

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Komunikace v projektovém týmu

Communication in project team

Tereza Schimmerová

Cheb 2012

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

Jméno a příjmení: **Tereza SCHIMMEROVÁ**
Osobní číslo: **K10B0040K**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
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. Zpracujte teoretickou část zaměřenou na řešenou problematiku.
2. Popište současnou situaci v komunikaci v projektovém týmu v organizaci.
3. Proveďte analýzu komunikace v projektovém týmu a zhodnoťte její výsledky.
4. Navrhněte opatření ke zlepšení komunikace v projektovém týmu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- DOLEŽAL, Jan, LACKO, Branislav, MÁCHAL, Pavel. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4
- SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň : ZČU, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Alena Svozilová. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5


Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Věra Dvořáková

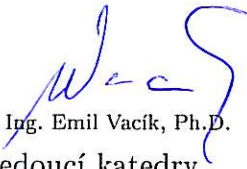
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 20. srpna 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 7. prosince 2012


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 20. srpna 2012

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 Chebu dne 6.12.2012

.....

Tereza Schimmerová

Obsah

| | |
|---|----|
| Obsah | 4 |
| 1. Projekt..... | 8 |
| 1.1 Definice projektu | 8 |
| 1.2 Cíl projektu | 8 |
| 1.3 Produkt projektu | 9 |
| 1.4 Životní cyklus projektu..... | 9 |
| 2. Projektové řízení | 10 |
| 2.1 Oblasti řízení projektu | 10 |
| 2.2 Systémový přístup k řízení projektů..... | 10 |
| 2.3 Organizační struktury projektového managementu..... | 11 |
| 3. Projektový tým..... | 12 |
| 3.1 Sestavení projektového týmu | 12 |
| 3.2 Týmové role..... | 13 |
| 3.3 Projektový manažer | 14 |
| 4. Komunikace | 14 |
| 4.1 Definice pojmu komunikace..... | 14 |
| 4.2 Komunikační systém projektu..... | 14 |
| 4.3 Komunikační kanály a komunikační média | 15 |
| 5. Komunikace v projektovém týmu..... | 16 |
| 5.1 Typy komunikací v projektovém týmu | 16 |
| 5.2 Komunikační modely v projektovém týmu | 16 |
| 5.3 Komunikační kanály v projektovém týmu | 17 |
| 6. Českomoravské informační systémy, s.r.o. | 18 |
| 6.1 Základní informace..... | 18 |
| 6.2 Finanční analýza | 19 |
| 6.2.1 Horizontální analýza (analýza trendů) | 19 |
| 6.2.2 Analýza běžné likvidity..... | 22 |
| 6.2.3 Analýza rentability | 22 |
| 7. Realizovaný projekt | 24 |
| 7.1 Představení projektu | 24 |
| 7.2 Systémová analýza projektu | 26 |
| 7.2.1 Work breakdown structure..... | 26 |

| | |
|--|----|
| 8. Projektový tým..... | 27 |
| 8.1 Představení projektového týmu | 27 |
| 8.2 Vznik projektového týmu | 27 |
| 8.3 Odpovědnostní matice, kompetence členů týmu | 29 |
| 8.3.1 <i>Odpovědnostní matice</i> | 29 |
| 8.3.2 <i>Vztah kompetencí a komunikace v projektovém týmu</i> | 29 |
| 9. Analýza stávající komunikace v projektovém týmu | 30 |
| 9.1 Dotazníkové šetření | 30 |
| 9.2 Analýza interní komunikační sítě | 35 |
| 9.2.1 <i>Komunikace mezi projektovým manažerem a garanty prací</i> | 36 |
| 9.2.2 <i>Komunikace mezi garanty prací navzájem</i> | 36 |
| 9.2.3 <i>Komunikace mezi garanty prací a členy projektového týmu</i> | 36 |
| 9.2.4 <i>Komunikace mezi členy projektového týmu navzájem</i> | 36 |
| 9.3 Analýza komunikačních kanálů | 37 |
| 9.3.1 <i>Komunikační kanály mezi projektovým manažerem a garanty prací</i> | 37 |
| 9.3.2 <i>Komunikační kanály mezi garanty prací</i> | 39 |
| 9.3.3 <i>Komunikační kanály mezi garanty prací a členy týmu</i> | 41 |
| 9.3.4 <i>Komunikační kanály mezi členy projektového týmu</i> | 43 |
| 9.4 Analýza komunikace prostřednictvím informačního systému eGroupWare | 44 |
| 10. Analýza nákladů a návrh řešení nedostatků | 46 |
| 10.1 Analýza nákladů | 46 |
| 10.2 Zavedení informačního systému CRM | 50 |
| 10.3 Rozhodnutí o investici do systému CRM | 53 |
| 10.3.1 <i>Výpočet ČSH u nulové varianty</i> | 54 |
| 10.3.2 <i>Výpočet ČSH u varianty A</i> | 55 |
| 10.3.3 <i>Výpočet ukazatele VVP</i> | 56 |
| 10.3.4 <i>Závěr a rozhodnutí o investici</i> | 56 |
| 10.4 Přínos zvoleného řešení a synergické efekty | 56 |

Úvod

Management projektů, týmová práce, komunikace a její efektivita, procesy a jejich řízení. To jsou výrazy, se kterými se v rámci ekonomických subjektů setkáváme v běžné praxi a snažíme se o dosažení souladu mezi činnostmi s nimi souvisejícími a zdroji, které do nich vstupují. Snažíme se o efektivitu toho, na čem pracujeme.

Spojovacím článkem mezi všemi podnikovými procesy je komunikace. Často velmi podceňovaná součást veškerého dění uvnitř ekonomického subjektu. Pokud není komunikace uvnitř podniku, potažmo týmu, řízena, může její neorganizovanost způsobit velké potíže, neočekávané náklady, nesplněné cíle a další nepříjemnosti.

Cílem této bakalářské práce je vyhledat neefektivitu v komunikačním systému projektu „Zvýšení podílu na trhu prostřednictvím dotačního programu EU Peníze školám“ společnosti Českomoravské informační systémy, s.r.o. Jedná se o několikaletý projekt navázaný na dotační programy Evropské Unie (EU), které umožňují příjemcům pořizování informačních a komunikačních technologií. Společnost se zaměřuje na dodávky hardware a software do škol i do komerčního sektoru a prostřednictvím fondů EU se snaží realizovat projekt s cílem zvýšení svého podílu na trhu.

V rámci zmíněného projektu funguje projektový tým o patnácti lidech, což je počet vyšší, než je pro projektové týmy obvykle označován jako efektivní. V týmu tedy musí být velmi dobře řízeny veškeré procesy a komunikace. Cílem této práce je prostřednictvím metod zúčastněného pozorování, měření, dotazníkového šetření a rozhovorů s členy týmu analyzovat všechny komunikační kanály, které tým využívá k interní komunikaci, konkrétně face-to-face komunikaci, porady, meetingy, emaily, telefonáty a informační systém. Komunikační kanál, který bude shledán nejužívanějším, bude v práci dále podrobně analyzován, a v případě nalezení nedostatků budou tyto vyčísleny v nákladech a bude navrženo řešení na jejich odstranění. Bude-li součástí návrhu řešení jakákoliv investice společnosti, rozhodne se o jejím přijetí či zamítnutí pomocí metod k hodnocení investic.

V teoretické části bakalářské práce jsou definovány základní pojmy zvoleného tématu. Zaprvé z oboru projektového managementu, kde je zmíněna problematika projektu, cíle projektu, produktu projektu, životního cyklu projektu, projektového řízení, projektového týmu a organizační struktury. Zadruhé z oboru komunikace, kde jsou uvedeny základní informace o komunikaci obecně, o komunikačním systému projektu, definují se komunikační kanály a typy komunikací a nakonec se teoretická část práce věnuje komunikaci v projektovém týmu.

Na teoretickou část práce navazuje praktická. Ta je věnována představení firmy, v níž působí sledovaný projektový tým. Jsou zde uvedeny základní ekonomické ukazatele společnosti a představen projekt, kterému se firma momentálně naplno věnuje. Součástí je SWOT analýza projektu a jeho systémová analýza. Následuje popis organizační struktury projektu a projektového týmu včetně vytvoření odpovědnostní matice.

Hlavním tématem praktické části této bakalářské práce je analýza stávající komunikace v projektovém týmu. Zaměřuje se na předávání informací mezi členy projektového týmu, na komunikační kanály, které využívají, a hlavně na způsob řešení zadávaných úkolů mezi členy týmu. Následuje ekonomická analýza nalezených problémů a návrh řešení. Bakalářská práce je zakončena zhodnocením výsledku navrženého řešení a závěrečným shrnutím teoretických i praktických poznatků.

Teoretická část

1. Projekt

1.1 Definice projektu

Soukromé subjekty i veřejné instituce tvoří při své ekonomické činnosti projekty, které vznikají z důvodu splnění určitého cíle, a které jsou determinované třemi základními charakteristikami, tzv. trojimperativem, a to:

- časem, který je zásadní pro plánování dílčích aktivit projektu,
- náklady, které vykazují užití zdrojů v rámci časového rozložení projektu a
- rozsahem zdrojů, které budou během projektu čerpány.

Projekt lze tedy definovat jako časově omezené úsilí, které vede k vytvoření unikátního produktu, služby či výsledku za předpokladu určitých zdrojů a s nimi souvisejících nákladů. „Projekt je řízeným procesem, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace, jinak se jedná o sled úkolů, jejichž výsledek se nemusí v závěru snažení setkat s očekáváním, stejně jako původní předpoklad objemu vstupů nemusí odpovídat získanému výstupu.“ [8, s. 21]

Splnění výše uvedených činitelů dle původního plánu ale nemusí nutně predikovat úspěšnost projektu. Dalším předpokladem úspěšného projektu je uživatelská použitelnost výsledku, tedy produktu projektu. Součástí řízení projektu je zřejmě také definování kritérií, podle kterých se stanoví úspěch či neúspěch projektu.

