Zainteresované strany.....	18
2.5 Cíle projektu.....	18
2.6 Projektový trojimperativ	19
2.7 SWOT analýza	20
2.8 Rizika projektu	20
3 Projektový tým	21
3.1 Struktura a dynamika týmu	21
3.2 Manažer.....	22
3.3 Role v týmu	24
3.4 Konflikty	25

3.5	Týmové porady	27
4	Charakteristika společností.....	29
4.1	Infinite solution a. s.....	29
4.1.1	Vnější prostředí	30
4.1.2	Vnitřní prostředí.....	32
4.1.3	SWOT analýza	33
4.1.4	Projektové řízení	34
4.2	ComSource s.r.o.	34
4.2.1	Vnější prostředí	35
4.2.2	Vnitřní prostředí.....	36
4.2.3	SWOT analýza	37
4.2.4	Stav projektového řízení	38
5	Dotazníkové šetření.....	39
5.1	Shrnutí.....	51
6	Návrh opatření	52
6.1	Infinite Solution a. s.	52
6.1.1	Jednotný formát porady	52
6.1.2	Rozdělení projektového týmu na základě rolí.....	52
6.2	ComSource s. r. o.	53
6.2.1	Jednotný zápis z porady týmu.....	53
6.2.2	Hodnocení porad.....	54
6.2.3	Test osobnosti - např. MBTI	54
	Závěr	55
	Seznam použitých zdrojů	56
	Seznam tabulek	58
	Seznam obrázků	60

Seznam zkratk	61
Seznam příloh	62
Přílohy	63
Přílohy	
Abstrakt	
Abstract	

Úvod

Komunikace je klíčovým faktorem úspěchu v projektovém managementu, především v kontextu fungování projektového týmu. Správná a efektivní komunikace mezi členy týmu, nebo dalšími zainteresovanými stranami, je nezbytnou částí pro dosažení stanovených cílů a úspěšné dokončení projektu. Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku komunikace v projektovém týmu a analyzuje její klíčové aspekty.

První část práce se věnuje komunikaci jakožto fenoménu a jejím různým součástem, jako jsou verbální a neverbální komunikace, komunikační proces, bariéry v komunikaci, komunikační kanály a jejich význam v rámci projektového managementu. Druhá část práce je zaměřena na základy projektového managementu, který se zabývá plánováním, organizováním, řízením a hodnocením projektů s cílem dosáhnout stanovených cílů.

Třetí část práce se zaměřuje na projektový tým jako klíčový prvek projektového managementu. Zahnuje analýzu rolí jednotlivých členů týmu, koncept trojimperativu, který se týká tří klíčových aspektů projektového týmu – lidských zdrojů, organizačního prostředí a technických nástrojů. Teoretická část bakalářské práce byla zpracována za pomoci odborné domácí i zahraniční literatury. Čtvrtá část práce se pak věnuje charakteristice společností, včetně vnějšího a vnitřního prostředí a jejich aktuálnímu stavu projektového řízení.

Pro empirický výzkum bylo zvoleno dotazníkové šetření, které je popsáno v páté části práce. Tímto šetřením byla získána data, která byla následně analyzována a vyhodnocena. Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou v šesté části práce navržena opatření, která by mohla přispět ke zlepšení komunikace v projektovém týmu.

Cílem bakalářské práce je analyzovat komunikaci, projektový management a zhodnotit stav komunikace ve vybraných organizacích a navrhnout opatření pro žádoucí změnu v týmové komunikaci.

1 Komunikace

Pojem komunikace je definován jako schopnost výměny informací nebo nápadů mezi dvěma či více jedinci. Komunikace využívá různé kanály, mezi které se řadí verbální, neverbální, písemné nebo vizuální prostředky. Komunikace se může odehrávat v různých souvislostech jako je mezilidská, organizační nebo digitální komunikace. Jedná se o hlavní prvek v mezilidské interakci, vztazích a společnosti. (Freekery, WItsel, Gill, Lawson, 2019, přeloženo autorem)

Holá (2006) popisuje proces komunikace jako projevy, které mohou být nejen slovní ale i neverbální. Například pouhý postoj je ukazatel, podle kterého si o nás okolí vytváří představy. Také vnímání účastníků, které zahrnuje použití smyslů, intuice, rozumu i citu je součástí komunikace. To znamená, že naše komunikace zahrnuje nejen to, co říkáme, ale i naše chování, ať už aktivní nebo pasivní. Hlavním cílem komunikace je dosáhnout vzájemného porozumění.

1.1 Prvky komunikace

Pro efektivní komunikaci, je důležité rozumět základním prvkům, které ji tvoří. Těmito prvky jsou komunikátor, komunikant, komuniké, kanál, zpětná vazba, šum. Každý z těchto prvků hraje klíčovou roli ve vytváření smysluplné a úspěšné komunikace mezi lidmi. (Jermář a kol., 2017)

- Komunikátor

Komunikátor je ten, který iniciuje komunikaci, nese tedy odpovědnost za zprostředkování informací. Nicméně, komunikátor může zkreslovat informace, ať už úmyslně nebo neúmyslně, což může ovlivnit přesnost a účinnost komunikace. Komunikátor také vkládá do komunikace své emoce a postoje, které mohou ovlivnit vnímání zprávy příjemcem. (Mikuláščík, 2010)

- Komunikant

Komunikant je ten, který přijímá zprávu od komunikátora. Jeho úkolem je aktivně naslouchat, vnímat a interpretovat sdělení. Do interpretace zahrnuje své zkušenosti, hodnoty, názory a emoce, které mohou ovlivnit přesnost zprávy. Hraje důležitou roli ve zpětné vazbě, kterou může poskytnout komunikátorovi a tím přispět k efektivní komunikaci. (Jermář a kol., 2017)

- Komuniké

Komuniké je sdělení probíhající mezi dvěma jedinci. Může se jednat o zprávu, myšlenku nebo pocit. Použití abstraktních slov může ztížit správné porozumění sdělení, a komunikační šum může mít vliv na různé interpretace. (Mikuláščík, 2010)

- Komunikační kanál

Komunikační slouží k přenosu informace mezi komunikujícími stranami. Může se jednat o různé prostředky jako je například verbální komunikace prostřednictvím slov a jazyka, neverbální komunikace prostřednictvím gest, mimiky a tělesného jazyka, písemná komunikace prostřednictvím psaných zpráv, nebo i digitální komunikace prostřednictvím elektronických médií. Volba komunikačního kanálu může ovlivnit efektivitu komunikace, protože různé kanály mají různé vlastnosti a mohou být vhodné pro různé typy zpráv nebo situací. Správný výběr komunikačního kanálu je důležitý pro úspěšný průběh komunikace a dosažení zamýšleného cíle komunikace. (Freekery a kol., 2019, přeloženo autorem)

- Zpětná vazba

Zpětná vazba je prvkem komunikace, který umožňuje posílat informace o průběhu a úspěšnosti komunikace zpět mezi komunikujícími stranami. Pomocí zpětné vazby můžeme upravit nebo zlepšit naši komunikaci a vyjasnit nedorozumění. (Plamínek, 2018)

- Šum

Šum v komunikaci je označení pro faktory, které ruší, zkreslují nebo mohou plně zamezit přenos sdělení. Komunikační šum může vést k tomu, že příjemce chápe sdělení jinak, než bylo původně zamýšleno komunikátorem. (Jermář kol., 2017)

Vymětal (2008) rozdělil šum na 4 typy

Tabulka 1: základní typy šumu

Typy šumu	Popis	Ukázka
Fyzický	Rušivé vlivy nepocházející od komunikujících stran. Mají za příčinu omezení fyzického přenosu zprávy.	elektromagnetické rušení, mechanické vibrace, snížení kvality signálu
Fyziologický	Fyziologické nepohodlí komunikujících stran.	vada sluchu, únava, stres
Psychologický	Emoční vypětí komunikujících stran	rozdílné hodnoty, extrémní emoce, předsudky
Sémantický	Rozdílně chápané významy	technické termíny, jiný jazyk, zastaralé termíny

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vymětala (2008, s.35)

1.2 Funkce komunikace

Funkce komunikace se zabývají tím, jakým způsobem a s jakým účelem komunikujeme. Tyto funkce zahrnují informační funkci, která se týká přenosu informací, expresivní funkci, která vyjadřuje naše pocity a názory, regulativní funkci, která slouží k řízení chování, a sociální funkci, která se týká navazování a udržování sociálních vztahů. Porozumění těmto funkcím komunikace nám může pomoci efektivněji komunikovat s ostatními a dosahovat našich komunikačních cílů. (Mikuláščík, 2010)

12 dimenzí komunikace podle Mikuláščíka (2010)

- informativní – sdílení dat, informací mezi lidmi
- instruktivní – sdílení dat s přidanou hodnotou poučení, postupu, návodu směřujícímu, k čemu chceme dosáhnout
- přesvědčovací – snaha o změnu postoje nebo názoru druhé strany
- posilovací a motivující – pozitivní přesvědčovací funkce, snaha o zvýšení kladných hodnot
- zábavná – pro pobavení, odreagování a zasmání se

- vzdělávací a výchovná – primárně pro instituci, naplňuje instruktivní a je doplněna o kontrolu
- socializační a společensky integrující – tvorba lidských vztahů, navazování nových kontaktů
- souvztažnost – aplikace souvislostí pro lepší pochopení informací
- osobní identity – uvědomění si, sebe sama, práce s postoji a názory jedince
- poznávací – sdílení informací s jinými lidmi, společné prožití vzpomínek
- svěřovací – sdělení důvěryhodných informací za účelem uvolnění vnitřního napětí, očekávání podpory a pomoci od druhé osoby
- úniková – odreagování se, uvolnění situace

1.3 Komunikační strategie

Pro každý projekt, který má být úspěšně dokončen, je podstatné správně si stanovit komunikační strategii. Identifikace a analýza zainteresovaných stran nám pomůže zvolit vhodný způsob komunikace a vhodné komunikační nástroje, aby každá zainteresovaná strana byla průběžně informována o cíli a výstupech projektu, způsobu zadání či přípravy. Nástroje pro komunikaci zainteresovaných stran vybíráme z těchto kategorií: mediální komunikace, komunikace s odbornou veřejností, komunikace se širokou veřejností a interní komunikace uvnitř projektu. (Doležal a kol., 2012)

Komunikační strategie by se měla skládat z několika prvků:

- Identifikace zainteresovaných stran: Určení těch, kteří jsou zapojeni do projektu nebo jsou ovlivněni jeho výsledky. To může zahrnovat členy projektového týmu, sponzory, zákazníky, dodavatele, uživatele a další relevantní subjekty.
- Cíle komunikace: Stanovení konkrétních cílů, které se mají dosáhnout prostřednictvím komunikace v rámci projektu. Může to zahrnovat informování o pokroku projektu, vyjasňování očekávání, vyřešení konfliktů.
- Způsoby komunikace: Určení různých metod a kanálů komunikace, které budou použity během projektu. Může to zahrnovat schůzky, e-maily, prezentace, zprávy a další.

- **Zodpovědnosti za komunikaci:** Specifikace rolí a odpovědností členů projektového týmu v rámci komunikace. To zahrnuje stanovení hlavního komunikačního zodpovědného (např. projektový manažer).
- **Harmonogram komunikace:** Plánování časového rámce pro komunikaci během projektu, včetně četnosti, termínů a klíčových událostí, což je možné představit si jako harmonogram pravidelných zasedání týmu či prezentace pro zainteresované strany.
- **Zprávy a obsah komunikace:** Specifikace typů informací, které budou sdíleny. (Kourounakis et al, 2018, přeloženo autorem)

„Kvalitní komunikace neznamena vše posílat v kopii všem.“ (Doležal, 2023, s. 262)

1.4 Druhy komunikace

Určení druhů komunikace může být založeno na různých kritériích, jako je forma komunikace, kanál komunikace, účel komunikace nebo zúčastněné strany. (Watt, 2021)

1.4.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace je proces přenosu informací mezi jednotlivci nebo skupinami za použití slov, mluveného nebo psaného jazyka. Je to základní forma komunikace, kterou lidé používají každý den v různých situacích, včetně rozhovorů, prezentací, diskusí, jednání a dalších komunikačních situacích. Verbální komunikace může být monologická, kdy jedna osoba mluví a ostatní poslouchají, nebo dialogická, kdy dochází ke vzájemné výměně informací mezi dvěma nebo více účastníky komunikace. Může být náchylná k různým bariérám a problémům, jako jsou nedorozumění, nejasnosti, špatné použití jazyka, a další komunikační výzvy. (Jermář a kol., 2017)

1.4.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je způsob, jakým lidé komunikují bez použití slov nebo jazyka. Jedná se o komunikační proces, který zahrnuje použití neverbálních signálů, jako jsou gesta, mimika, pohledy, tón hlasu, tělesný postoj a další faktory, které ovlivňují sdělení a význam komunikace. Neverbální komunikace je důležitý aspekt lidské komunikace a může mít značný vliv na to, jak jsou zprávy vnímány a interpretovány. (Doležal a kol., 2012)

Neverbální komunikace podle Mikuláštika (2010)

- Mimika – expresivní pohyb obličeje, který vyjadřuje emoce a nálady
- Gestika – používání gest a pohybů těla k vyjádření nálad, informací nebo komunikace. Gestika je specifická svou kulturní rozdílností. Různá gesta mohou v kulturách mít odlišné mínění
- Posturika – týká držení těla, polohy a pohybu, které mohou vyjadřovat nálady, emoce, nebo komunikovat určité zprávy
- Kinezika – studium tělesného pohybu, včetně gest, mimiky a posturiky, které slouží k vyjádření komunikace a emocí
- Pohledy – oční kontakt důležitý, protože slouží jako nástroj pro odesílání i přijímání informací a nedostatek něj vede k pocitu nejistoty u příjemce zprávy
- Proxemika – vzdálenost udržovaná při komunikaci. Také bývá ovlivněna kulturou
- Osobní prostor – fyzický a emocionální prostor okolo jedince, ve kterém se cítí komfortně
- Haptika – smyslové vnímání doteku a pohybu těla
- Chronemika – obor zabývající se studiem času, především jeho měření a vnímání ve společnosti a kultuře

1.5 Komunikační kanály

Holá (2006) definuje komunikační kanály jako prostředky pro přenos informací mezi lidmi. Mohou být ústní, písemné nebo elektronické a používají se v různých situacích. Správný výběr kanálu závisí na obsahu komunikace, cílové skupině a dostupnosti technických prostředků. Používání správných kanálů může vést k efektivní komunikaci, zatímco nesprávný výběr může vést k nedorozuměním.

Svozilová (2016) uvádí, že pro efektivní předávání zpráv jsou nutná pravidla a předpisy. Řadí mezi ně: spolehlivost a kvalitu, zjednodušení a efektivitu sítě, říditelnost sdílení informací, přehlednost zdrojů a prostor pro týmovou spolupráci.

Doležal (2016) dále rozšiřuje teorii komunikačních kanálů o vzorec pro určení počtu potenciálních komunikačních kanálů:

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

Kde „ n “ je počet zainteresovaných stran. Dle výsledku by se měly přizpůsobit komunikační technologie. Čím více je stran, tím komplexněji by měla komunikace probíhat.

1.6 Bariéry v komunikaci

V komunikaci se mnohdy můžeme setkat s různými bariérami, které mohou omezovat její účinnost. Tyto bariéry mohou být způsobeny různými faktory, jako jsou jazykové rozdíly, kulturní odlišnosti, technické problémy nebo emocionální překážky. Porozumění těmto bariérám a jejich překonání je důležité pro efektivní komunikaci a budování lepších vztahů s ostatními. (Mikuláščík, 2010)

6 typů bariér podle Dědiny a Odcházela (2007):

- Vzdálenost mezi komunikujícími – čím je větší vzdálenost mezi komunikujícími stranami, tím větší je pravděpodobnost šumu a zkreslení ve sdělení. Osobní kontakt umožňuje lépe ověřit přesnost a porozumění sdělení.
- Mezilidské vztahy – dlouhodobá spolupráce v organizaci vytváří síť mezilidských vztahů. Tato síť vede k vytvoření důvěry, která podporuje efektivnější komunikaci. Komunikace může stagnovat nastane-li pocit konkurence.
- Odlišná pohlaví – Muži méně často vyjadřují chválu, mají přímější projev a tendenci jednat a konat. Mohou být autoritativní v komunikaci. Naopak ženy používají častější pochvaly, nepřímé vyjadřování, snaží se spolupracovat a pomáhat. Mohou mít nejistý tón v komunikaci. Je důležité si uvědomovat tyto rozdíly a respektovat různé styly komunikace mezi muži a ženami.
- Předsudky a zaujatost – nesprávný předpoklad vlastností podřízených, které nadřízený může automaticky přidělit.
- Vedení organizace – nadřízený slouží jako vzor pro své podřízené a pokud nekomunikují, ani jejich podřízené nebudou sdělovat důležité informace. To má za důsledek, že schůze jsou svolávány až v případě, kdy je třeba sdělit špatné zprávy.
- Organizační struktura – v organizaci je důležité stanovovat pravidla pro komunikaci. Neměla by však obsahovat příliš mnoho pravidel, a to z důvodu vytvoření hrozby jejich porušení a způsobení kontaktu s nevhodnými osobami.

Mikuláščík (2010) dále rozděluje bariéry na interní a externí.

Interní komunikační bariéry jsou překážky, které mohou bránit efektivnímu toku informací a komunikace uvnitř organizace nebo týmu. Mohou mít různou podobu, jako jsou například jazykové rozdíly, nedostatek času, nesprávné používání komunikačních kanálů, nedostatek důvěry mezi členy týmu, hierarchické bariéry nebo nedostatečné zapojení zaměstnanců do komunikačního procesu. Interní komunikační bariéry mohou snižovat efektivitu komunikace a mít negativní dopad na výkon a výsledky organizace. Je důležité identifikovat a překonávat tyto bariéry, aby se dosáhlo efektivní komunikace uvnitř organizace.

Externí komunikační bariéry jsou překážky, které mohou bránit efektivnímu toku informací a komunikace mezi organizací a jejím okolím, jako jsou zákazníci, dodavatelé, partneři, veřejnost nebo jiné externí zainteresované strany. Mohou mít různou podobu, jako jsou například jazykové nebo kulturní rozdíly, fyzická vzdálenost, technické omezení komunikačních kanálů, komunikační šum nebo nedostatečné porozumění potřebám a očekáváním externích partnerů. Externí komunikační bariéry mohou ovlivnit vztahy s externími zainteresovanými stranami, pověst organizace, její obchodní výsledky a konkurenceschopnost. Důležité je identifikovat a překonávat tyto bariéry, aby se dosáhlo efektivní komunikace s externím prostředím a upevnila pověst organizace.

2 Projektový management

Projektový management je disciplína, která se zabývá plánováním, organizováním, řízením a monitorováním projektů s cílem dosáhnout stanovených cílů, jako je včasné dokončení, dodání požadovaných výstupů, efektivní využití zdrojů a dosažení očekávaných výsledků. Projektový management zahrnuje koordinaci práce mezi různými členy týmu, plánování a sledování pokroku projektu, řešení rizik a konfliktů, a komunikaci se zainteresovanými stranami. Cílem projektového managementu je dosáhnout úspěšného dokončení projektu v rámci stanovených omezení, jako jsou rozpočet, časové termíny, kvalita a požadavky zákazníka. (Doležal, 2023)

Ježková (2013) definuje projektové řízení následovně: „Projektové řízení (Project Management) slouží k rozplánování a realizaci složitých, zpravidla jednorázových akcí, které je potřeba uskutečnit v požadovaném termínu s plánovanými náklady tak, aby se dosáhlo stanovených cílů.“ (Ježková, 2013, s. 14)

Doležal (2012) potvrzuje výše uvedenou definici o projektovém managementu. Podle něho je to disciplína, která se zabývá plánováním, organizováním, řízením a sledováním projektů s cílem dosáhnout konkrétního cíle v rámci stanovených časových, rozpočtových a kvalitativních omezení. Zahrnuje identifikaci potřeb a požadavků projektu, alokaci zdrojů, sledování pokroku, komunikaci s týmem a zainteresovanými stranami, řešení rizik a problémů a dosahování cílů projektu. Jeho cílem je efektivní realizace projektu s využitím moderních nástrojů, technik a postupů, aby se dosáhlo požadovaných výsledků.

2.1 Vnější prostředí organizace

Kotler (2007) definuje vnější prostředí organizace jako všechny faktory a podmínky, které se nacházejí mimo samotnou organizaci, ale ovlivňují její činnost a výsledky. Vnější prostředí je možné dělit na několik částí:

- Ekonomické faktory – zahrnují například inflaci, úrokové sazby, hospodářský růst a recesi.
- Sociální faktory – jedná se například o demografické změny, zvyky a preference zákazníků a kulturní trendy.

- Technologické faktory – do nichž je možné zařadit nové technologie, inovace a trendy v oblasti informačních technologií.
- Politické faktory – obsahují například politiku současné vlády, regulace a legislativu, a mohou mít významný dopad na způsob, jakým organizace podniká.
- Ekologické faktory – zahrnují otázky týkající se životního prostředí, jako jsou změny klimatu, udržitelnost a ochrana přírody.
- Mezinárodní faktory – týkají se témat jako např. globální politické a ekonomické trendy, stejně jako mezinárodní obchod a konkurence.

Všechny tyto faktory mohou mít značný vliv na schopnost organizace uspět a prosperovat. Důležité je, aby organizace monitorovaly a analyzovaly vnější prostředí a přizpůsobovaly své strategie a rozhodnutí těmto faktorům, aby si udržely konkurenční výhodu. (Kotler a kol. 2007)

2.2 Vnitřní prostředí organizace

Kotler (2007) definuje vnitřní prostředí organizace jako všechny faktory a podmínky, které se nacházejí uvnitř samotné organizace. Vnitřní prostředí organizace zahrnuje následující faktory:

- Struktura organizace – organizační strukturu, organizační hierarchii a organizační kulturu.
- Lidské zdroje – zaměstnanci, jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a motivace.
- Fyzické zdroje – budovy, zařízení, stroje, technologie a další materiální prostředky.
- Finanční zdroje – kapitál, zdroje financování a hospodaření s finančními prostředky organizace.
- Technické zdroje – know-how, vědomosti a technologie, které organizace vlastní a využívá.
- Výrobky nebo služby – produkty nebo služby, které organizace nabízí. Vnitřní prostředí organizace může být ovlivněno různými faktory, jako jsou vnitřní konflikty, změny ve vedení, restrukturalizace, nové strategie nebo změny v procesech a procedurách.

Všechny tyto faktory mohou mít vliv na výkonnost organizace a na to, jak efektivně organizace plní své cíle a poslání. Je důležité, aby organizace udržovaly pozornost a průzkum vnitřního prostředí, aby byly schopny přizpůsobit se a řídit se jejich dlouhodobými cíli. (Kotler a kol., 2007)

Stejskal (2012) dodává k financím, že každá organizace má vnitřními (nebo přímo zákonem stanovenými) předpisy určeno, jakým způsobem má získávat zdroje na financování chodu své organizace.