1.2 Cíl projektu

Je patrné, že zásadním bodem projektu je jeho cíl. „Cílem projektu je poskytnout zainteresovaným stranám přidanou hodnotu a vytvořit odsouhlasené koncové výsledky, zejména výstupy (dodávky) v požadovaném časovém rámci, v rámci daného rozpočtu a v rámci akceptovatelných parametrů rizika.“ [3, s. 58]

1.3 Produkt projektu

Projekt lze chápat jako proces, který vede k vytvoření produktu a splnění cíle. Produkt projektu je unikátní, nelze vytvořit ten samý produkt znovu, protože nový projekt přináší nové podmínky a okolnosti, jiná časová omezení, jiné lidské i ostatní zdroje a podobně. Proces vedoucí k vytvoření produktu je charakteristický svým postupným vývojem v jednotlivých krocích, tedy činnostech projektu. „Spojujícím prvkem mezi potřebou zadavatele projektu definovanou v zadání projektu a jeho realizovaným výstupem podle specifických cílů projektu je pak projektový plán.“ [8, s. 24]

1.4 Životní cyklus projektu

S vývojem projektu jako procesu souvisí jeho životní cyklus. Definování jednotlivých fází životního cyklu projektu je stěžejní pro plánování rozsahu prací, výstupů činností a lidských zdrojů v příslušném stupni vývoje projektu. Jedná se obecně o tyto sekvence projektu:

- Předprojektové studie, koncepce projektu (základní záměr projektu, studie proveditelnosti, odhad nákladů, času, analýza rizik),
- Definice projektu (zpřesnění výstupů první fáze),
- Realizace projektu (řízení projektových činností, kontrola plánu a porovnávání se skutečností, komunikace, správa dokumentů, kontrola kvality, opatření proti rizikům),
- Předání produktu projektu do užívání (hodnocení dopadů projektu, zpětná vazba) a
- Vyřazení projektu (stáhnutí zdrojů z projektu a přenesení do jiného projektu, zpracování výstupů pro další projekty).

2. Projektové řízení

Projektové řízení nebo projektový management je přístup k činnostem organizace jako k jednotlivým projektům, které jsou omezeny časem, náklady a zdroji. Ekonomické subjekty tak mohou za pomoci projektového řízení produkovat výstupy tak, že na základě smluvního vztahu vytváří dodavatel interně projekt, který řídí, a jehož cílem je uspokojení odběratelova požadavku. Nebo lze chápat projektové řízení uvnitř subjektu jako metodu managementu vnitřních operací.

2.1 Oblasti řízení projektu

Úspěšný projekt je postaven na koncepci jeho řízení ve všech oblastech. Tyto oblasti jsou v literatuře [3, s. 38] uváděny následovně:

- „Řízení integrace (sestavení plánu projektu, operativní řízení projektu, řízení změn v průběhu projektu, vedení manažerem projektu). V této oblasti řízení projektu vzniká potřeba vytýčit projektový tým jakožto skupinu vhodných spolupracovníků;
- Řízení záměru (strategie projektu jakožto předprojektové úvahy, studie proveditelnosti a podobně, cíle projektu);
- Řízení času;
- Řízení nákladů;
- Řízení jakosti projektu;
- Řízení lidských zdrojů;
- Řízení komunikace v projektu;
- Řízení projektových rizik;
- Řízení obstarávání a smluvních vztahů;“

2.2 Systémový přístup k řízení projektů

Řízení projektu je snaha o neustálou integraci všech procesů, činností, názorů, kontrol, zájmů a výsledků, které při realizaci projektu probíhají. Aby bylo možné jednotlivé procesy a aktivity integrovat a snažit se o naplnění cíle projektu, je nutné na projekt hledět jako na systém, to znamená množinu prvků a vazeb mezi nimi.

„Systémový způsob nahlížení na věci bývá označován jako holismus (odvozeno z anglického wholeness).“ [3, s. 39]

Metodami systémové analýzy a syntézy lze projekt rozdělit na jednotlivosti či naopak jeho části propojit v celek. Cílem řízení projektu jako systému je vyhnout se co nejvíce aspektu neurčitosti a neočekávaným vlivům. Rozpad systému na podsystémy totiž usnadňuje plánování, realizaci i vyhodnocení všech činností, které jsou se subsystémem spojené.

Projektový management jako obor disponuje metodami, které napomáhají rozložit projekt na jednotlivé části. K těm známějším patří metoda PBS (Product breakdown structure), což je metoda produktové analýzy. Dochází při ní k rozpadu produktu projektu na co nejmenší části. Podobnou metodou je WBS (Work breakdown structure), která dopodrobna analyzuje projektové činnosti. Organizační jednotky a projektový tým analyzuje metoda OBS (Organization breakdown structure).

Systémový přístup k řízení projektů je velkým přínosem pro neustálé zlepšování všech činností s projektem spojených. Jak je uvedeno výše, rozpad projektu na co nejmenší jednotlivosti zajišťuje managementu přehled o všech charakteristikách těchto jednotlivostí a ze závěrů se lze poučit pro budoucí plánování a řízení projektů.

2.3 Organizační struktury projektového managementu

S projektovým řízením a vznikem projektového týmu úzce souvisí modelování organizační struktury jako vztahu mezi řídicí a řízenou osobou. Aby organizační struktura projektového týmu zajistila dosahování stanovených cílů, je potřeba zvolit takový model, který odpovídá rozsahu projektu.

Tradiční strukturou je liniově řízená společnost, kde má každý pracovník jasně určeného nadřízeného. „V tomto typu podniků mohou existovat projekty, zpravidla však nepřekračují hranice jednotlivých oddělení, a to včetně zajištění specifických výkonů projektového managementu.“ [8, s. 42] Velmi často využívaný model je tento model „útvář“, který nevytváří potřebu měnit stávající organizační strukturu. Vymezení lidí

pracují zároveň na projektu v rámci své stávající pracovní náplně a doby, ale svou pozici v organizační struktuře nemění.

Projektově řízená společnost naopak vymezuje pracovní týmy, jejichž členové jsou seskupeni po určitou dobu a za určitým cílem. Svoji pracovní náplň a dobu stoprocentně věnují projektu. Pracovníci jsou strukturováni tak, že existují pouze projektoví manažeři řídící svůj projektový tým, anebo je stanoven v rámci celého managementu firmy jeden projektový manažer, který řídí ostatní projektové manažery ve firmě.

Lze také sestavit kombinaci výše uvedeného, tzn. zachovat liniově-štabní strukturu s vymezením tzv. garantů prací, tedy vedoucích pracovníků, kteří jsou podřízeni manažerovi projektu a kteří řídí svoje skupiny pracovníků, členy projektového týmu.

Jak je patrné z výše uvedeného, organizační struktura společnosti předurčuje vznik projektového týmu v přípravné fázi projektu.

3. Projektový tým

3.1 Sestavení projektového týmu

Sestavení projektového týmu může vycházet z organizačního uspořádání společnosti, jak již bylo uvedeno, nebo jej lze sestavit na základě rozpadu projektových činností pomocí WBS modelu, o kterém již také byla zmínka. Jedná se tedy o zajištění lidských zdrojů pro obsazení všech činností souvisejících s projektem, a to stanovením členů projektového týmu a jejich rolí v něm, sestavením struktury v projektovém týmu, jeho řízením a případným korigováním, nastanou-li v projektu změny. Počet lidí pracujících na projektu by měl být do jisté míry omezen, aby nedocházelo ke ztrátě jejich koordinace a řízení. Pokud je počet členů týmu rozsáhlejší, je potřeba stanovit řídicí jednotky projektového týmu. Velmi často se sestavuje matice odpovědnosti pro definování kompetencí, což zamezuje konfliktům způsobeným jejich nedostatečným a nejasným vymezením.

„Úkolem budování projektového týmu je spojení osobních cílů jednotlivců, které mohou být zpočátku velmi odlišné, a přizpůsobit je zájmům projektu. Dalšími úkoly budování projektového týmu je snižování frustrací jednotlivců a aktivizace veškeré energie týmu k naplnění cílů projektu v očekávané kvalitě a za dodržení předepsaných mantinelů rozpočtu a času.“ [8, s. 193]

Součástí sestavení projektového týmu je definování odpovědností jeho členů pomocí odpovědnostní matice, což je „sestava řádků a sloupců, jejímž prostřednictvím jsou přiřazeny projektovým úsekům a úkolům ti, kteří mají schopnosti a odpovědnost pro jejich realizaci.“ [8, s. 151]

3.2 Týmové role

Členové projektového týmu mají krom své formální role i roli týmovou, určité neformální postavení v rámci týmu na základě osobnostních charakteristik daného pracovníka. Mikuláščík [6, s. 192] vymezuje devět týmových rolí:

- „Myslitel (inovativní a tvořivý člen týmu, má rád změny);
- Vyhledávač zdrojů (sbírá informace a snaží je vnést do své práce);
- Koordinátor (vůdce týmu, moderuje diskuse, stanovuje cíle);
- Formovač (formuje představy a cíle, vytváří plány, sjednocuje myšlenky týmu);
- Kontrolor a vyhodnocovač (s rozvahou analyzuje a hodnotí);
- Týmový pracovník (buduje vztahy v rámci týmu, udržuje přátelskou atmosféru);
- Realizátor (organizuje, převádí teorii do praxe);
- Kompletovač (kontroluje dodržování úkolů a času, stará se o pořádek);
- Specialista (vnáší do práce odborné znalosti).“

Nesprávné rozdělení týmových rolí mezi členy projektového týmu, jejich kompetencí a odpovědností, a také nedostatečné nastavení zásad komunikace může vést k neefektivitě jakýchkoliv činností týmu. Je tedy zásadní, aby vedoucí týmu vždy sestavoval tým s ohledem na osobnostní znaky jeho členů.

3.3 Projektový manažer

„Manažer projektu je osoba vybavená příslušnou působností, pravomocemi, odpovědností, disponující vhodnými osobnostními vlastnostmi, která organizuje a koordinuje úsilí k dosažení záměrů projektu.“ [7, s. 273] Hlavním faktorem úspěšnosti projektového manažera je fungující týmová spolupráce v projektovém týmu. Musí být schopným a aktivním komunikátorem a koordinátorem.

4. Komunikace

4.1 Definice pojmu komunikace

Kontakty mezi lidmi či jejich sociální interakce jsou realizovány prostřednictvím komunikace. Komunikace je sdělování informací, myšlenek, postojů nebo pocitů mezi lidmi prostřednictvím různých prostředků a porozumění těmto informacím. Nejdůležitější charakteristiky lze podle Mikuláščíka [6, s. 19] shrnout do několika bodů:

- „komunikace je nezbytná k efektivnímu sebe vyjadřování,
- 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.“

Pro splnění stanoveného cíle projektu je efektivní komunikace v projektovém týmu klíčovým předpokladem.

V rámci komunikačního procesu vystupuje komunikant (příjemce vyslané zprávy), komuniké (vysílaná zpráva), komunikační jazyk, komunikační kanál (cesta, kterou je zpráva posílána), zpětná vazba (reakce komunikanta), komunikační prostředí a kontext neboli celkový rámec komunikace. To vše determinuje výsledek komunikace, a pokud má být komunikace efektivní, musí být tyto prvky řízeny.

4.2 Komunikační systém projektu

Již v zahajovací fázi projektu by měl být vytvořen plán komunikace, který má zajistit předávání vhodných informací ve správný čas, ve správném objemu a správným

směrem. To je závislé jak na zvoleném technickém řešení komunikace mezi členy projektového týmu, tak i na kvalitě použití tohoto řešení, tedy na dodržování stanovených postupů a řízení celého systému komunikace. Nedílnou součástí řízení komunikace v projektovém týmu by měla být definice následujících prvků:

- Komunikační síť, která je tvořena účastníky projektu a uvnitř které putují informace napříč komunikačními kanály;
- Komunikační kanály, které zajišťují distribuci zprávy v komunikační síti;
- Komunikační média, jež jsou nositeli komunikované zprávy;

Používaný komunikační systém v projektu musí splňovat požadavky dané informacemi, jež jsou v rámci projektu komunikovány:

- „Organizace projektu a odpovědnostní vazby účastníků projektu;
- Profese, oddělení a specialisté pracující na projektu;
- Počty osob pracujících na projektu a v kterých místech;
- Externí potřeba informace (např. komunikace s veřejnými médii).“ [7, s. 158]

4.3 Komunikační kanály a komunikační média

Komunikačních kanálů a médií je v projektu mnoho, jejich základní rozdělení je dle Svozilové [8, s. 181] následující:

- „podle směrování: interní (v rámci projektu) a externí (směrem k okolí projektu),
- podle počtu koncových příjemců zprávy: skupinové a individuální,
- podle úrovně formalizace: formální (tiskové zprávy, směrnice) a neformální (konverzace, poznámky),
- podle směru toku informací: vertikální (nadřazený - podřazený) a horizontální (mezi pracovníky na stejné úrovni).“

Ve své práci se budu věnovat hlavně komunikačním kanálům interním, které slouží ke komunikaci mezi členy projektového týmu a jeho manažerem. Proto podrobněji rozvinu teorii problematiky interních komunikačních modelů a kanálů v projektovém týmu.

5. Komunikace v projektovém týmu

Cílem fungující komunikace v projektovém týmu je hlavně uspokojení všech informačních potřeb zaměstnanců, zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě porozumění společným cílům, udržování zpětné vazby a snaha o poučení se z nově komunikovaných poznatků, a také motivace pracovníků na základě jasných a přesných informací.

5.1 Typy komunikací v projektovém týmu

Literatura [7, s. 154] uvádí komunikační zásady, které je potřeba dodržovat v projektovém týmu. Jsou to kontrolní porady a hlášení o stavu projektu. S tím souvisí vymezení 3 typů komunikace:

- Povinná, v rámci níž jsou příjemci přímo posílány zprávy či informace (kontrolní porady, monitorovací zprávy, zprávy o stavu projektu, zprávy dané zákonem a podobně);
- Nepovinná, která vyžaduje od příjemce určitou iniciativu k přijetí zprávy či informace (konzultace, dokumentace, informace na webových stránkách a podobně);
- Marketingová, která zajišťuje distribuci zpráv nebo informací k vyvolání příjemcova zájmu (newslettery, veřejné besedy, soutěže, upomínkové předměty a podobně).

5.2 Komunikační modely v projektovém týmu

Jaký komunikační model tým používá ke své komunikaci, záleží na mnoha faktorech, například zda je v týmu nějaká autoritativní osoba (pak je možné, že bude tým inklinovat ke komunikaci prostřednictvím tohoto člena), zda jsou předávané informace obsáhlé nebo jednoduché, zda jsou členové týmu sešraní a umějí si naslouchat a podobně. Je zřejmé, že s vyšším počtem členů projektového týmu je komunikační model složitější.

5.3 Komunikační kanály v projektovém týmu

V současné době přibývá technologií, které usnadňují řízení komunikace v rámci firmy nebo v rámci projektového týmu. Nejpoužívanějším kanálem pro přenos informací bývá ale komunikace face-to-face, která usnadňuje řešení tématu v co nejkratší době, může ale také způsobit jisté zkreslení informace. Dalšími použitelnými kanály pro přenos informací jsou podle Mikuláščíka [6, s. 218] mimo jiné:

- „skupinový rozhovor – porada, týmová diskuse,
- konference, výroční zpráva, masové shromáždění, seminář,
- vzdělávání – přednáška, simulační metody, video, knihy a další vzdělávací prostředky,
- externí komunikace s partnery a zákazníky,
- písemné zprávy,
- telefonování, telefonické porady,
- e-maily, internet, elektronická porada,
- reklama,
- public relations.“

Komunikační technologie mohou být tedy velmi proměnné. Výběr komunikačního kanálu a způsobu komunikace ovlivňuje mimo jiné případná potřeba bezprostředního předání informace, úroveň znalostí projektového týmu k využívání komunikačních technologií, délka trvání projektu a podobně.

Praktická část

6. Českomoravské informační systémy, s.r.o.

6.1 Základní informace

Pro analýzu komunikace v projektovém týmu byla zvolena společnost Českomoravské informační systémy s.r.o. Firma spadá do kategorie malých a středních podniků, v současné době má 45 zaměstnanců.

Základní charakteristiky firmy:

- Vznik: 16. 2. 2004
- Obchodní firma: Českomoravské informační systémy, s.r.o.
- Právní forma: společnost s ručením omezeným
- Sídlo společnosti: Na Sypkém 89/9, 18000 Praha 8
- Předmět podnikání: informační a komunikační technologie (ICT)
- Obrat v roce 2011: 89 milionů Kč
- Vklad: 200 000,- Kč
- Jediný společník: Ing. Václav Svátek

Společnost má dvě hlavní složky činnosti, a to dodávky hardware do školství a komerčního sektoru, a dále aplikační hosting neboli poskytování virtualizovaných sdílených služeb a s tím související produkt „Kancelář Online“, což je cloudová služba v oblasti informačních a komunikačních technologií (ICT). Jiným zaměřením firmy je také outsourcing ICT služeb, neboli poskytování kompletní správy ICT infrastruktury i souvisejících aplikací, případně vývoj software.

Provozovna firmy se nachází ve středočeských Zdíbech na okraji Prahy, ale působí na území celé České republiky a na Slovensku. Společnost má několik oddělení, nejrozsáhlejší z toho je technické, které zajišťuje implementaci hardware a software, nákup zboží, komunikaci s dodavateli a řízení skladových zásob. Nedílnou součástí činnosti technického oddělení je také správa centra sdílených služeb - datového

střediska pro provoz uživatelských účtů produktu „Kancelář Online“ a dále technická podpora zákazníků.

Obchodní reprezentanty na seniorských i juniorských pozicích vede obchodní ředitel, který řídí jejich činnosti v jednotlivých krajích republiky. Kromě akvizice vykonávají obchodníci zároveň funkci account manažerů a starají se dle rozsahu poskytovaných služeb o stávající zákazníky.

Zbylí pracovníci jsou rozděleni do personálního, marketingového a administrativního oddělení, přičemž pod marketingové oddělení spadá i zákaznické telefonní centrum.

6.2 Finanční analýza

Při práci na finanční analýze společnosti autorka vycházela z jejích účetních výkazů v roce 2009, 2010 a 2011, konkrétně z rozvah a účtů zisků a ztrát k 31. 12. 2009, 2010 a 2011.