2.3 Projekt

Project Management Institute (PMI) definuje projekt jako dočasnou snahu podniknutou za účelem vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku. Dočasný charakter projektů naznačuje jasný začátek a konec. Konec je dosažen tehdy, když jsou dosaženy cíle projektu nebo když je projekt ukončen, protože jeho cíle nebudou nebo nemohou být splněny, nebo když již není potřeba projektu. (Watt, 2021, přeloženo autorem)

Doležal (2023) upravuje definici projektu na tzv. projektová kritéria:

- Jedinečnost cíle – vždy je to neopakovatelná činnost, tzn. vždy je nový cíl
- Vymezenost – časová, zdrojová, rozpočtová
- Potřeba realizace týmem – nutnost specifických znalostí a dovedností pracovníků pro realizaci
- Komplexnost a složitost – náročná problematika
- Rizikovost – jeho jedinečnost přivádí s sebou i riziko neúspěchu

2.4 Zainterесované strany

Zainterесované strany projektu jsou lidé (nebo skupiny), kteří mohou ovlivnit nebo být ovlivněni činnostmi prováděnými během životního cyklu projektu a jeho výstupy a výsledky. Zainterесované strany mohou být přímo zapojeny do práce na projektu, členy jiných interních organizací nebo externích organizací (např. dodavatelé, zákazníci, veřejnost). Počet zainterесovaných stran závisí na složitosti a rozsahu projektu. Vzhledem k tomu, že tyto strany mohou být užitečnými podporovateli projektu nebo se mohou rozhodnout ho blokovat, efektivní řízení a zapojení zainterесovaných stran je klíčové pro úspěch projektu. (Kourounakis et al, 2018, přeloženo autorem)

Doležal (2023) rozděluje zainterесované strany následovně

- Zadavatel projektu – je vlastníkem projektu
- Zákazník – je uživatelem projektu
- Sponzor – zodpovídá za projekt
- Realizátor – dodává projekt
- Investor – financuje projekt
- Dotčené strany

Po analýze zainterесovaných stran je důležité zhodnotit míru zapojení každé strany do řešení a rozhodování v projektu. Důležitým faktorem při analýze stran je zájem a vliv zainterесované strany, její schopnosti a znalosti projektu. (Doležal 2023)

2.5 Cíle projektu

Samotný cíl projektu by měl být stanoven pomocí metody SMART, která zajišťuje, že cíl bude specifický, měřitelný, dosažitelný, relevantní a časově ohraničený. To znamená, že cíl by měl být jasně a přesně definován, aby bylo zřejmé, co projekt přesně řeší. Dále cíl má být měřitelný, aby bylo možné sledovat, zda byl dosažen. Dosažitelnost cíle znamená, aby cíl nebyl příliš ambiciózní a zároveň aby bylo jasné, jak ho naplnit. Cíl by měl být relevantní, tj. aby byl zaměřen na to, co je důležité pro organizaci. Nakonec by měl být cíl časově ohraničený. Měl by mít jasně stanovené datum dokončení. Správně definovaný cíl projektu podporuje jeho úspěch a usnadňuje jeho řízení. (Watt, 2021, přeloženo autorem)

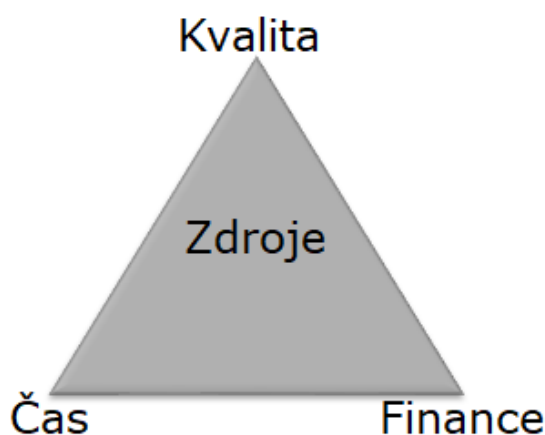
Ježková (2013) doplňuje metodu SMART o další dva typy, a to metoda SMARTi a metoda SMARTER. Technika SMARTi je doplněna o **I**ntegrovaný (intergrated) – související se strategií organizace. Metoda SMARTER je doplněna o **E**thical – přistupuje eticky k podnikání a **R**esourced – specializovaný na zdroje.

2.6 Projektový trojimperativ

Projektový trojimperativ popisuje Doležal (2023) jako koncept v projektovém managementu, který zahrnuje tři klíčové aspekty projektu, které by měly být vzájemně vyvážené a splněné pro úspěšné provedení projektu. Tyto tři aspekty jsou:

- **Rozsah (scope):** Omezení a specifikace toho, co projekt zahrnuje a co nezahrnuje. Tedy definování jasného obvodu a cílů projektu.
- **Čas (time):** Určení harmonogramu a časových rámců projektu, včetně stanovení termínů pro jednotlivé aktivity a milníky.
- **Náklady (cost):** Plánování, správa a kontrola finančních prostředků potřebných pro provedení projektu, včetně stanovení rozpočtu a sledování nákladů.

Obrázek 1 Trojimperativ



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Projektový trojimperativ je základním principem, který projektoví manažeři a týmy musí sledovat, aby zajistili úspěšné dokončení projektu a dosažení stanovených cílů. Tyto tři aspekty jsou často považovány za navzájem propojené a jejich správné vyvážení je klíčem k efektivnímu projektovému řízení. (Watt, 2021, přeloženo autorem)

Ježková (2013) dodává, že v praxi je nereálné dosažení kvalitních cílů za málo peněz a minimum času. Proto je důležité si určit prioritu vrcholů v trojimperativu.

2.7 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda používaná k hodnocení silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), které jsou spojeny s projektem. Obvykle začíná specifikací cíle projektu a poté identifikuje interní faktory (silné a slabé stránky) a externí faktory (příležitosti a hrozby), které jsou příznivé nebo nepříznivé pro dosažení cíle. (Kourounakis et al, 2018, přeloženo autorem)

2.8 Rizika projektu

Riziko projektu zahrnuje nejisté události nebo podmínky, které mohou mít negativní dopad na dosažení cílů projektu, zejména na trojimperativ projektu. Tyto události a podmínky mohou nastat, ale také nemusí. (Doležal 2023)

Správně řízená rizika mají pozitivní vliv na celkový rozsah projektu. Díky tomu se může přesněji připravit celkový rozsah a náklady projektu. To je většinou kladně oceněno zainteresovanou stranou projektu, která má díky přípravě rizik lepší představu o náročnosti projektu. Projektový tým tak za pomoci řízení rizik může plně pracovat se silnými stránkami projektu a dávat si pozor na stránky slabé. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012)

Riziko je jakékoli nejisté událost, která může nastat a snížit nebo omezit šance na úspěch projektu. (Watt, 2021, přeloženo autorem)

3 Projektový tým

Lidé jsou klíčoví pro každý projekt a musí být organizováni do dočasných struktur, které odpovídají specifikům daného projektu. Řídící tým projektu tvoří manažer projektu, asistenti manažera, specialisté a další pracovníci. (Doležal, 2016)

Doležal (2023) dále uvádí, že všechny standardy a metodiky používají termín "projektový tým" bez ohledu na počet členů. Doležal dále píše, že ideální tým by měl mít nejvýše devět lidí. Týmy s více než tímto počtem členů mají potíže udržet silné vzájemné vztahy, což vede ke vzniku frakcí, podskupin a klesající soudržnosti. Existují však i kvalitní týmy s jedenácti členy, ale jsou spíše vzácností. Pokud se jedná o velký projekt, je zde spíše skupina týmů, než jeden projektový tým.

Projektový tým se skládá z lidí, kteří se věnují projektu nebo kteří jsou zapojeni na částečný úvazek. (Watt, 2021, přeloženo autorem)

3.1 Struktura a dynamika týmu

Doležal (2012) uvádí, že týmy mají svůj životní cyklus. Pro každou fázi cyklu je nutné zvolit správný styl managementu. Jednou z neuznávanějších teorií je dynamika týmu podle Bruce Tuckmana z roku 1965. Ta dělí životní cyklus týmu na následující:

- Formování (Forming) - prvním krokem je formování týmu. Je klíčové vytvořit ovzduší, kde každý člen bude vnímat stejně projektový záměr, závazek k dobře vykonané práci a sounáležitost s ostatními členy týmu.
- Fáze konfliktů a polarizací (Storming) - V druhém kroku projektový manažer přiřadí role členům týmu, odpovědnost pro lepší řízení projektu či nástroje pro řešení konfliktů a rozhodování.
- Normování (Norming) - Tím je myšleno přijetí způsobu práce a spolupráce každého jednotlivého člena týmu.
- Výkon (Performing) - Pokus nastavit fungování týmu k efektivnímu dosažení výsledků.

3.2 Manažer

Projektový manažer (PM) dohlíží na projekt a je zodpovědný za doručení vysoko kvalitních výsledků v rámci stanovených cílů a omezení a zajišťuje efektivní využití přidělených zdrojů. Širší zodpovědnost projektového manažera zahrnuje také řízení rizik a problémů, komunikaci projektu a řízení zainteresovaných stran. (Kourounakis et al, 2018, přeloženo autorem)

Doležal (2012) doplňuje, že by projektový manažer měl zvládat dovednosti behaviorálního chování, jelikož jeho hlavní náplní práce je komunikace s lidmi. Mezi tyto dovednosti patří tzv. soft skills (měkké dovednosti). Doležal rozdělil tyto kompetence na 15 činností:

- **Vůdcovství** – Manažer musí umět motivovat jednotlivce k dosažení cíle projektu a být schopen rychle reagovat na změny a konflikty. Je důležité, aby se uměl řídit různými styly vedení, protože jedná nejen s týmem, ale i s vrcholovým vedením.
- **Zainteresanost a motivace** – Zainteresanost vylepšuje pracovní prostředí na projektu a je osobním přínosem každého zúčastněného. Projektový manažer motivuje lidi a zvyšuje tak šance na úspěšnost projektu, zejména v neúspěšných chvílích, kdy pomáhá udržovat soudržnost a spolupráci v týmu.
- **Sebekontrola** – Projekty jsou náročné, je důležité zachovat chladnou hlavu. Projektový manažer by měl využívat metody práce se stresem a vyřešit problémy jednotlivců, kteří ztratí sebekontrolu.
- **Asertivita** – Projektový manažer by měl správně používat asertivitu pro přesvědčivé prezentování svých názorů, formování autority a nasměrování ostatních v rámci projektu.
- **Uvolnění** – Uvolnění po stresových situacích je důležité pro projektového manažera a tým, např. prostřednictvím teambuildingu a jiných společenských aktivit.

- **Otevřenost** – Práce v týmu by měla být založena na vzájemné důvěře a respektu. Každý člen týmu může vynikat v jiné odborné disciplíně. Pro projektového manažera je důležité vytvoření otevřeného prostředí. Díky tomu mají všichni možnost vyjádřit svůj názor, obavu či nápad. Tato otevřenost v týmu může sloužit jako prostředek pro sdílení znalostí a zkušeností mezi členy týmu
- **Kreativita** – Kreativita je důležitá při hledání nových řešení v projektovém řízení. Projektový manažer by měl podporovat kreativitu, ale také vědět, kdy se držet standardů. Brainstorming je často využívanou metodou pro vymýšlení nových nápadů.
- **Orientace na výsledky** – Manažer projektu zajišťuje dosažení stanovených výsledků projektu podle požadavků zainteresovaných stran. To vyžaduje schopnost řídit tým a zajistit, aby byly vykonávány činnosti, které směřují ke správným výsledkům.
- **Výkonnost** – Efektivní využívání metod pro řízení projektu je důležitou schopností, která umožňuje správné využití času a zdrojů pro dosažení cílů. Pro maximální využití výkonnosti je nutné mít rozpracovaný časový plán činností.
- **Diskuse** – Diskuse je klíčovou schopností projektového manažera, kde dochází k prezentaci a výměně názorů. Kromě prezentace vlastních názorů je důležité vyslechnout a vnímat pohled ostatních zapojených stran. Diskuse by měla probíhat v poklidném prostředí a hlavní náplní by měla být prezentace argumentů a faktů.
- **Vyjednávání** – Vyjednávání je forma diskuse, kde strany hledají společné řešení. Optimální je, kdy obě strany získají, co potřebují (win-win), což je však vzácné. Schopnost vyjednávat může být klíčová pro nalezení východiska místo konfliktu.
- **Konflikty a krize** – Konflikty jsou střety zájmů a osobností v kolektivu. Projektový manažer by měl být schopný řešit tyto konflikty, které mohou negativně ovlivnit průběh projektu. Konflikty se mohou vyskytovat mezi jednotlivci, skupinami i na úrovni organizace.
- **Spolehlivost** – Projektový manažer musí být spolehlivý a plnit své povinnosti, což zvyšuje důvěryhodnost a pomáhá odstranit chyby v projektu, aby se předešlo překážkám a ohrožením projektu.