6.2.1 Horizontální analýza (analýza trendů)

Tabulka 1 - Absolutní a relativní změna aktiv společnosti Českomoravské informační systémy, s.r.o. mezi roky 2009 a 2010 v tisících Kč a v procentech

| Aktiva | Absolutní změna 2009/2010 | Relativní změna 2009/2010 |
|----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| B. Dlouhodobý majetek | 2 962 | 997,31% |
| B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek | 405 | 405,00% |
| B.II. Dlouhodobý hmotný majetek | 2 557 | 860,94% |
| C. Oběžná aktiva | 16 211 | 442,92% |
| C.I. Zásoby | 1 316 | 638,83% |
| C.III. Krátkodobé pohledávky | 14 372 | 458,14% |

| | | |
|-----------------------------------|---------------|----------------|
| C.IV. Krátkodobý finanční majetek | 523 | 164,98% |
| Celková změna aktiv | 19 173 | 484,53% |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tabulka 2 – Absolutní a relativní změna aktiv společnosti Českomoravské informační systémy, s.r.o. mezi roky 2010 a 2011 v tisících Kč a procentech

| Aktiva | Absolutní změna 2010/2011 | Relativní změna 2010/2011 |
|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| B. Dlouhodobý majetek | -181 | -5,55% |
| B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek | -241 | -59,51% |
| B.II. Dlouhodobý hmotný majetek | 69 | 2,42% |
| C. Oběžná aktiva | 14 903 | 75,00% |
| C.I. Zásoby | 4 965 | 326,22% |
| C.III. Krátkodobé pohledávky | 5 890 | 33,64% |
| C.IV. Krátkodobý finanční majetek | 4 048 | 481,90% |
| Celková změna aktiv | 14 722 | 63,65% |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tabulka 3 - Absolutní a relativní změna pasiv společnosti Českomoravské informační systémy, s.r.o. mezi roky 2009 a 2010 v tisících Kč a procentech

| Pasiva | Absolutní změna 2009/2010 | Relativní změna 2009/2010 |
|--|--------------------------------------|--------------------------------------|
| A. Vlastní kapitál | -1 055 | -77,92% |
| A.I. Základní kapitál | 0 | 0,00% |
| A.III. Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 0 | 0,00% |

| | | |
|---|---------------|----------------|
| A.IV. Výsledek hospodaření minulých let | 458 | 67,75% |
| A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období | -1 513 | -330,35% |
| B. Cizí zdroje | 20 182 | 822,08% |
| B.III. Krátkodobé závazky | 20 182 | 822,08% |
| Celková změna pasiv | 19 127 | 502,15% |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tabulka 4 – Absolutní a relativní změna pasiv společnosti Českomoravské informační systémy, s.r.o. mezi roky 2010 a 2011 v tisících Kč a procentech

| Pasiva | Absolutní změna 2010/2011 | Absolutní změna 2010/2011 |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------|
| A. Vlastní kapitál | 3 983 | 1332,11% |
| A.I. Základní kapitál | 0 | 0,00% |
| A.III. Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 0 | 0,00% |
| A.IV. Výsledek hospodaření minulých let | -1 055 | -93,03% |
| A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období | 5 038 | -477,54% |
| B. Cizí zdroje | 8 579 | 37,90% |
| B.III. Krátkodobé závazky | 8 285 | 36,60% |
| Celková změna pasiv | 12 562 | 54,77% |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

6.2.2 Analýza běžné likvidity

Tabulka 5 - Běžná likvidita společnosti Českomoravské informační systémy, s.r.o. v letech 2009, 2010 a 2011

| | |
|--------------------------------------|------|
| Ukazatel běžné likvidity v roce 2009 | 1,49 |
| Ukazatel běžné likvidity v roce 2010 | 0,88 |
| Ukazatel běžné likvidity v roce 2011 | 1,11 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V roce 2009 měla firma likviditu na úrovni 1,49, v roce 2010 se likvidita vlivem poskytnutého úvěru snížila. V roce 2011 se opět s rostoucími zisky zvýšila. Nutno poznamenat, že zásoby firmy Českomoravské informační systémy, s.r.o. jsou vysoce likvidní, protože se nejedná o materiál do výroby, nýbrž o hotové produkty, které se pouze distribuují dál. Je tedy velmi snadné je přeměnit v hotovost a získat z nich zdroje.

6.2.3 Analýza rentability

Analýza dosahování zisku pomocí vloženého kapitálu společnosti Českomoravské informační systémy, s.r.o. je provedena pomocí ukazatelů rentability:

- **Rentabilita celkových aktiv (ROA)**

Tabulka 6 – ROA společnosti Českomoravské informační systémy, s.r.o. v letech 2009, 2010 a 2011.

| | |
|------------------------------------|-------|
| Výnosnost celkových aktiv ROA 2009 | 0,12 |
| Výnosnost celkových aktiv ROA 2010 | -0,04 |
| Výnosnost celkových aktiv ROA 2011 | 0,10 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

- **Rentabilita základního kapitálu (ROE)**

Tabulka 7 - ROE společnosti Českomoravské informační systémy, s.r.o. v letech 2009, 2010 a 2011.

| | |
|---------------------------------------|-------|
| Výnosnost vlastního kapitálu ROE 2009 | 2,33 |
| Výnosnost vlastního kapitálu ROE 2010 | -4,27 |
| Výnosnost vlastního kapitálu ROE 2011 | 19,08 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Jedná se o rentabilitu vlastního jmění vlastníků společnosti, je to tedy výdělek z kapitálu, který do podnikání vložili. V roce 2009 byla úroveň ukazatele vysoká, v roce 2010 tvořil podnik ztrátu. Jedna koruna základního kapitálu vytvořila 2,33 korun zisku v roce 2009 a 19,08 v roce 2011.

- **Rentabilita tržeb**

Tabulka 8 - Rentabilita tržeb společnosti Českomoravské informační systémy, s.r.o. v letech 2009, 2010 a 2011.

| | |
|------------------------|-------|
| Rentabilita tržeb 2009 | 0,05 |
| Rentabilita tržeb 2010 | -0,19 |
| Rentabilita tržeb 2011 | 0,08 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Dle ukazatele lze říci, že 0,05 koruny provozních tržeb se podílí na zisku jedné koruny. V roce 2010 tvořila společnost ztrátu a v roce 2011 je rentabilita tržeb v podniku Českomoravské informační systémy, s.r.o. opět vysoká. Je to mimo jiné dáno vysokou marží, kterou si může společnost díky dobrým podmínkám u dodavatelů dovolit.

7. Realizovaný projekt

7.1 Představení projektu

Jak již bylo zmíněno, v současné době se společnost Českomoravské informační systémy, s.r.o. soustředí na splnění cílů projektu „Zvýšení podílu na trhu prostřednictvím dotačního programu EU Peníze školám“. Jedná se o čtyřletý projekt, nyní se firma nachází v jeho polovině a zatím je úspěšný.

Produktem projektu jsou dodávky počítačových učeben příjemcům dotačního programu EU Peníze školám, jehož výzva běží od roku 2010 a končila 30. 9. 2012. Firma se specializuje na dodávky počítačových sítí v podobě serveru a uživatelských pracovišť s tenkým klientem, což je technologie, na kterou má společnost Českomoravské informační systémy, s.r.o. exkluzivitu. Je tedy poměrně snadné uspět ve výběrových řízeních, které příjemci dotace organizují a v němž požadují právě tuto technologii. Díky tomu podnik získává stále více zákazníků a referencí, které zužitkuje v marketingových aktivitách, jež zase podpoří další poptávku koncových zákazníků.

Časově je projekt omezen na čtyři roky, a to od začátku roku 2010, kdy se firma soustředila hlavně na předprojektové činnosti a zároveň byla otevřena výzva dotačního programu EU Peníze školám, až do konce roku 2013. I když zmíněná výzva končila pro žadatele 30. 9. 2012, jak uvádím výše, společnost počítá s pokračováním projektových činností až do roku 2013 z toho důvodu, že rozhodnutí o poskytnutí dotace je příjemcovým prvním krokem k nákupu ICT, následuje zhruba čtyřměsíční prodleva, než peníze na účet příjemce dorazí a ten začne počítačovou učebnu poptávat. Do časového rámce projektu je také započítán prostor na kontrolu a vyhodnocení projektu společnosti na konci roku 2013.

Jedná se o poměrně komplexní a sofistikovaný projekt, který se skládá z velkého množství jednotlivých odborných činností a úkonů, od marketingových aktivit a vyhledání klienta obchodními zástupci, přes návrh řešení technickými odborníky v projektovém týmu až po administrativu, která formálně ošetří smluvní vztah s koncovým zákazníkem.

Tuto oblast podnikání ohrožuje celá řada rizik různé intenzity a závažnosti. Ty lze hlouběji klasifikovat jako rizika technologická, provozně-organizační, finanční a právní. K přiblížení této problematiky je přiložena SWOT analýza projektu „Zvýšení podílu na trhu prostřednictvím dotačního programu EU Peníze školám“ společnosti Českomoravské informační systémy, s.r.o.

Tabulka 9 - SWOT analýza projektu „Zvýšení podílu na trhu prostřednictvím dotačního programu EU Peníze školám“

| Silné stránky | Slabé stránky |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Know-how v realizaci počítačových učeben • Soustředění firmy na progresivní technologie • Široká klientská základna • Silná značka firmy • Značná alokace finančních prostředků z EU • Exkluzivita na některé technologie | <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek kvalifikovaných pracovníků • Časová omezenost • Složitá administrativa pro příjemce dotace • Investiční omezení pro nákup zboží • Jediná provozovna pro celou Českou republiku |
| Příležitosti | Hrozby |
| <ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření personálních kapacit projektového týmu • Vstup na zahraniční trhy EU, kde probíhají podobné dotační programy • Zefektivnění komunikace v projektovém týmu • Nalezení dalších dotačních programů EU • Růst kvality a objemu realizovaných prací | <ul style="list-style-type: none"> • Neočekávané změny v legislativě nebo ve strategii EU týkající se dotací • Vysoké náklady na provoz firmy • Možný nástup konkurenční technologie • Odchod vyškoleného personálu • Pohyby cen ICT na trhu • Velké rozdíly v měnových kurzech • Neefektivní komunikace v projektovém týmu |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

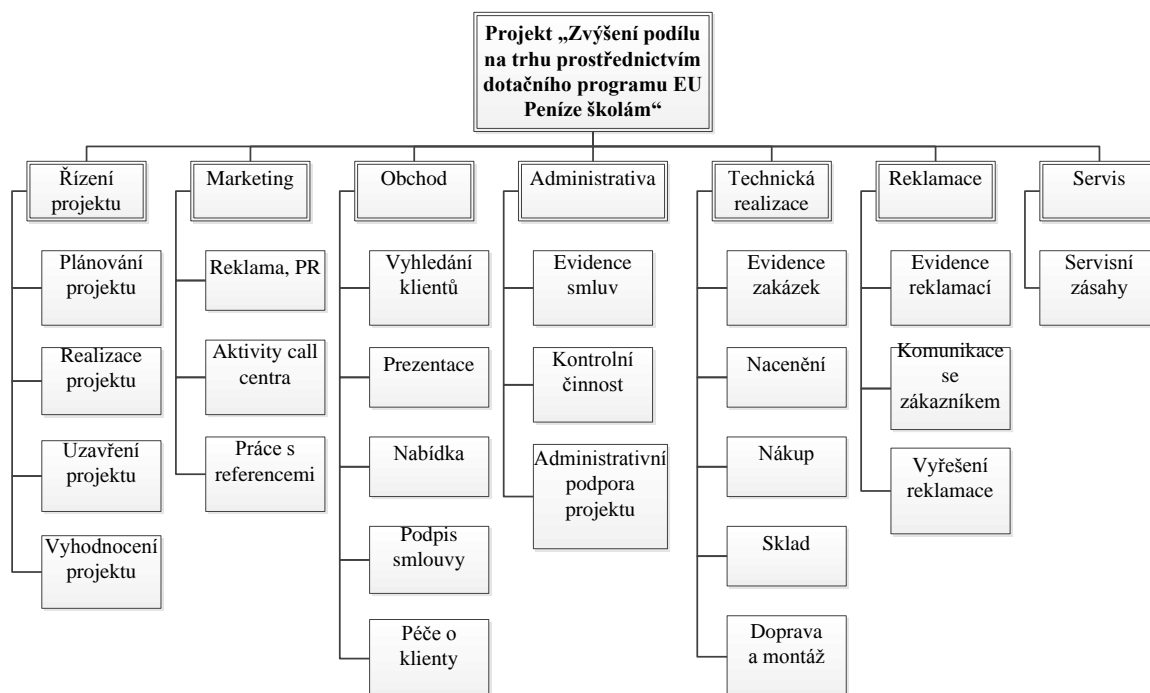
7.2 Systémová analýza projektu

7.2.1 Work breakdown structure

V rámci analýzy projektového týmu a komunikace v něm jsou definovány jednotlivé činnosti, které se v rámci projektu opakují, což úzce souvisí s kompetencemi členů projektového týmu, s jejich postupy při práci a komunikací mezi nimi.

Jak bylo již zmíněno v teoretické části této práce, existuje systémový přístup k řízení projektů, jehož metodou je rozpad produktu projektu, činností na projektu nebo lidských zdrojů projektu na jednotlivé části, tedy vytvoření systému. Rozpad produktu projektu, tedy model PBS (Product breakdown structure), nebyl shledán potřebným k analýze komunikace v projektovém týmu. Důležitější je rozpad projektu na jednotlivé činnosti a vytvoření modelu WBS (Work breakdown structure). Pracovní činnosti úzce souvisí s kompetencemi členů týmu a jejich komunikací, což bude stěžejní oblast další analýzy. Níže je uvedeno schéma činností projektu na obrázku 1.

Obrázek 1 - WBS projektu „Zvýšení podílu na trhu prostřednictvím dotačního programu EU Peníze školám“



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

8. Projektový tým

8.1 Představení projektového týmu

V předchozí kapitole byly popsány a znázorněny činnosti probíhající při realizaci zkoumaného projektu. Tato kapitola je věnována personálnímu obsazení projektového týmu, vymezení kompetencí jednotlivců a jejich rolí v týmu, což tvoří základ pro analýzu komunikace v projektovém týmu.

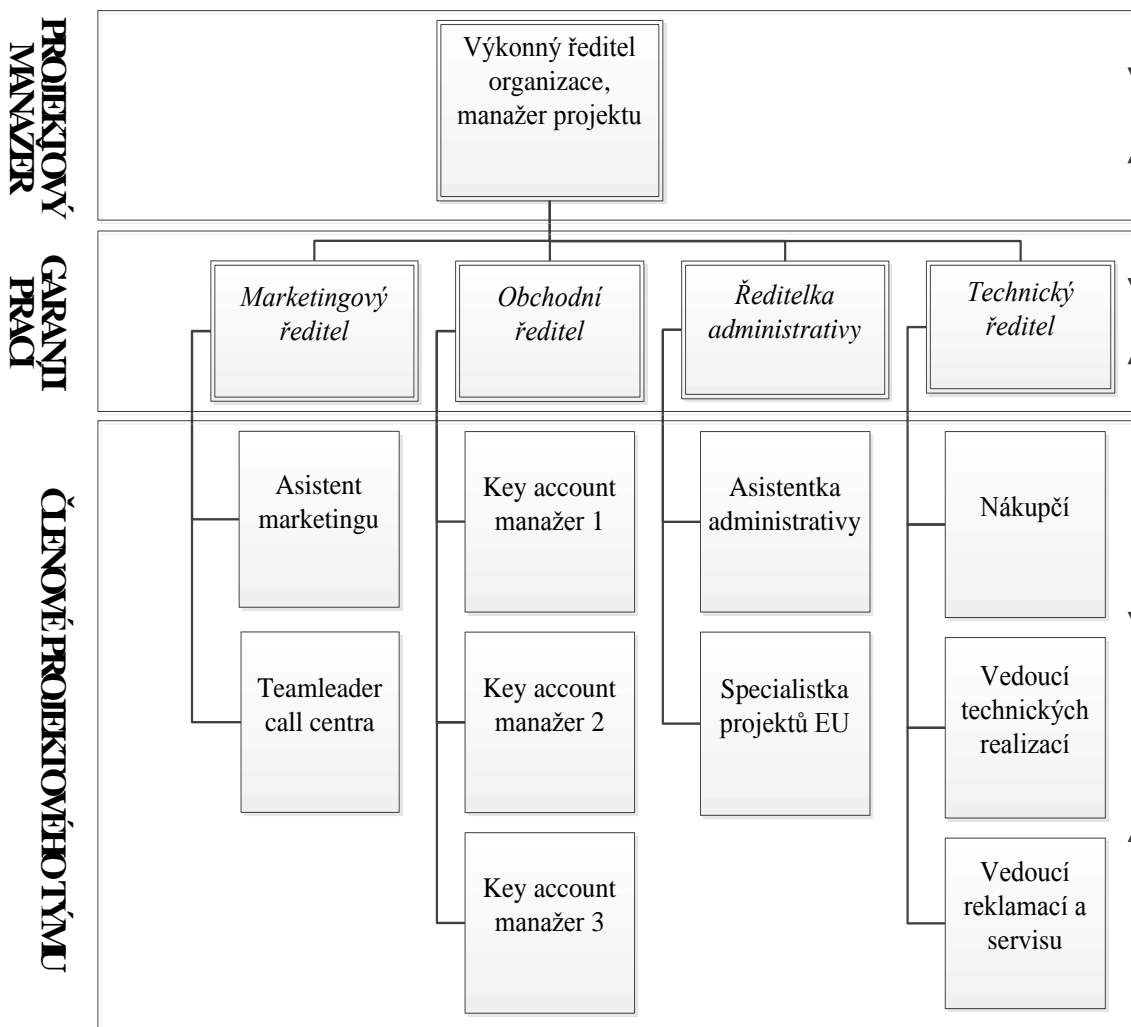
Projektový tým je složen z 15 členů. Tento fakt vedl při plánování projektu k ustanovení řídicího týmu projektu, který je nadřazenou položkou hierarchické organizační struktury projektu. Ze systémové analýzy činností uvedené v kapitole 7.2.1. vyplývá, že jednotlivé soubory činností (work packages) jsou v celém rozsahu řízeny jednou osobou, tzv. garantem prací. Tím se přenáší z liniově-štabní struktury celé firmy tato struktura přímo i do projektu.

8.2 Vznik projektového týmu

Z původní organizační struktury společnosti byli vyčleněni zmínění garanti prací v počtu 4 lidí, kteří jsou odpovědní přímo výkonnému řediteli a manažerovi projektu v jedné osobě. Garanti prací jsou vymezeni na základě oddělení, které ve firmě řídí, jsou to tedy vedoucí pracovníci marketingového, obchodního, administrativního a technického oddělení. Manažer projektu zodpovídá za celkovou koordinaci projektu a schvaluje organizační zásady, garanti prací potom zodpovídají za realizaci plánů projektu, za čerpání finančních zdrojů, za řešení jednotlivých úkolů a za předkládání průběžných zpráv o stavu projektu projektovému manažerovi.

Projektový manažer spolu s guaranty prací sestavuje podrobný rozpis činností, které v průběhu projektu vznikají. Na garantech prací je, aby posoudili, zda členové jejich týmů mají potřebnou kvalifikaci k výkonu práce a popřípadě projednali s manažerem projektu personální změny. Popisovaná organizační struktura je uvedena v modelu systémové analýzy lidských zdrojů projektu, tzv. OBS (Organization breakdown structure) na obrázku 2.

Obrázek 2 – OBS projektu „Zvýšení podílu na trhu prostřednictvím dotačního programu EU Peníze školám“



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Při budování projektového týmu v přípravné fázi projektu garanti prací komunikovali s potenciálními členy týmu jejich schopnost plnění projektových cílů, a to pomocí diskuzí se zaměstnanci o předem definovaných výsledcích projektu a o jejich názoru na to, kdo je schopen plnit tyto výsledky. Dále vedoucí pracovníci dělali analýzu kvalifikace zaměstnanců firmy v souladu s požadavky na kvalifikaci v rámci projektu. Uvedená organizační struktura je výsledkem těchto diskuzí a analýz, stejně tak jako matice odpovědnosti, která je uvedena níže v této práci.