- **Porozumění hodnotám** – Schopnost empatie u projektového manažera umožňuje vhodné rozdělení pracovních pozic a podporuje rozvoj předností jednotlivých členů týmu.
- **Etika** – Projektový manažer musí respektovat a dodržovat etické normy a zároveň je prosazovat u ostatních členů projektu.

3.3 Role v týmu

Pro efektivní tým je cílem dosáhnout optimální diverzity, což může být dosaženo různými typologiemi a metodami. Diverzita v týmu přináší různé názory, což může vést k větší kreativitě. Kromě různých týmových rolí je vhodné zohlednit i věkovou diverzitu, protože mladší tým může postrádat zkušenosti a starší tým zase energii a nové nápady. Týmy složené pouze z jednoho pohlaví také mohou být omezeny v rámci diverzity. (Doležal, 2023)

Meredith Belbin (citovaný v Doležal, 2023, s. 81) na základě svého pozorování chování lidí v uzavřené skupině uvedl, že postupem času si tým přirozeně rozdělí své role.

- **Režisér** – Dalším označením může být formovač. Ten má za úkol delegovat úkoly a nastavuje pravidla, kdo, co a jak má dělat.
- **Vyhledávač zdrojů** – Jeho úkolem neustálý přísun aktuálních informací.
- **Koordinátor** – Může být znám také jako role předsedy. Prioritou této role je poskytnutí prostoru všem členům týmu k vyslovení svého názoru
- **Týmový pracovník** – Týmový pracovník dbá na přátelské a týmové ovzduší a snaží se eliminovat konflikt.
- **Inovátor** – Úkolem této role je přicházet se stále novými nápady.
- **Vyhodnocovač** – Důležitou součástí týmu je ověřovatel, který se snaží zpochybňovat a ověřovat, zda je vše správně plněno.
- **Specialista** – Podstatnou součástí týmu je i odborník na danou problematiku, který je schopen poradit a pomoci v oblasti, na kterou se specializuje.
- **Realizátor** – Týmový dřič, který zpracovává informace a podporuje tím další role, které mají spíše kreativní činnost.
- **Dotahovač** – Nadstavba realizátora, který dotahuje veškeré náležitosti k finálnímu výsledku.

- **Diktátor a poustevník** – Tyto dvě role jsou sice Belbinem charakterizovány, ale do projektového týmu se nepočítají.

3.4 Konflikty

Doležal (2023) konflikt definuje jako situace mezi dvěma prvky (věcmi, myšlenkami, zájmy, cíli, hodnotami atd.) v rámci systému, které nemohou koexistovat. Tento stav je neudržitelný a vyžaduje změnu. Doležal uvádí čtyři základní typy řešení:

- **Výhra – Výhra** – Nový systém umožňující koexistenci obou stran je jediným řešením, při kterém nezanikne ani jedna ze stran. Toto řešení, nazývané metoda třetí cesty, není rychlé ani jednoduché, ale je trvalé a produktivní, jelikož něco nového vzniká a nic nezaniká. Díky tomuto produktivnímu způsobu řešení konfliktů může dojít k rozvoji a růstu a má pozitivní dopad na pocity všech zúčastněných stran. Proto je v organizacích s dlouhodobými existenčními a rozvojovými zájmy preferovaným způsobem řešení konfliktů.
- **Prohra – Prohra** – Řešení konfliktu zaházením znamená, že obě strany ustoupí ze svého stanoviska. Toho se dosahuje degradací problému na málo důležitý, eliminací obou stran nebo jejich donucením k ustoupení. Výsledkem může být latentní nebo reálná forma řešení, ale latentní konflikt se může později objevit. Tento přístup může mít negativní dopady na pocity potlačené strany a systém je po řešení problému horší než na začátku, protože na začátku existovaly dva objekty a nyní žádný.
- **Výhra – Prohra** – Jedna strana konfliktu ustoupí dobrovolně nebo je donucena k tomu, což je rychlý a konečný způsob řešení. Tento přístup však má negativní dopady na pocity potlačené strany a systém je po vyřešení konfliktu na horší pozici než na začátku. Pokud je prioritou budovat dlouhodobou týmovou spolupráci a otevřenost, je lepší volit řešení výhra-prohra až jako poslední možnost.

- **Kompromis** – Řešení konfliktu kompromisem znamená, že obě strany ustoupí ze svého stanoviska, ale ne úplně. Žádná ze stran nevyhrává ani neprohrává úplně. Pokud je dohoda zachycena písemně a obě strany jsou ochotné ji plnit, může být řešení konečné. Avšak sporné body se mohou opět objevit, což vyvolá nový konflikt. Dopady na pocity jsou neutrální, ale výsledek nemusí být optimální. Počet objektů v systému zůstává stejný, ale obě strany ustoupily ze svého stanoviska, takže jsou menší než na začátku.

Dědina a Odcházal (2007) definovali vnímání konfliktu z hlediska organizace následovně:

- **Unitaristický** – Unitaristický přístup k řešení konfliktů považuje konflikty za nežádoucí jevy, které narušují fungování organizace. Vychází z předpokladu, že v organizaci existuje pouze jediný zájem – zájem celku. Vedení organizace má na starosti řešení konfliktů s cílem udržet stabilitu a jednotu v organizaci. Konflikty jsou často potlačovány nebo ignorovány, a pokud k řešení dojde, vedení se snaží najít řešení, které bude v souladu s celkovými zájmy organizace.
- **Pluralistický** – Pluralistický přístup k řešení konfliktů bere v úvahu různorodé zájmy a perspektivy v organizaci a považuje konflikty za přirozené jevy s potenciálem vést k inovacím a rozvoji. Vedení organizace i zástupci zaměstnanců mají spolu komunikovat a vyjednávat o řešení konfliktů, které respektuje různorodé zájmy a usiluje o dosažení rovnováhy mezi nimi.
- **Interakční** – Interakční přístup k řešení konfliktů se zaměřuje na zlepšení vzájemné komunikace a porozumění mezi zúčastněnými stranami. Řešení konfliktů je v rukou samotných zúčastněných stran a cílem je vytvořit prostor pro vzájemnou výměnu informací, názorů a potřeb.
- **Radikální** – Radikální přístup k řešení konfliktů je extrémní a neobvyklý přístup, který usiluje o zásadní změny v organizaci, aby se konflikt vyřešil. Tento přístup považuje konflikty za nepřekročitelné rozpory mezi zájmy různých skupin v organizaci, které nelze řešit jinak než radikální změnou struktury a uspořádání organizace. Řešení konfliktů je pak v rukou aktivistů nebo představitelů menšinových skupin, kteří usilují o sociální spravedlnost a rovnost v organizaci.

3.5 Týmové porady

Týmové porady jsou setkání členů týmu v organizaci, které se koná pravidelně nebo dle potřeby, za účelem řešení aktuálních problémů, plánování činností, koordinace úkolů, vzájemného informování a komunikace a také pro posilování spolupráce a vztahů mezi týmovými členy. Cílem týmové porady je tedy efektivně koordinovat práci týmu a dosáhnout společných cílů. (Watt, 2018, přeloženo autorem)

Doležal (2023) doplňuje, že týmové porady by měly být rychlé a efektivní, ideálně trvající do 60 minut, neboť po 45 minutách klesá pozornost účastníků. K tomu je zapotřebí budovat kulturu porad, kde jsou účastníci připraveni a dochází včas. Zdržení v důsledku pozdního příchodu a hledání informací zbytečně zdržuje ostatní. Aby účastníci mohli být připraveni, je nutné jim v dostatečném předstihu distribuovat pozvánku s podrobnostmi o tématu, účastnících, místě a čase konání porady, postupu a očekávaném výsledku. V některých případech se doporučuje sestavit podrobnější agendu a nechat účastníky předem oznámit body, které chtějí projednat. Poté je lze seřadit a selektovat podle priority.

Jeden ze způsobů, který Doležal (2023) uvádí je Eisenhowerův princip klasifikace priorit. Ten rozděluje 4 kategorie. Kategorii A, která se zaměřuje na naléhavé a důležité body. Kategorii B, která obsahuje důležité, avšak méně naléhavé body. Kategorie C obsahuje body, které by se neměli vynechat, ale nemají vysokou prioritu. Doporučuje se, aby na ně byl stanoven časový limit. Poslední je kategorie 0 obsahující nedůležité body. Ty nemusí být na programu vůbec zařazeny.

Ježková (2013) doporučuje, aby projektový manažer během porady dodržoval následující fakta: včasný začátek porady, připomenutí cílů, seznámení s programem porady, po každém bodu udělat krátké shrnutí, dodržovat časový harmonogram, dávat prostor ostatním členům porady a na závěr sjednat další termín porady.

Klíčové je si uvědomit, jaký typ porady je potřeba, co je třeba řešit a by měl být přítomen. Ne každý účastník musí být na všech poradách, protože to může vést k neefektivnosti a ztrátě času. Existují základní typy porad:

- Koncepční („vymýšleč“) porada – řeší obsáhlejší téma a vyžaduje delší čas. Někdy je nutné rozdělit ji do více setkání a zajišťovat přestávky, aby se podpořila kreativita a zabránilo se únavě.

- Operativní porada – svolává se v rychlém termínu k řešení aktuálního problému. Účastníci jsou pouze řešitelé daného problému, ostatní jsou informováni pouze případně.
- Kontrolní porada – svolává se pravidelně k zajištění plynulého průběhu projektu nebo procesu. Cílem je zjistit odchylky od plánu a vzniklé problémy. Tato porada není vhodná pro řešení věcných problémů, kdy je optimální svolat separátní řešitelské porady.

Je důležité hlídat odklon od tématu porady, aby se vymezený čas využil efektivně.
(Doležal 2023)

4 Charakteristika společností

4.1 Infinite solution a. s.

Společnost Infinite Solution a.s. byla založena v roce 2017 s cílem poskytovat na trhu inovativní služby a řešení v oblastech zabezpečovací techniky, automatizace a správy IT technologií. Do portfolia služeb postupně zahrnuje i další služby, které logicky a integrálně souvisí s předmětem podnikání jako je například systémová integrace a návrhy komplexních řešení, poradenství a konzultace i projektové řízení. (Obchodní rejstřík, 2023b)

Konkrétní řešení nabízená společností Infinite Solution a.s. jsou např.:

- Chytrá budova, resp. domácnost (automatizace a optimalizace provozu včetně inteligentního ovládání vytápění, klimatizace, stínění atd, multiroom audio / video, přístupový, kamerový a dohledový systém a dispečink, dálkové odečty atd.)
- Dohledová centra kybernetické bezpečnosti
- Provozní dohledová a dispečerská centra v oblasti vodárenství a energetiky (Obchodní rejstřík, 2023b)

Společnost Infinite Solution a.s. je také držitelem bronzové medaile mezinárodního certifikátu dle metodiky Ecovadis potvrzující, že příslušná společnost dodržuje zásady udržitelného, společensky odpovědného podnikání včetně dodržování lidských práv, etiky a sociální odpovědnosti. (Obchodní rejstřík, 2023b)

Cíle společnosti pro nejbližší období jsou další rozvíjení vztahů s již získanými zákazníky, rozšíření portfolia zákazníků i služeb o další inovativní řešení, např. v oblasti využití robotiky a umělé inteligence, udržení dobré finanční kondice i kontinuálním zvyšování know-how a kompetencí pracovníků. (Obchodní rejstřík, 2023b)

4.1.1 Vnější prostředí

Politicko – právní faktory – Každá společnost působící v podnikatelském prostředí ČR je ovlivněna zákony a předpisy, které musí dodržovat a kterými je tedy i svým způsobem limitován management firmy. Právní a politická rozhodnutí státu mají moc ovlivnit celý obor podnikání úpravou či změnou celé řady faktorů jako je například celní, daňová, vízová a fiskální politika státu, sociální a politická stabilita či členství země v politicko-hospodářských seskupeních. Z pohledu oboru podnikání společnosti Infinite Solution a.s. je kromě výše uvedených obecných faktorů důležitá především legislativa v oblasti telekomunikací, bezpečnosti a ekologie, která je relevantní právě pro společnost nabízená smart řešení. (Obchodní rejstřík, 2023b)