8.3 Odpovědnostní matice, kompetence členů týmu

8.3.1 Odpovědnostní matice

Odpovědnostní matice je základním zdrojem vymezení kompetencí členů týmů a analýzy komunikace v projektovém týmu. Konkrétní odpovědnostní matice byla sestavena na základě již provedené systémové analýzy projektových činností (WBS, obrázek 1) a lidských zdrojů (OBS, obrázek 2). Představuje jasné vymezení kompetencí členů týmu za konkrétní projektové pracovní soubory (work packages). Vzhledem k rozsáhlosti odpovědnostní matice je tato umístěna v příloze B.

Z matice odpovědnosti je vidět, že procesy jsou v analyzovaném projektovém týmu stanoveny tak, že za všechny činnosti jsou zodpovědní garanti prací. Některé úkoly delegují na ostatní členy týmu, některé plní sami, ale za výsledek jsou odpovědní a tyto výsledky předávají manažerovi projektu.

8.3.2 Vztah kompetencí a komunikace v projektovém týmu

Při řízení projektu je důležité dodržovat předem stanovené komunikační zásady, které jsou spojené s plněním činností kompetentních osob. Definice odpovědností členů týmu napomáhá projektovému manažerovi určit komunikační síť, kterou bude projektový tým využívat, to znamená veškeré komunikační kanály a pravidla. Nepřesné stanovení odpovědností a kompetencí členů týmu vede k neorganizovanému předávání informací a k neefektivní komunikaci. Podrobnější analýze komunikace v projektovém týmu je věnována další kapitola této práce.

9. Analýza stávající komunikace v projektovém týmu

Na základě poznatků v teoretické části práce je v této kapitole provedena analýza stávající komunikace v projektovém týmu. Jak bylo uvedeno, komunikační kanály mohou být externí či interní. Hlavní pozornost bude věnována interní komunikaci v projektovém týmu, protože tato má zásadní vliv na výsledek projektu.

K analýze komunikace v projektovém týmu bylo využito několika metod, a to dotazníkové šetření, zúčastněné pozorování, měření a rozhovory s členy projektového týmu.

Na začátku analýzy komunikace v projektovém týmu autorka vymezuje názvosloví, které dále v práci používá, a to především výrazy „garanti prací“ a „členové týmu“. Garant prací je vedoucí oddělení a člen týmu je jemu podřízený. Rozdělení je zřejmé z organizační struktury na obrázku 2 v kapitole 8.2 práce.

9.1 Dotazníkové šetření

Dotazník, kterým bylo provedeno první šetření v projektovém týmu, je přílohou A této práce, a jeho výsledky jsou uvedeny níže. Obsahuje 6 obecných otázek s možností výběru odpovědi. Dotazník je sestaven tak, aby poskytl prvotní představu o modelu komunikační sítě, která bude potvrzena nebo vyvrácena zúčastněným pozorováním a rozhovory s pracovníky. Šetření bylo provedeno na všech členech projektového týmu a všichni dotazník vyplnili jmenovitě.

Pro vyhodnocení odpovědí bylo použito grafického zpracování pomocí výšečového grafu a dále byla sestavena přehledná tabulka, kde jsou zřejmé odpovědi konkrétních členů týmu rozdělených dle organizační struktury uvedené na obrázku 2 v kapitole 8.2 této práce. Odpovídal tedy jeden manažer projektového týmu, čtyři garanti prací a deset členů týmu. V tabulce byl v příslušné skupině projektového týmu ke každé odpovědi doplněn počet vybraných odpovědí na danou otázku.

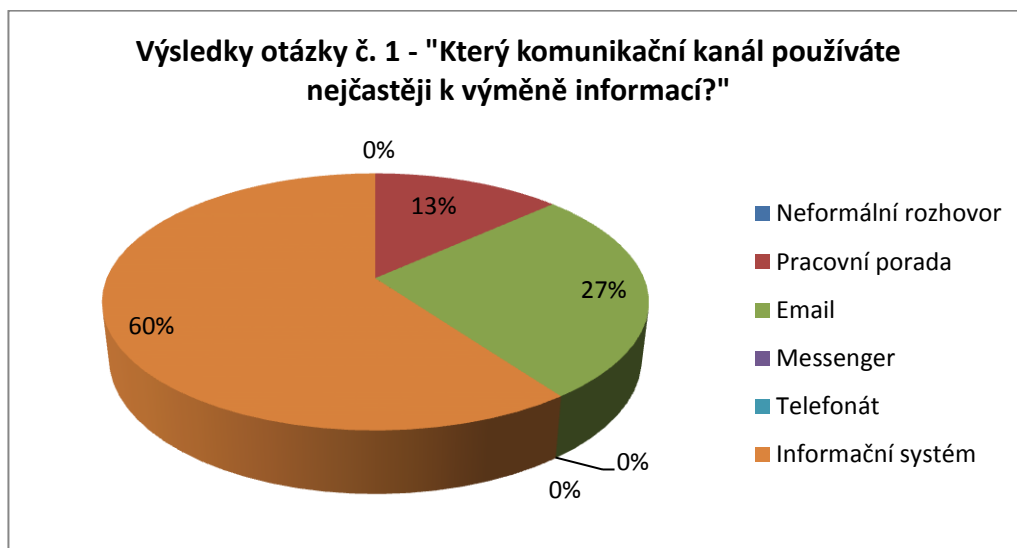
Tabulka 10 – Výsledky dotazníkového šetření

| Otázka | Odpověď | Manažer projektu | Garanti prací | Členové týmu |
|------------|---------------------|------------------|---------------|--------------|
| Otázka č.1 | Neformální rozhovor | | | |
| | Pracovní porada | 1 | 1 | |
| | Email | | 2 | 2 |
| | Messenger | | | |
| | Telefonát | | | |
| | Informační systém | | 1 | 8 |
| Otázka č.2 | Ano | 1 | 2 | |
| | Spíše ano | | 2 | 5 |
| | Spíše ne | | | 3 |
| | Ne | | | 2 |
| Otázka č.3 | Ano | 1 | 4 | 3 |
| | Spíše ano | | | 7 |
| | Spíše ne | | | |
| | Ne | | | |
| Otázka č.4 | Ano | 1 | 4 | 2 |
| | Spíše ano | | | 7 |
| | Spíše ne | | | 1 |
| | Ne | | | |
| Otázka č.5 | Ano | 1 | 1 | 8 |
| | Spíše ano | | 2 | 2 |
| | Spíše ne | | 1 | |
| | Ne | | | |
| Otázka č.6 | 0-30 minut | | | 1 |
| | 30-60 minut | | 1 | 2 |
| | 1-2 hodiny | 1 | 1 | 5 |
| | 2-3 hodiny | | 1 | 1 |
| | 3 hodiny a více | | 1 | 1 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

K dalšímu vyhodnocení dotazníkového šetření bylo využito výsečových grafů s procentuálním vymezením odpovědí, jak je zřejmé z obrázků 3 až 8 práce.

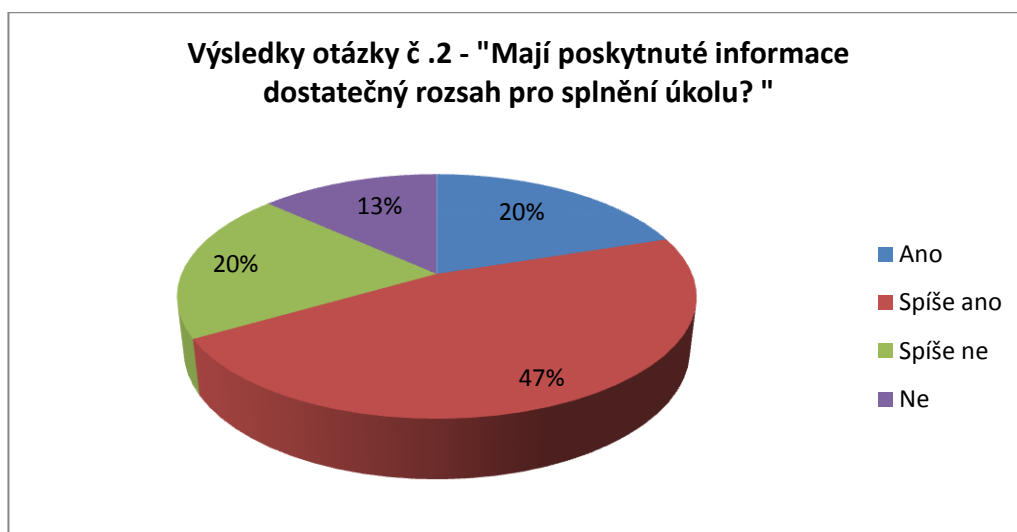
Obrázek 3 – Výsledky otázky č. 1 dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z grafu je patrné, že nejužívanější komunikační kanály jsou informační systém a email, následuje porada. Ze struktury odpovědí vyplývá, že manažer projektu využívá ke komunikaci se svými podřízenými pracovních porad, stejně tak komunikují jemu podřízení garanti prací s ním a se svými podřízenými, o něco více využívají také emailu a informačního systému. Členové týmu komunikují hlavně pomocí informačního systému.