Ekologické prostředí – Společnost se snaží o ekologické chování, úsporu energií či třídění odpadu. Dále také využívat recyklované materiály a v neposlední řadě dodržovat veškeré právní předpisy týkající se této oblasti. Další vliv je snaha společnosti o ekologické bydlení a ochranu životního prostředí, čehož je možné dosáhnout na základě využití chytré domácnosti, kdy jsou spotřebiče náročné na odběr elektřiny spuštěny na dálku v době, kdy je výhodnější tarif. (Obchodní rejstřík, 2023b)

Sociální prostředí – Společnost je na trhu od roku 2017, tedy není v odvětví úplným nováčkem a průběžně usiluje o posilování a budování dobrých vztahů se svými zákazníky. Společnost u zákazníků především vnímá spotřební zvyky, životní styl, chování různých skupin zákazníků (mužů a žen, sociálních vrstev, obyvatel měst či venkova apod.), klima ve společnosti i kulturní hodnoty. Je důležité vnímat také uspořádání obyvatel do sociálních tříd. Mimo jiné organizace vnímá v rámci oboru důležitost odměňování svých zaměstnanců a zároveň snahu vybírat si natolik kvalifikované zaměstnance, aby byli schopni splňovat požadavky větších projektů od náročnějších zákazníků vzhledem k zájmu o chytrá řešení. (Obchodní rejstřík, 2023b)

Technologické prostředí – Společnost, vzhledem k jejímu zaměření, ovlivňuje vznik a vývoj nových technologií, nové objevy nebo také například rychlost zastarávání používaných produktů. Velkou roli hraje i dostupnost internetu a rozšíření zájmu o chytrou domácnost, která umožňuje prostřednictvím internetu kontrolovat a řídit přístroje i zařízení v domácnosti. Může se přitom jednat o chytrý vysavač, který autonomně provádí úklid především v době, kdy jsou obyvatelé domácnosti v práci, senzory a řídicí prvky vytápění, které v kombinaci s meteostanicí umožní efektivní topení v zimě úsporu nákladů v současné době drahých energií apod. V oblasti SMART řešení je možné používat místo klíčů na otevírání zámku pouze zámek od dveří spolupracující s technologií Bluetooth a mnoho dalších užitečných pomůcek. V budoucím vývoji je očekáváno přizpůsobení technologického prostředí domácností na základě zpětné vazby od obyvatel např. v tématech jak jednoduché a intuitivní ovládání chytré domácnosti může ještě být, jak je možné přizpůsobit si fungování domova (vysávání, puštění pračky a sušičky, tlumení či vypnutí světla či přizpůsobení teploty v domě) na dálku za pomoci technologie a aplikace v telefonu. (Obchodí rejstřík, 2023b)

Ekonomické prostředí – Pro firmu je v tomto sektoru potřeba dobře předpovídat vývoj a změny ekonomických faktorů, mezi, než je možné zařadit kupní sílu, sociální podporu, míru nezaměstnanosti, míru inflace/deflace, úrokové sazby, HDP a další. Na předpověď vývoje těchto faktorů je možné například aplikovat metodu magický čtyřúhelník (produkt, zaměstnanost, cenová hladina a platební bilance. V současné chvíli je potřeba, aby firma pružně reagovala na vysokou míru inflace, která reaguje na dění v Evropě. Průměrná roční míra inflace za rok 2022 byla ve výši 15,1 %. Vývoj v roce 2023 je dle ČSÚ následující – leden 2023 ve výši 17,5 %, únor 2023 16, 7 % a březen 2023 15 %. (zdroj: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny ke dni 20.4.2023). Dalším ekonomickým faktorem je také růst cen pohonných hmot a energií. (Ertl,2020)

4.1.2 Vnitřní prostředí

Organizační struktura – Společnost Infinite Solution a.s. je typická společnost, zaměřená na poskytování služeb a tomu odpovídá i organizační struktura. Jednotlivé typické činnosti (obchod, realizace a projekty, technická řešení atd.) jsou vždy vedeny příslušným liniovým manažerem. Pro potřeby projektů se pak týmy skládají z specialistů vedených příslušným projektovým manažerem. Ve společnosti pracují převážně mladší zaměstnanci (věk 28–45 let) doplnění několika seniorními pracovníky s velkými zkušenostmi (Obchodní rejstřík, 2023b)

Marketing – je zaměřen především na elektronické formy prezentace, kdy vedle webových stránek (<https://infinitesolution.cz>) je společnost aktivní také na sociálních sítích, typicky například na profesní síti LinkedIn. (Obchodní rejstřík, 2023b)

Finanční výsledky – společnost Infinite Solution a.s. vykazuje po dobu své existence kontinuálně kladný hospodářský výsledek a zvyšující se obrat. Konkrétní údaje jsou uvedeny v tabulce č. Tabulka 2 Hospodářský výsledek Infinite Solution a.s.

Rok	Obrat (v mil. Kč)	Zisk (v mil. Kč)
2018	49	28
2019	114	21
2020	125	18
2021	179	33

Zdroj: vlastní zpracování, obchodní rejstřík (2023d)

Jako **referenční zakázky** uvádí společnost např. vodárenské společnosti ze skupiny Veolia (1.SčV, Středočeské vodárny, Pražské vodovody a kanalizace, Královehradecká provozní nebo Moravská Vodárenská) (Obchodní rejstřík, 2023b)

Cíle společnosti pro nejbližší období jsou další rozvíjení vztahů s již získanými zákazníky, rozšíření portfolia zákazníků i služeb o další inovativní řešení, např. v oblasti využití robotiky a umělé inteligence, udržení dobré finanční kondice i kontinuálním zvyšování know-how a kompetencí pracovníků. (Obchodní rejstřík, 2023b)

4.1.3 SWOT analýza

Tabulka 3 SWOT analýza Infinite Solution a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
Mladý kolektiv s velkým potenciálem Úspěšné reference	Zkušenosti týmu z větších projektů
Příležitost	Hrozby
Zamření na inovativní technologie Působení v oblasti bezpečnosti včetně kybernetické bezpečnosti Řešení optimalizace spotřeby energie a další řešení podporující ekologii	Konkurenční prostředí v dílčích oblastech podnikání

Zdroj: vlastní zpracování, obchodní rejstřík (2023b)

Hodnocení SWOT analýzy na základě prvků z výroční zprávy, naznačuje několik klíčových bodů. Mezi silné stránky firmy patří mladý kolektiv s velkým "tahem na branku", který představuje pozitivní energii a motivaci pro dosahování cílů. Úspěšné reference též svědčí o schopnosti týmu dosáhnout výsledků a vybudovat si dobré jméno na trhu.

Naopak mezi slabé stránky lze zařadit omezené zkušenosti týmu z větších projektů, což může představovat obtíže při zvládnání náročnějších projektů v budoucnosti. (napadá mě ještě snaha prorazit na zahraniční trhy, když nejsou tak zkušení a třeba ještě nemají tolik kontaktů v rámci odvětví)

Nicméně příležitosti jsou zajímavé. Zaměření na inovativní technologie má potenciál pro rozvoj a získání konkurenční výhody na trhu. Působení v oblasti bezpečnosti včetně kybernetické bezpečnosti a řešení optimalizace spotřeby energie odpovídá současným trendům a požadavkům na trhu, což může otevřít nové obchodní příležitosti. Další řešení podporující ekologii mohou zaujmout zákazníky, kteří se stále více zajímají o ekologické aspekty v podnikání.

Hrozby společnosti však nejsou zanedbatelné. Konkurenční prostředí v dílčích oblastech podnikání může být náročné a představovat konkurenční tlak na firmu, jelikož může nabízet podobné inovativní technologie nebo řešení, což může snižovat konkurenční výhodu firmy. Celkově lze tedy říci, že firma má silné stránky v podobě mladého kolektivu s motivací a úspěšnými referencemi. Mezi slabé stránky patří omezené zkušenosti týmu z větších projektů. Nicméně, příležitosti ve formě zaměření na inovativní technologie, oblasti bezpečnosti a ekologie mohou nabídnout prostor pro růst a rozvoj. Hrozby jsou především konkurenční prostředí v dílčích oblastech podnikání, které může být náročné. Celkově je tedy důležité vhodně využít silné stránky, zlepšit slabé stránky.

4.1.4 Projektové řízení

Tým disponuje vysokou kompetencí a znalostí technologií nabízených v logice předmětu činnosti. Pro posílení kompetence projektového řízení by bylo dobré se zaměřit na implementaci agilních metod řízení projektů, a především na oblast měkkých / behaviorálních dovedností (vyjednávání, řešení konfliktů, stakeholder management apod.), protože lze očekávat, že ve větších a komplexnějších projektech, ke kterým má společnost dobře nakročeno, budou právě tyto kompetence významně pomáhat při jejich úspěšném řízení. (M. Fuksa, osobní komunikace, 31. 1. 2023)

4.2 ComSource s.r.o.

Společnost ComSource s.r.o. byla založena v roce 2010 s cílem poskytovat specializované služby v oblasti síťových a bezpečnostních řešení. Pro směřování společnosti byla a je charakteristická specializace na vybrané technologie a služby, ve kterých dosahuje expertní úrovně. Díky vlastní vývojové laboratoři společnost vyvinula i vlastní řešení a služby, např. FlowGuard zaměřené na održení kybernetických útoků typu DDoS. (Obchodní rejstřík, 2023d)

Konkrétní řešení nabízená společností ComSource. jsou např.:

- Služby správy, sledování a podpory síťové infrastruktury formou vzdáleného dohledu, servisu i outsourcingu
- Expertní služby v oblasti kybernetické bezpečnosti zaměřené na aktivní vyhledávání zranitelností, penetrační testování, hloubkové manuální testování, simulace hackerských útoků

- Konzultační služby v oblasti kybernetické bezpečnosti a síťové infrastruktury včetně specializovaných školené

Společnost ComSource je držitelem řady certifikátů, typicky např. od společnosti Juniper Networks, kde je společnost jediným Elite Partnerem v ČR a na Slovensku. Kromě toho je ComSource držitelem např. Certified Ethical Hacker (CEH), Silver partner řešení Flowmon a je také součástí národního týmu CSIRT.CZ, jehož úkolem je ve spolupráci s Národním bezpečnostním úřadem reagovat, koordinovat a řešit bezpečnostní incidenty v oblasti bezpečnosti IT. (Obchodní rejstřík, 2023d)

4.2.1 Vnější prostředí

Politicko – právní faktory – Stejně jako předchozí právní subjekt i společnost ComSource je ovlivněna legislativou a politickou situací v ČR. Z pohledu oboru podnikání společnosti je kromě obecně platných podnikatelsky relevantních témat velmi významná především legislativa v oblasti kybernetické bezpečnosti, bezpečnosti a ochrany osobních údajů a telekomunikací. Aktuální politická situace významně ovlivňuje podnikání společnosti především z pohledu zvyšování či snižování rizika kybernetických útoků. Typickými situacemi, kdy riziko těchto útoků velmi rychle narostlo, bylo období epidemie COVID-19 i současné období probíhajícího rusko-ukrajinského konfliktu. (Obchodní rejstřík, 2023d)

Ekologické prostředí – Společnost usiluje o ekologické chování, úsporu energií či třídění odpadu v mezích běžného dopadu společnosti poskytující služby. Předmět podnikání společnosti s ekologií přímo nesouvisí. (Obchodní rejstřík, 2023d)

Sociální prostředí – Společnost je na trhu od roku 2010, jedná se tedy o etablovanou firmu, která deklaruje svoji snahu o udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky ideálně v logice win-win vztahu. Společnost dbá na vzdělávání, rozvoj i adekvátní odměňování svých zaměstnanců a vybírá především vysoce kvalifikované zaměstnance. (Obchodní rejstřík, 2023b)

Technologické prostředí – Společnost je zaměřena na technologicky vysoce specializovaný obor, kde je na jedné straně očekávána expertní znalost, na druhé straně není tak silná konkurence. Společnost musí neustále sledovat trendy a poznatky ve svém oboru podnikání, protože síťové technologie zejména kybernetická bezpečnost jsou obory s extrémně rychlým pokrokem a rozvojem znalostí. (Obchodní rejstřík, 2023b)

Ekonomické prostředí – společnost sleduje ekonomické prostředí ve smyslu obvyklých parametrů, kde z pohledu konkrétních ukazatelů jsou důležité zejména vývoj měnových kurzů zahraničních měn, inflace, cla, úrokové sazby, HDP a další. (Obchodní rejstřík, 2023b)

4.2.2 Vnitřní prostředí

Organizační struktura společnosti odpovídá logice společnosti poskytující služby, interně je uspořádána do příslušných oddělení (podpora, realizace, obchod atd.) s odpovídajícími liniovými manažery. Společnost ve své Výroční zprávě 2021 také uvádí, že se snaží neustálou optimalizací vnitřní struktury, tj. lze očekávat, že organizační struktura se bude dále vyvíjet. (Obchodní rejstřík, 2023d)

Marketing společnosti je zaměřen na elektronické formy prezentace – viz webová prezentace (<https://comsource.cz>). Společnost je aktivní také na sociálních sítích, typicky například na profesní síti LinkedIn a vedle toho pořádá i odborné akce pro zákazníky nebo se účastní odborně zaměřených konferencí a dalších událostí.

Finanční výsledky společnosti ComSource vykazují mírně kladný hospodářský výsledek a kontinuálně vysoký obrat. Konkrétní údaje jsou uvedeny v tabulce č.

Tabulka 4 Hospodářský výsledek ComSource s.r.o.

Rok	Obrat (v mil. Kč)	Zisk (v mil. Kč)
2018	152	0,065
2019	161	2,6
2020	249	3,7
2021	202	13,2

zdroj: vlastní zpracování, obchodní rejstřík (2023d)

Jako referenční zakázky uvádí společnost např. společnosti resp. instituce any.cloud s.r.o., Diadema Internet s.r.o., onspace s.r.o., UIT SOS Biologického centra AV ČR v.v.i., CERMAT, Městská část Praha 11 apod. (Obchodní rejstřík, 2023d)

Cíle společnosti pro nejbližší období jsou další rozvíjení vztahů s již získanými zákazníky i získávání zákazníků nových v logice strategického a dlouhodobého partnerství v oblasti infrastruktury, síťové a kybernetické bezpečnosti. (Obchodní rejstřík, 2023d)

4.2.3 SWOT analýza

Tabulka 5 SWOT analýza ComSource s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Expertní know-how</p> <p>Solidní báze zákazníků</p> <p>Technologická specializace</p>	<p>Portfolio projektů může vytvářet tlak na interní zdroje společnosti</p> <p>Získávání specialistů je na trhu dosti obtížné</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Komplexní služby infrastruktury a bezpečnosti</p>	<p>Konkurenční prostředí s ohledem na zvyšující se zájem o kybernetickou bezpečnost</p>

Zdroj: vlastní zpracování, obchodní rejstřík (2023d)

Organizace má několik silných stránek, včetně expertního know-how, solidní báze zákazníků a technologické specializace. Tyto faktory jí umožňují nabízet kvalitní služby, které jsou vysoce ceněny na trhu. Díky tomu se organizace může těšit stabilnímu růstu a úspěšnosti firmy.

Příležitostí pro organizaci může být poskytování komplexních služeb infrastruktury a bezpečnosti. Vzhledem k rostoucímu zájmu o tuto oblast má organizace potenciál získat nové zákazníky a rozšířit své služby.

Organizace také čelí několika slabým stránkám. Portfolio projektů může vytvářet tlak na interní zdroje společnosti a snižovat její efektivitu. Získávání specialistů na trhu je také dosti obtížné a může mít negativní dopad na výkonnost firmy.

Hrozby pro organizaci spočívají v konkurenčním prostředí, zejména s ohledem na zvyšující se zájem o kybernetickou bezpečnost. Organizace musí být schopna inovovat a držet krok s novými trendy na trhu, aby si udržela konkurenční výhodu. Je důležité, aby organizace byla schopna přizpůsobit se rychle měnícím se podmínkám na trhu a udržet si svou pozici jako přední poskytovatel v oblasti infrastruktury a bezpečnosti.

4.2.4 Stav projektového řízení

Tým disponuje zkušenými odborníky. Jako potenciál zlepšení je možné doporučit zaměření na portfolio management především s ohledem na efektivní využívání expertních zdrojů v paralelně realizovaných projektech. (P. Borusík, osobní komunikace, 15. 3. 2023)

5 Dotazníkové šetření

Pro zjištění efektivity komunikace v projektovém týmu byl vytvořen dotazník, zaměřený na komunikační kanály a komunikaci při týmových poradách. Dotazník obsahuje 11 uzavřených otázek a byl rozeslán do společnosti. Dotazník byl rozdělen do 3 částí. Dotazník byl poslán První část se zaměřovala na základní informace o respondentech. V další části bylo zaměření na týmovou komunikaci a komunikační kanály. Poslední část byla směřována na týmové porady.

Dotazník byl vytvořen za pomoci nástroje Formuláře Google a následně rozeslán, na základě dohody s projektovým manažerem, vybraným členům týmu. Ze společnosti Infinite solution a.s. vyplnilo dotazník 12 respondentů a ze společnosti ComSource s.r.o. dotazník vyplnilo 11 respondentů. Vyplnění dotazníku zabralo cca 15 minut. Uzavřené otázky byly zvoleny z důvodu potřeby zjistit odpovědi na vybraná témata – preferovaná komunikace v rámci týmu, zpětná vazba, plán porady, zápis z porady.

Otázka 1: Jaké je vaše pohlaví?

Tabulka 6 Pohlaví

Pohlaví	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
Muži	4	33,3 %	11	100 %
Ženy	8	66,7 %	0	0

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

Otázka 2: Kolik je Vám let?

Tabulka 7 Věk

Věk	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
Méně než 30	2	16,7 %	0	0
30–40 let	10	83,3 %	0	0
41–50 let	0	0	3	27,3 %
51+ let a více	0	0	8	72,7 %

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

Z výsledků můžeme usoudit, že společnost Infinite Solution a.s. má mladší kolektiv, proto zde mohou být předpoklady pro snazší a vhodnější pro aplikování změn. Společnost ComSource s.r.o. má starší, a tím i pravděpodobně zkušenější, kolektiv. Můžeme se tedy očekávat, že společnost ComSource s.r.o. bude mít jednotnější výsledky v dotazníku oproti společnosti Infinite Solution a.s.

Otázka 3: Jak dlouho působíte ve společnosti?

Tabulka 8 Délka působení ve společnosti

Délka působení	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
	Méně než rok	0	0	0
1-2 roky	7	58,3 %	2	18,2 %
3-5 let	5	41,7 %	3	27,3 %
5 let a více	0	0	6	54,5 %

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

Otázka 4: Jak často využíváte tyto komunikační kanály?

Tabulka 9 Ústní komunikační kanál

Ústní	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
	Velmi často	6	50 %	7
Často	6	50 %	4	36,4 %
Zřídka	0	0	0	0
Vůbec	0	0	0	0

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

Z tabulky vyplývá, že ComSource s.r.o využívá ústní komunikaci více než Infinite Solution a.s. Ústní komunikace je často nejefektivnější a nejrychlejší způsob předání informací. Obě společnosti mají tento komunikační kanál jako jeden z nejvíce preferovaných.

Tabulka 10 Telefonát

Telefonát	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
Velmi často	3	25 %	4	36,4 %
Často	7	58,3 %	7	63,6 %
Zřídka	2	16,7 %	0	0
Vůbec	0	0	0	0

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

Z výsledků je patrné, že telefonát také patří mezi preferované komunikační kanály.

Tabulka 11 Zpráva SMS

Zpráva SMS	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
Velmi často	0	0	0	0
Často	2	16,7 %	4	36,4 %
Zřídka	8	66,6 %	7	63,6 %
Vůbec	2	16,7 %	0	0

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

Zprávy SMS oproti ústní komunikaci a telefonátu ztrácejí na preferenci. To je dobrý znak, jelikož zpráva SMS není tak bezpečná a je náchylná na špatnou interpretaci sdělení, jelikož bývá velmi stručná a často neobsahuje veškeré potřebné informace.

Tabulka 12 Intranet

Intranet	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
Velmi často	0	0	0	0
Často	2	16,7 %	7	63,6 %
Zřídka	6	50 %	4	36,4 %
Vůbec	4	33,3 %	0	0

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

Z odpovědí u Infinite Solution a.s. je vidět, že respondenti nevyužívají intranet jako preferovaný kanál. ComSource s.r.o vykazuje také pokles na preferenci intranetu vůči ostatním kanálům. Zde by se využití intranetu mohlo zvýšit. Jedná se o relevantní kanál, který by organizace měla preferovat.

Tabulka 13 E-mail

E-mail	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
	Velmi často	8	66,6 %	6
Často	4	33,4 %	5	45,5 %
Zřídka	0	0	0	0
Vůbec	0	0	0	0

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

U obou společností je e-mail často volenou formou komunikace. Výsledek je očekávaný, e-mail je opravdu v dnešní době jednou z nejvytíženějších forem komunikace. Výhodou je například, že máme všechny informace „černé na bílém“. Oproti tomu nevýhodou je, jak již bylo zmíněno, jejich nadužívání. Proto se stává, že se informace mohou ztratit v širokém objemu všech e-mailů. Nebezpečím e-mailu je také to, že bývá častým terčem spamu nebo phishingu.

Tabulka 14 Online komunikace

Online komunikace	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
	Velmi často	0	0 %	7
Často	6	50 %	4	36,4 %
Zřídka	6	50 %	0	0
Vůbec	0	0	0	0

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

Přesto že obě společnosti využívají nástroje online komunikace, z výsledků dotazníku je patrné, že nepatří mezi tolik preferované kanály.

Tabulka 15 Sociální sítě

Sociální sítě	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
Velmi často	5	41,6 %	4	36,4 %
Často	3	25 %	7	63,6 %
Zřídka	4	33,4 %	0	0
Vůbec	0	0	0	0

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

U obou společností je komunikace přes sociální sítě relativně preferovaným kanálem. Toto by se mělo do budoucna omezit, jelikož sociální sítě nepatří mezi bezpečné komunikační kanály. Jejich rozšíření a rychlost mohou pomáhat efektivitě komunikace. Oproti tomu jejich zabezpečení není vhodné pro sdílení intimní dokumentace či důležitých informací.

Otázka 5: Považujete způsob předávání informací v týmu za efektivní?

Tabulka 16 Efektivní předávání informací

Efektivní předávání informací	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
Rozhodně ano	6	50 %	6	54,5 %
Spíše ano	4	33 %	5	45,5 %
Spíše ne	1	8,3 %	0	0
Rozhodně ne	1	8,3 %	0	0

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

U obou společností odpověděla většina na efektivitu komunikace pozitivně.

Otázka 6: Jak často vzniká při předávání informací nedorozumění?

Tabulka 17 Nedorozumění při předávání informací

Vznik nedorozumění	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
	Velmi často	2	16,7 %	0
Často	2	16,7 %	0	0
Zřídka	8	66,7 %	10	90,9 %
Vůbec	0	0	1	9,1 %

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

Z výsledků odpovídá, že Infinite Solution a.s. má efektivní komunikaci, ale stále je zde prostor pro zlepšení, jelikož se zde tvoří nedorozumění. Oproti tomu ComSource s.r.o má velmi efektivní předávání informací s velmi minimálním nedorozuměním.

Otázka 7: Hodnocení porady. Jak souhlasíte s následujícími výroky?

Porada má jasně daný obsah.