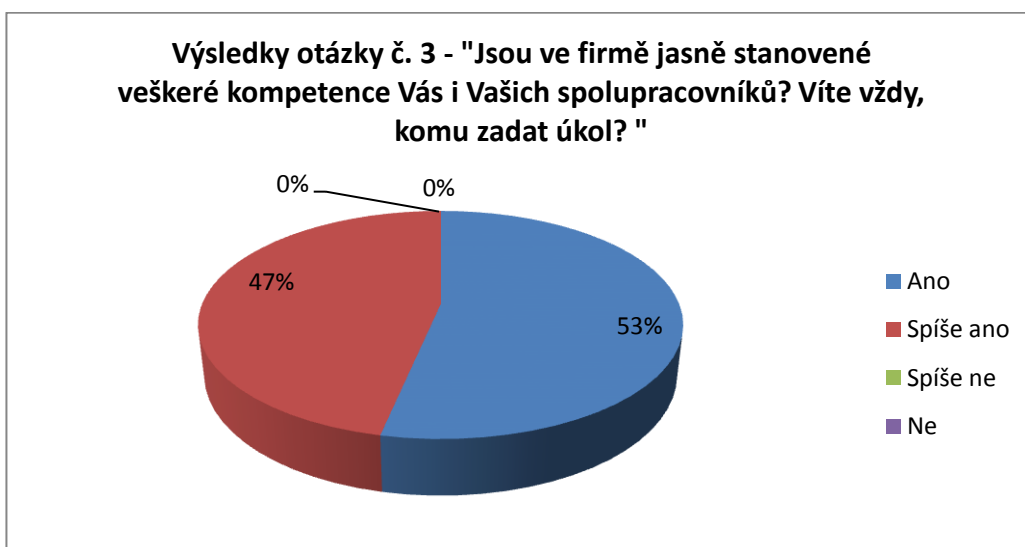
Obrázek 4 – Výsledky otázky č. 2 dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Projektový manažer a garanti prací jsou spokojeni s obsahem zadávaných úkolů, zadanému rozumí a jsou schopni zadaný úkol splnit bez doplňující komunikace. Jiné je to u členů týmu, kteří odpovídali v dotazníku negativně, nedostává se jim tedy dostatečného zadání úkolů a to se může projevit v další potřebě komunikace a zdržení plnění úkolu.

Obrázek 5 – Výsledky otázky č. 3 dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

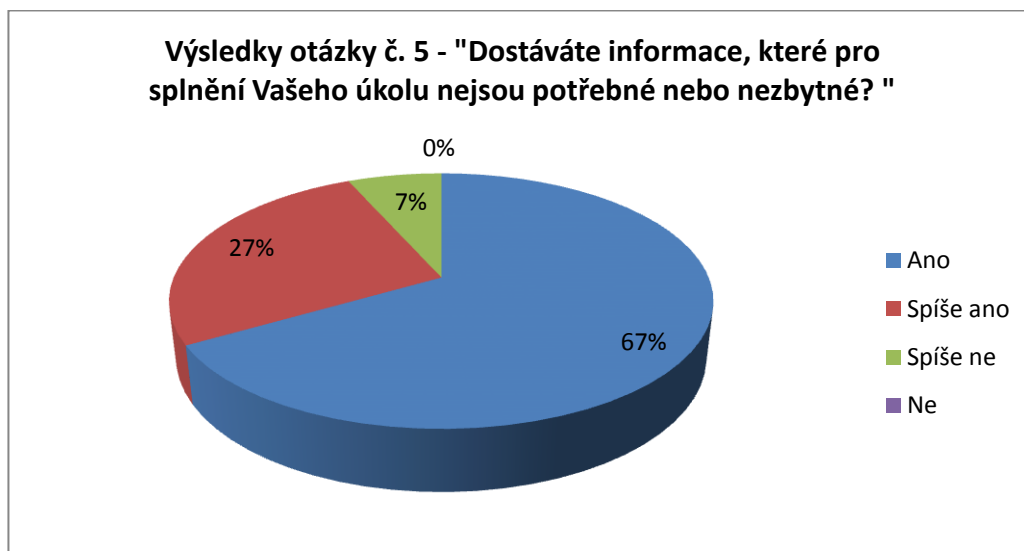
Obrázek 6 – Výsledky otázky č. 4 dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Na třetí otázku všichni respondenti odpověděli „ano“ nebo „spíše ano“, z čehož vyplývá, že kompetence jsou veškerým členům projektového týmu jasné. Stejně tak 14 respondentů z 15 ve čtvrté otázce odpovědělo, že jsou vždy kompetentní k úkolu, který je jim zadán.

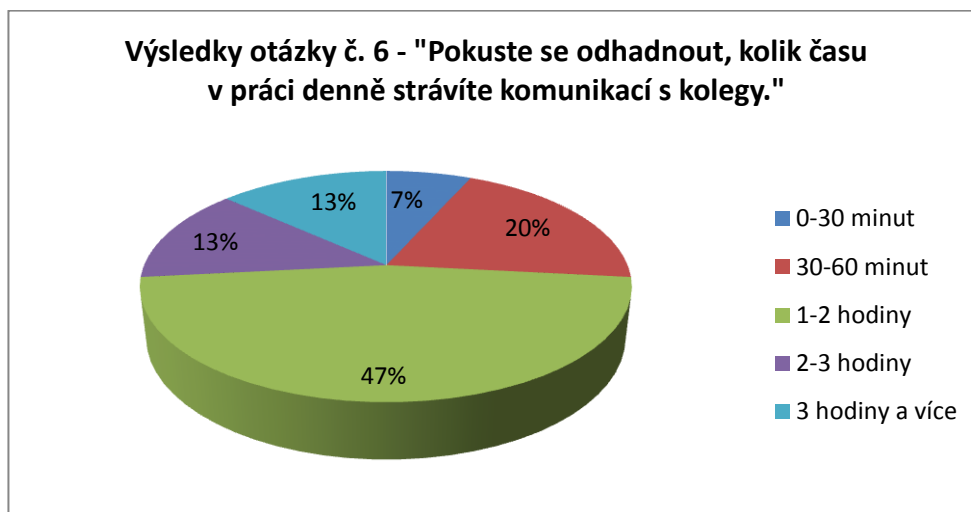
Obrázek 7 – Výsledky otázky č. 5 dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Ze struktury odpovědí na pátou otázku vyplývá, že 14 z 15 dotazovaných respondentů se setkává se situací, kdy jsou jim předávány informace nadbytečné a nepotřebné k výkonu jejich práce. Členové týmu tedy znají kompetence sebe samých i svých kolegů, nicméně sdělují informace navíc jiným osobám, čímž se zdržuje práce všech zúčastněných.

Obrázek 8 – Výsledky otázky č. 6 dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z výsledků poslední otázky lze vydedukovat, že nejvíce času stráví komunikací členové týmu, pouze 2 osoby uvedly časový rámec 3 hodiny a více.

Pomocí dotazníkového šetření byly vymezeny základní informace o komunikační síti projektového týmu, které budou dále analyzovány a upřesněny.

9.2 Analýza interní komunikační sítě

Komunikační prostor projektu je tvořen členy projektového týmu a vazbami mezi nimi. V analyzovaném projektovém týmu fungují 4 základní komunikační vazby, a to:

- mezi projektovým manažerem a garanty prací,
- mezi garanty prací navzájem,
- mezi garanty prací a členy projektového týmu
- mezi členy projektového týmu navzájem.

V těchto vazbách jsou uplatňovány vertikální a horizontální kanály.

9.2.1 Komunikace mezi projektovým manažerem a garanty prací

Mezi projektovým manažerem a garanty prací vzniká horizontální komunikace při činnostech definovaných v odpovědnostní matici v příloze B této práce. Vzhledem k tomu, že jednotliví garanti prací musí být informováni v rámci projektu o všech událostech i mimo jejich kompetencí a odpovědností, komunikují společně s projektovým manažerem formou diskuze. Je na garantech prací, zda a jakým způsobem úkoly delegují nebo na nich pracují sami. O průběžných výsledcích a stavu projektu reportují manažerovi projektu v pravidelných intervalech.

9.2.2 Komunikace mezi garanty prací navzájem

Vertikální komunikace mezi garanty prací probíhá několika způsoby. O záležitostech týkajících se celého projektu spolu komunikují formou diskuze a brainstormingů, o výsledcích realizací jednotlivých pracovních souborů (work packages) se navzájem informují. Dále mezi garanty prací vzniká komunikace v podobě požadavků na spolupráci při plnění projektových cílů.

9.2.3 Komunikace mezi garanty prací a členy projektového týmu

Prostřednictvím horizontálních komunikačních kanálů zadávají garanti prací na členy projektového týmu úkoly, konzultují je a kontrolují. Člen projektového týmu se může v případě dotazů obracet na svého nadřízeného, musí se na něj obracet v případě rozhodování o věcech, ke kterým není kompetentní (například rozpočet daného úkolu). V případě potřeby komunikace mezi garantem prací a členem týmu, který není součástí jeho pracovní skupiny, musí s tímto garantem komunikovat prostřednictvím jeho nadřízeného.

9.2.4 Komunikace mezi členy projektového týmu navzájem

Pro vertikální komunikaci mezi členy projektového týmu platí pravidlo, že mezi sebou navzájem komunikují členové týmu přes garanta prací. Nicméně existují výjimky, kdy v rámci urychlení procesů spolu členové týmu komunikují napřímo. Tyto výjimky mají formální podobu, to znamená, že některé jsou přesně definovány interní

směrnicí nebo vzájemnou dohodou, některé ale vznikly spontánně v průběhu realizace projektu a tyto tedy nemají žádné formální ukotvení a vzniká při nich největší procento chyb v interní komunikaci projektu.

Horizontální i vertikální komunikační kanály a způsoby komunikace všech pracovníků v rámci projektového týmu budou blíže specifikovány v kapitole 9.3 této práce.

9.3 Analýza komunikačních kanálů

Výše zmíněné skupiny projektového týmu využívají několik komunikačních kanálů, které budou v této části práce podrobněji specifikovány, budou vymezeny případné problémy a popsány návrhy jejich řešení.