Tabulka 18 Obsah porady

Obsah	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
	Rozhodně ano	0	0	8
Spíše ano	7	58,3 %	3	33,4 %
Spíše ne	4	33,3 %	0	0
Rozhodně ne	1	8,4 %	0	0

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

U Infinite Solution a.s. máme opět příklad správného konceptu, který stále obsahuje chyby, jelikož není vždy znám plán porady a její obsah. Toto je také způsobeno typem porady, který měl odpovídat na mysl. ComSource s.r.o vychází z výsledků jako zkušenější firma, díky kladným odpovědím.

O poradě jsem dostatečně včas informován.

Tabulka 19 Informovanost o poradě

Informovanost	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
	Rozhodně ano	2	16,7 %	11
Spíše ano	4	33,3 %	0	0
Spíše ne	6	50 %	0	0
Rozhodně ne	0	0	0	0

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

U Infinite Solution a.s. jsou výsledky smíšené, to je způsobeno tím, že zde bylo reagováno na dva styly porad. Na týmové porady, které jsou v rámci projektu, platí kladné odpovědi. Jsou zde však započítány také nárazové porady, které jsou svolány v případě okamžité potřeby. U ComSource s.r.o všichni odpověděli, že informovanost o poradách je včasná.

Na poradě se stihla probrat všechna témata.

Tabulka 20 Agenda

Probrání agendy	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
	Rozhodně ano	2	16,7 %	4
Spíše ano	8	66,6 %	6	54,5 %
Spíše ne	2	16,7 %	1	9,2 %
Rozhodně ne	0	0	0	0

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

U Infinite Solution a.s. i u ComSource s.r.o většina odpověděla kladně, tím můžeme předpokládat, že účel porady byl naplněn.

Vyhrazený čas na poradu bývá překročen.

Tabulka 21 Překročení času

Překročení času	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
	Rozhodně ano	0	0	0
Spíše ano	5	41,7 %	8	66,6 %
Spíše ne	7	58,3 %	3	33,4 %
Rozhodně ne	0	0	0	0

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

U obou společností je zde odpověď smíšená a bude zde potřeba najít důvod, proč je vyhrazený čas na poradu nedostatečný.

Mám příležitost se aktivně zapojit do chodu porady.

Tabulka 22 Aktivní zapojení do porady

Aktivní zapojení	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
	Rozhodně ano	6	50 %	11
Spíše ano	6	50 %	0	0
Spíše ne	0	0	0	0
Rozhodně ne	0	0	0	0

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

Možnost se aktivně zapojit do porady byla potvrzena jednoznačně u obou společností, což je velmi důležitý aspekt, a zároveň je to motivací pro členy týmu, že se mohou aktivně podílet na poradách. To může dále zvyšovat efektivitu práce a komunikace na projektu.

Čas je na poradě efektivně využit.

Tabulka 23 Efektivní využití času

Efektivní využití času	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
	Rozhodně ano	0	0	6
Spíše ano	6	50 %	5	45,5 %
Spíše ne	6	50 %	0	0
Rozhodně ne	0	0	0	0

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

U Infinite Solution a.s. je odpověď na využití času smíšená. Toto by se dalo vnímat jako přímý efekt na otázku vyhrazeného času na porady. Pokud by se čas efektivně využil, nemusel by být překročen vyhrazený čas. U ComSource s.r.o je kladná odpověď důkazem zkušenosti kolektivu. Nastává zde však problém, že i přes efektivní využití času, je délka porady často nedostačující, jak bylo zmíněno dříve.

Závěry z porady jsou srozumitelné.

Tabulka 24 Srozumitelnost závěrů

Srozumitelnost závěrů	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
	Rozhodně ano	2	16,7 %	6
Spíše ano	7	58,3 %	5	45,5 %
Spíše ne	3	25 %	0	0
Rozhodně ne	0	0	0	0

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

U Infinite Solution a.s. jsou výsledky z porady spíše srozumitelné, je zde však potřeba najít formu, která bude vyhovovat ideálně celému týmu. U ComSource s.r.o jsou závěry srozumitelné pro všechny členy týmu.

Otázka 8: Má porada písemný zápis?

Tabulka 25 Zápis z porady

Zápis z porady	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
Ano	3	25 %	8	72,7 %
Ne	9	75 %	3	27,3 %

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

Zde se odpovídající rozdělili u obou společností. To mohla způsobit neznalost autora, který nspecifikoval typ porady, na který se dotazoval. Jelikož obě společnosti mají týmové porady, na kterých je zápis veden, můžeme z výsledků analyzovat, že ComSource s.r.o má více porad se zápisem než Infinite Solution a.s. U Infinite Solution a.s. bylo zjištěno, že dotazovaní odpovídali na typ porady, který je nazýván „nárazovou poradou“, což je krátká stručná porada týkající se aktuálního problému. U takových porad nastává situace, kde bude přítomna jen část projektového týmu podílející se na řešení problému.

Otázka 9: Jak souhlasíte s následujícími výroky?

Na tuto otázku odpovídali pouze ti, kteří v otázce 8 zvolili možnost „ano“, viz tabulka 25.

Zápis je srozumitelný.

Tabulka 26 Srozumitelnost zápisu

Srozumitelnost zápisu	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
Rozhodně ano	2	66,6 %	3	37,5 %
Spíše ano	1	33,7 %	5	62,5 %
Spíše ne	0	0	0	0
Rozhodně ne	0	0	0	0

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

U obou společností dotazovaní potvrdili, že zápis je pro ně srozumitelný. Strukturovaný a srozumitelný zápis je klíčem k správné zpětné vazbě na poradu.

Zápis obsahuje dílčí úkoly.

Tabulka 27 Dílčí úkoly

Srozumitelnost závěrů	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
	Rozhodně ano	3	100 %	3
Spíše ano	0	58,3 %	5	62,5 %
Spíše ne	0	25 %	0	0
Rozhodně ne	0	0	0	0

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

U obou společností zápis obsahuje rozdělení dílčích úkolů. Je tedy důležité, aby zápis byl strukturovaný a přehledný, jelikož se s ním pracuje i po ukončení porady.

Ze zápisu čerpám informace.

Tabulka 28 Informace

Srozumitelnost závěrů	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
	Rozhodně ano	0	0 %	3
Spíše ano	2	66,6 %	5	62,5 %
Spíše ne	1	33,7 %	0	0
Rozhodně ne	0	0	0	0

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

Většina dotazovaných uvedla, že zápis využívá pro čerpání informací. Zápis tedy má využití a je správné, že je s ním i nadále pracováno po poradě.

K zápisům se vracíme na následující poradách.

Tabulka 29 Zpětná vazba na zápis

Srozumitelnost závěrů	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
	Rozhodně ano	3	100 %	8
Spíše ano	0	0	0	0
Spíše ne	0	0	0	0
Rozhodně ne	0	0	0	0

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

Zpětná vazba na předchozí zápis, obsahující úkoly je důležitá. Toto tedy obě společnosti dělají nanejvýš správně. V tomto není společností není co vytknout.

Otázka 10: Píšete si vlastní poznámky z porady?

Na tuto otázku odpovídali pouze ti, kteří v otázce 8 zvolili možnost „ne“, viz tabulka 25.

Tabulka 30 Vlastní poznámky z porady

Zápis z porady	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
	Ano	7	77,8 %	2
Ne	2	22,2 %	1	33,3 %

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

U obou společností většina uvádí, že si píše vlastní poznámky z důvodu chybějícího zápisu. Toto je důležité, jelikož by se tento problém snadno vyřešil společným zápisem i na menších poradách.

Otázka 11: Ocenili byste, kdyby se vedl společný zápis porady?

Na tuto otázku odpovídali pouze ti, kteří v otázce 8 zvolili možnost „ne“, viz tabulka 25.

Tabulka 31 Společný zápis

Zápis z porady	Infinite Solution a.s.		ComSource s.r.o	
Ano	6	66,7 %	3	100 %
Ne	3	33,3 %	0	0

zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2023

U obou společností je preference pro společný zápis. Část odpovídajících u Infinite Solution a.s, která zvolila, že společný zápis není potřeba, měla na mysli nárazové porady, které jsou obsahově velmi stručné a zápis tak nepovažují za nutný.

5.1 Shrnutí

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že obě společnosti mají velmi dobře rozpracovanou týmovou komunikaci. Z výsledků je patrné, že komunikace je do jisté míry efektivní, ale u obou společností je prostor pro zlepšení. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že společnost ComSource s.r.o. má díky zkušenostem a složení týmu efektivnější komunikaci než společnost Infinite Solution a.s. ComSource s.r.o. dokáže díky zpětnovazebné komunikaci předejít komunikačnímu šumu a předcházet nedorozumění, které by mohlo v jiném případě nastat.

Obě společnosti využívají pro zhodnocení milníků projektu týmové porady. Zde z výsledků vyplývá, že obě společnosti potřebují nový návrh na strukturu a hodnocení porady. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že obě společnosti přesahují vymezený čas na poradu. To může být způsobeno špatnou koordinací na poradě, nebo nedostatečným zápisem z porady. Tím je ovlivněno plánování následující porady, které není srozumitelné, a tak vzniká problém překročení vymezeného času. Strukturovaný zápis porad, by mohl vyřešit časový problém, který tímto vzniká. U obou společností je velice ceněné, že se všichni členové mohou aktivně zapojit do chodu porady.

6 Návrh opatření

Návrh opatření byl zpracován na základě výsledků z dotazníkového šetření.

6.1 Infinite Solution a. s.

6.1.1 Jednotný formát porady

Cílem tohoto opatření je srozumitelný zápis z porady, kde budou jasně stanovená data a zodpovědnosti za přidělené úkoly. Podle zápisu a seznamu úkolů bude jednodušší sestavit plán příští porady dle úkolů. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že společnost Infinite Solution a.s. nemá jednoznačně daný plán porady a následně se hůře zpracovává zápis z porady, pokud se přeskakuje z tématu na téma. Návrh na zápis porad viz. Příloha „zápis z porady“.

Postup pro opatření je následující. Projektový manažer buď sám osobně nebo po určení konkrétního člena týmu připraví jednotný formát pro zápis z porady. Pokud nechce projektový manažer psát zápis z porady sám či určit člena týmu, který vždy zápis provede, doporučeným řešením situace je na konec zápisu napsat člena týmu (například postupovat v abecedním pořadí), který zapíše příští poradu.

Na základě jasně připraveného zápisu z porady může týmový manažer kontrolovat plnění úkolů, zároveň má podklady pro další poradu, kdy tým i manažer mají zápis o čem se bavily, jaké úkoly má kdo splnit a do jakého data. Při sestavování plánu porady tak bude možné čerpat ze zápisu. Stejně tak každý člen týmu, v případě že si nebude dělat své vlastní poznámky, bude na jednom určeném místě schopen dohledat, zda má z porady přiřazený úkol, jaký je termín příští porady či zda bude poradu zapisovat.

Rizikem opatření může být to, že projektový manažer nebude brát zápis z porady jako podklad pro tvorbu plánu příští porady, bude stále docházet ke chaotičnosti a nelogičnosti ve vedení porady. Zápis z porady bude napsán členem týmu v nedostatečném rozsahu, takže nebudou zřejmé úkoly.

6.1.2 Rozdělení projektového týmu na základě rolí

Dalším návrhem na zlepšení komunikace a efektivní práci v rámci týmu je rozdělení projektového týmu na základě rolí např. dle typologie Belbina.

Cílem je efektivní zabezpečení kvalitního a komplexního projektového týmu v společnosti Infinite Solution a.s.

Postupem by tedy bylo důsledné prostudování dané typologie týmu, otestování a rozřazení pracovníků dle role. Při sestavení projektů tak bude manažer brát ohledy nejen na zkušenosti a dovednosti, ale má v ruce další klíč, podle kterého si může sestavit efektivní a kvalitní tým.

Vzhledem k tomu, že většina pracovníků v rámci tohoto projektu v dotazníkovém šetření uvedla že jsou ve společnosti méně než 5 let, je možné, že si ještě nejsou jisti svou rolí v projektovém týmu. Projektový manažer tak bude po tomto testu schopný sestavit projektový tým nejen na základě zkušeností a dovedností, ale i dle typologie osobnosti, což může zajistit lepší komunikaci v týmu a také lepší spolupráci a dosažení lepších výsledků v celkovém řízení projektu. Určitě bude pro manažera týmu přínosnější, pokud bude mít ve svém týmu hodnotitele i kritika, který bude analyzovat složitější otázky, než jen 4 tvůrce, kteří spolu rádi diskutují vymýšlí zajímavá řešení, ale v týmu bude chybět dotahovač, který bude díky svým vlastnostem je schopný dát nápadům reálný obraz.

Rizikem by mohl být zvýšený výskyt jedné role při rozdílných zkušenostech a dovednostech pracovníka. Nepravdivě uvedené údaje při typologii, a tak špatně přiřazená role.

6.2 ComSource s. r. o.

6.2.1 Jednotný zápis z porady týmu

Na základě dotazníkového šetření u společnosti ComSource Praha by vhodným opatřením byl také zápis z porady viz příloha „zápis z porady“.

6.2.2 Hodnocení porad

Pro společnost ComSource s. r. o. navrhuji zavést hodnocení porad. Jedná se o značně zkušenější kolektiv a všichni pracují na základě zkušeností. Nynější doba však může přinášet nové překážky, ke kterým by se mělo přistupovat s obezřetností. Zde je tedy důležité nepoužívat stále stejný formát řešení problému. K tomu by dopomohlo hodnocení porady například jednou za šest měsíců. To by mohlo pomoci odkrýt případný problém řešení problémů „jako vždy“, přestože by se mohl problém řešit jiným, efektivnějším způsobem.

Do rizik tohoto opatření je možné zahrnout situaci, kdy nebude v týmu ochota měnit zavedené zvyklosti a snaha řešit nastalé komplikace „jako obvykle“ i za předpokladu, že projektový manažer či člen týmu přijde s efektivním a rychlejším řešením, než je to obvyklé týmové.

6.2.3 Test osobnosti - např. MBTI

Vzhledem ke zkušenostem a věku kolektivu můžeme předpokládat, že zde byl proveden právě Belbinův test rolí. Proto by vhodným opatřením vyzkoušet například test MBTI, který by mohl odkrýt případné změny v týmu.

Zavedení takového testu osobnosti může být aplikováno v rámci porady, kdy po zobrazení příslušného odkazu na test každý člen týmu zodpoví otázky a dostane vyhodnocení, která ze 16 osobností ladí k jeho odpovědím nejvíce. I to může být zajímavým zpestřením sebepoznání pro každého člena týmu a zajímavou informací pro projektového manažera, jak ještě jinak je možné vnímat jednotlivé pracovníky než jen na základě Belbinova testu.

Rizikem opatření je nepravdivost vyplněných údajů, které povede ke zkreslení výsledků.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala komunikací v projektovém týmu. Cílem bakalářské práce bylo analyzovat komunikaci a projektový management. Zhodnotit stav týmové komunikace v organizaci, projektové řízení v organizaci a navrhnout opatření pro zefektivnění komunikační praxe.

V teoretické části bakalářské práce byla definována komunikace. Zde byly zmíněny hlavní formy a typy komunikace, dále byly zmíněny bariéry a komunikační kanály. V další části byl krátce představen projektový management. V rámci projektového managementu bylo definováno vnější a vnitřní prostředí organizace, termín projekt, byly zde představeny základní faktory projektu jako je jeho cíl, trojimperativ a rizika. Poslední kapitola byla věnována projektovému týmu. V této části byl více představen projektový manažer, byly zde představeny týmové role, konflikty a struktura týmu.

Praktická část bakalářské práce se zabývala projektovým řízením a komunikací ve společnostech Infinite Solution a.s. a ComSource Praha. V práci byly popsány obě společnosti, dále analýza vnějšího a vnitřního prostředí, sestavena SWOT analýza ukazující na silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti společností. Autor práce provedl dotazníkové šetření týkající se týmové komunikace a komunikace v organizaci jako takové. Za pomoci dotazníkového šetření provedeného v obou společnostech byly nalezeny jak silné, tak slabé stránky komunikace a vedení porad. Na základě výsledků byla navržena opatření pro eliminaci zjištěných problémů. Například by mohl pomoci strukturovaný zápis z porady.

Seznam použitých zdrojů

- Český statistický úřad (2022). Inflace, spotřebitelské ceny. Dostupné 20. 4. 2023 z https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
- Dědina, J., Ocházel, J., (2007) *Management a moderní organizování firmy*. Grada Publishing
- Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátky, J., Hrazdilová Bočková, K., (2016). *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Grada Publishing
- Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B., (2012). *Projektový management podle IPMA*. (2. vyd.) Grada,
- Doležal, J., (2023). *Projektový management*. (2. vyd.) Grada Publishing
- Ertl, M., (2020). *Potenciální úspěšnosti nově vznikající firmy poskytující chytré domácnosti v České republice* [Diplomová práce, Vysoká škola ekonomická v Praze]. Digitální knihovna Vysoké školy ekonomické v Praze. <https://katalog.vse.cz/Record/000681451>
- Feekery, A., Witsel, M., Gill, R., Lawson, C. (2019). *Communication Skills for Business Professionals*. Cambridge University Press.
- Holá, J., (2006) *Interní komunikace ve firmě*. Computer Press
- Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V., Dvořáková, J., (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Západočeská univerzita v Plzni
- Ježková, Z., Krejčí, H., Lacko, B., Švec, J., (2013). *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Akademické centrum studentských aktivit
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., (2007). *Moderní marketing*. (4. vyd.) Grada Publishing
- Mikuláščík, M., (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. (2. vyd.). Grada Publishing
- Obchodní rejstřík (2023a). *Výpis z obchodního rejstříku*. Dostupné: 15.3.2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=992972&typ=UPLNY> (infinite)
- Obchodní rejstřík (2023b). *Sbírka listin*. Dostupné: 15.3.2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=992972> (infinite)
- Obchodní rejstřík (2023c). *Výpis z obchodního rejstříku*. Dostupné: 15.3.2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=144705&typ=UPLNY> (Com)
- Obchodní rejstřík (2023d). *Sbírka listin*. Dostupné: 15.3.2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=144705> (Com)
- Plamínek, J., (2018). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. (5. vyd.) Grada
- Stejskal, J., Kuvíková, H., Mařátková, K., (2012). *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Wolters Kluwer

Svozilová, A., (2016). *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů* (3. vyd.). Grada Publishing

Vymětal, J., (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací*. Grada

Watt, A., (2021). *Project managment*. The Saylor Foundation.
http://www.opentextbooks.org.hk/system/files/export/15/15694/pdf/Project_Management_15694.pdf

Kourounakis, N., Maraslis, A., (2018). *The PM² project management methodology guide 3.0*. The European Commission, digit centre of excellence in project management.
Doi: <https://doi.org/10.2799/755246>

Seznam tabulek

Tabulka 1: základní typy šumu	9
Tabulka 2 Hospodářský výsledek Infinite Solution a.s.	32
Tabulka 3 SWOT analýza Infinite Solution a.s.	33
Tabulka 4 Hospodářský výsledek ComSource s.r.o.	36
Tabulka 5 SWOT analýza ComSource s.r.o.	37
Tabulka 6 Pohlaví	39
Tabulka 7 Věk	39
Tabulka 8 Délka působení ve společnosti.....	40
Tabulka 9 Ústní komunikační kanál	40
Tabulka 10 Telefonát	40
Tabulka 11 Zpráva SMS	41
Tabulka 12 Intranet	41
Tabulka 13 E-mail.....	42
Tabulka 14 Online komunikace	42
Tabulka 15 Sociální sítě.....	43
Tabulka 16 Efektivní předávání informací	43
Tabulka 17 Nedorozumění při předávání informací.....	44
Tabulka 18 Obsah porady	44
Tabulka 19 Informovanost o poradě	45
Tabulka 20 Agenda	45
Tabulka 21 Překročení času	46
Tabulka 22 Aktivní zapojení do porady.....	46
Tabulka 23 Efektivní využití času	47
Tabulka 24 Srozumitelnost závěrů.....	47

Tabulka 25 Zázpis z porady.....	48
Tabulka 26 Srozumitelnost zápisu	48
Tabulka 27 Dílčí úkoly	49
Tabulka 28 Informace	49
Tabulka 29 Zpětná vazba na zápis	50
Tabulka 30 Vlastní poznámky z porady	50
Tabulka 31 Společný zápis	51

Seznam obrázků

Obrázek 1 Trojimperativ	19
-------------------------------	----

Seznam zkratek

ČR	Česká republika
DDoS	Denial of service
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie
PM	Projektový manažer
PMI	Project Management Institute

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha B: Zápis z porady

Přílohy

Příloha A: Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

tímto bych Vás chtěl poprosit o vyplnění krátkého dotazníku. Jmenuji se Matouš Beránek a jsem studentem 4. ročníku bakalářského studia na Ekonomické fakultě Západočeské univerzity v Plzni. Níže uvedený dotazník byl vytvořen pro studijní účely k bakalářské práci na téma "Komunikace v projektovém týmu".

Vyplnění dotazníku zabere pouze pár minut a odpovědi budou zpracovány anonymně.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu vyplnit tento dotazník.

Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?

- A) Žena
- B) Muž

Otázka 2: Kolik je Vám let?

- A) Méně než 30 let
- B) 30–40 let
- C) 41–50 let
- D) 51 let a více

Otázka 3: Jak dlouho působíte ve společnosti?

- A) Méně než rok
- B) 1–2 roky
- C) 3–5 let
- D) 5 let a více

Otázka 4: Jak často využíváte tyto komunikační kanály?

Otázka 5: Považujete způsob předávání informací v týmu za efektivní?

- A) Rozhodně ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Rozhodně ne

Otázka 6: Jak často vzniká při předávání informací nedorozumění?

- A) Velmi často

- B) Často
- C) Zřídka
- D) Vůbec

Otázka 7: Hodnocení porady. Jak souhlasíte s následujícími výroky?

Otázka 8: Má porada písemný zápis?

- A) Ano
- B) Ne

Otázka 9: Jak souhlasíte s následujícími výroky?

Otázka 10: Píšete si vlastní poznámky z porady?

- C) Ano
- D) Ne

Otázka 11: Ocenili byste, kdyby se vedl společný zápis porady?

- E) Ano
- F) Ne

Příloha B: Zápis z porady

Projekt:

Datum porady:

Přítomni:

Omluveni:

Obsah porady:

Úkoly:

Název úkolu	Popis	Zodpovědnost	Termín

Termín příští porady a kdo bude psát zápis:

Abstrakt

Beránek, M. (2023). Komunikace v projektovém týmu [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

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

Bakalářská práce je zaměřena na komunikaci v projektovém týmu ve vybraných organizacích. Teoretická část je zaměřena na komunikaci, typy komunikace, bariéry v komunikaci, projektový management, projektový tým a role v týmu. V empirické části jsou charakterizované organizace, jejich historie, projektové řízení, vnější a vnitřní prostředí. Pro zjištění a zhodnocení aktuální podoby komunikace v projektovém týmu je zhotoveno dotazníkové šetření. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že společnost ComSource s.r.o. má zkušenější projektový tým než společnost Infinite Solution a.s. Závěrečná část práce obsahuje opatření pro zefektivnění komunikace v projektových týmech a zlepšení struktury porad.

Abstract

Beránek, M. (2023). *Communication in project team* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

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

The bachelor thesis was focused on communication within project teams in selected organizations. The theoretical part covered communication, types of communication, communication barriers, project management, project teams, and roles within teams. The empirical part characterized the organizations, their history, project management, and external and internal environments. A questionnaire survey was conducted to identify and evaluate the state of communication within project teams. The survey found that ComSource s.r.o. had a more experienced project team than Infinite Solution a.s. The final part of the thesis contained measures for improving communication within project teams and enhancing the structure of meetings.