9.3.1 Komunikační kanály mezi projektovým manažerem a garanty prací

V této skupině projektového týmu se vyskytují dva základní druhy komunikačních kanálů, a to face-to-face a elektronické komunikační nástroje. Nejčastěji spolu manažer projektu a jemu podřízení garanti prací komunikují osobně prostřednictvím porad, pravidelných meetingů a brainstormingů. Elektronicky si předávají informace pomocí emailu, messengeru a informačního systému. Telefonáty využívá tato skupina ke své komunikaci minimálně.

Porada

Pravidelně jednou týdně se schází manažer projektu a garanti prací na kontrolní poradě, kde garanti prací předávají ústně kontrolní zprávy neboli reporty z uplynulého týdne. Porady jsou vedeny manažerem projektu, každý zúčastněný dostane slovo a reportuje práci, kterou vykonal. Z porad se dělá zápis, který je archivován na dostupném místě, aby se k němu mohli garanti prací i manažer projektu vracet. Vzniká tak pravidelná kontrolní zpráva jako dokument, ve kterém jsou popsány a vyčísleny výsledky projektu, a se kterou může projektový manažer dál pracovat při řízení

projektu. Zároveň se v rámci porady definují nové úkoly a jejich časový rámeček. Příklad zápisu z porady je přílohou C této práce.

Autorka měla možnost metodou zúčastněného pozorování ve formě osobní přítomnosti na poradě analyzovat tento komunikační kanál a lze konstatovat, že porada probíhá bez zásadních nedostatků. Během týdne sbírá projektový manažer témata na poradu od garantů prací, celou dobu se během ní hovoří o aktuálních tématech, minimálně dochází k odchylkám od tématu, manažer je schopen usměrňovat diskusi a dělat závěry. Porada se drží stanoveného programu, je kontrolováno plnění úkolů stanovených na předchozích poradách, schůzky jsou dokumentované a trvají cca 3 hodiny, což se dá pokládat za optimální.

Jediné, co shledávám na tomto komunikačním kanálu chybným, je skutečnost, že zápisy z porady (kontrolní zprávy) jsou často zhotoveny s velmi strohým obsahem, a tak je těžké některé body interpretovat, zvláště po delší časové odmlce. Může tak vzniknout desinterpretace zápisu, což vede obvykle k neplnění úkolu, chybnému plnění úkolu anebo potřebě nové schůzky nad daným tématem. Mým návrhem řešení je domlout se na formulaci úkolů tak, aby byla pro všechny srozumitelná, a nakonec si zápis odsouhlasit.

Meeting

Úkoly stanovené na poradě jsou podrobněji rozebrány a konzultovány manažerem projektu na jeho schůzce s jednotlivými guaranty prací. Každý z nich má v kalendáři pravidelný meeting, který se opakuje jedenkrát za týden. Manažer projektu kontroluje a usměrňuje činnosti guaranta prací, popřípadě mu pomáhá v rozhodnutích. Jedná se o méně formální schůzku, než je kontrolní porada, guarant prací zde řeší s manažerem projektu pouze záležitosti, které se týkají jeho práce a podřízených. Meeting je půlhodinový až hodinový, zápis si z něj tvoří guarant prací i projektový manažer sám. Tento druh komunikačního kanálu měla autorka možnost posoudit pouze na základě rozhovorů s kolegy, organizací a vedení meetingů shledává bez problémů.

Brainstorming

Brainstormingové schůzky jsou organizovány, pokud vznikne potřeba nějaké téma, úkol nebo problém hlouběji rozebrat v širším kruhu členů projektového týmu. Brainstorming může svolat manažer projektu nebo i garant prací a většinou se jej účastní i členové týmu, kteří mají odbornost k příslušnému tématu. Konzultují se zde možnosti řešení dané problematiky a většinou jsou rozdány úkoly garantům prací a na zvolené variantě řešení se začne hned pracovat.

Email a messenger

Mezi manažerem a garanty prací je email používán pro přenos rychlých informací, jež nemusí být řešeny oficiálně v širším kruhu účastníků projektu. Messenger je aplikace, která umožňuje předávání rychlých zpráv mezi kolegy formou tak zvaného chatu. Mezi manažerem a garanty prací slouží tento komunikační kanál k bleskové výměně informací okamžitého charakteru, například posunutí meetingu o pár minut, pozvání na pracovní oběd, naplánování jednání nebo brainstormingu a podobně.

Informační systém

Projektový tým využívá aplikaci eGroupWare (eGW), která je přístupná z internetu a je složena z několika modulů (úkolovník, adresář, kalendář, správce dokumentů, harmonogram). Projektový manažer sem zadává garantům prací úkoly globálního charakteru, na kterých se pracuje dlouhodobě a garant prací je za ně zodpovědný. Tyto úkoly také slouží k reportingu na kontrolních poradách.

9.3.2 Komunikační kanály mezi garanty prací

Komunikační kanály mezi garanty prací jsou velmi podobné jako v kapitole 9.3.1. Organizují mezi sebou meetingy, komunikují pomocí emailu, messengeru, informačního systému, a okrajově používají ke komunikaci mezi sebou telefony.

Meeting

Ve skupině garantů prací není stanoven pravidelný meeting, ale je organizován na základě potřeby některého z členů této skupiny. Většinou se jedná o meeting těch

garantů prací, kteří pracují společně na nějakém úkolu a potřebují sladit postup. Jelikož nejsou všichni garanti prací vždy přítomni v kanceláři, bývá problematické se sejít v okamžiku vzniku potřeby. Řešení úkolu či problému se tak posouvá a to může mít dopad na časovou osu celého projektu. V souvislosti s tím vzniká problém, že kvůli nemožnosti komunikovat ihned face-to-face volí garanti prací jiné komunikační kanály a informace jsou tak roztříštěny, nejsou archivovány a netvoří celek, podle kterého se dá při práci postupovat. Určitou část komunikace má pracovník uloženou v emailu, jinou řešil s kolegou po messengeru, další po telefonu. Projektové úkoly pak nesměřují k výsledku, protahuje se jejich vyřešení a plýtvá se časem, který mohl být využit k alternativní činnosti.

Návrhem řešení je zavedení pravidelných zhruba půlhodinových meetingů všech garantů prací mezi sebou. Zde by tito mohli rekapitulovat a shrnout témata probíraná různými komunikačními kanály. Informace by tak byly přenášeny v jednom celku a hlavně zapsány, což by umožnilo další práci s nimi a lepší řešení úkolů nebo problémů. Tímto opatřením se sice neodstraní možnost okamžité face-to-face komunikace k tématu, alespoň se tak ale sjednotí komunikace v jeden celek, který lze evidovat a průběžně aktualizovat například v informačním systému.

Email a messenger

Jak již bylo řečeno, garanti prací využívají příliš mnoho komunikačních kanálů, což vede k neefektivitě v jejich komunikaci. Dalším z takových příkladů je nadměrné používání emailů. Pracovníci této skupiny až příliš často využívají pro komunikaci důležitých věcí email, což vyplývá i z dotazníkového šetření v kapitole 9.1. Komunikace emailem není při řešení důležitých záležitostí vhodná, protože z ní často bývají vynechány další osoby, které jsou pro řešení úkolu důležité. Především je ale nevhodná proto, že emaily týkající se důležitých témat bývají obvykle velice dlouhé, a přesto nevystihují téma v celé šíři. Stává se, že po rozsáhlé emailové komunikaci, která zabere dvěma i více lidem spoustu času, jsou nakonec stejně nuceni svolat meeting, aby mohlo být téma rozebráno podrobně a se všemi důležitými konotacemi. Řešením tohoto je zavedení pravidelného meetingu, jak bylo uvedeno výše.

Telefon a messenger

Telefonát není příliš rozšířená forma komunikace mezi garanty prací stejně jako messenger. Využívají ji převážně k ověření nebo kontrole informací, případně k běžné „nepracovní“ komunikaci.

Informační systém

Garanti prací mezi sebou nekomunikují prostřednictvím informačního systému, jelikož si sdělují informace a požadavky osobně. Pokud potřebuje garant prací vykonat určitou činnost spadající do kompetencí jiné pracovní skupiny, obrátí se na garanta prací této skupiny a ten se o splnění úkolu postará. Vše je ale komunikováno face-to-face nebo zaznamenáno v zápisech z porad.

9.3.3 Komunikační kanály mezi garanty prací a členy týmu

Garanti prací komunikují se svými podřízenými prostřednictvím více komunikačních kanálů než skupiny uvedené výše. Mnohem více jsou využívány telefony, emaily i messenger, stejně tak veškeré úkoly a činnosti jsou sdíleny v informačním systému. Komunikace typu face-to-face je v této skupině využívaná méně než ostatní typy komunikací. Je to dáno hlavně tím, že úkoly komunikované mezi garanty prací a jejich podřízenými jsou již velmi konkrétní a jednoduše zadatelné a je jich velký počet, není tedy nutné se ke každému úkolu scházet osobně.

V této pracovní skupině platí pravidlo, že o veškeré komunikaci mezi garantem prací a členem jiného týmu musí vědět jeho nadřízený.

Porada

Porady jsou organizovány na stejném principu jako porada kontrolní mezi manažerem projektu a garanty prací. To znamená, že se garanti prací schází se svými podřízenými pravidelně nad výsledky jejich činností a vyžadují od nich reporting. Porady jsou zároveň místem, kde je prostor i pro případný brainstorming, členové týmu tak mohou při této poradě vznášet připomínky ke své práci, požadavky na pomoc i návrhy na zlepšení. Porada není tak formální jako kontrolní porada s manažerem projektu, ale je z ní také tvořen zápis.

Meeting

Meetingy mezi garanty prací a členy projektového týmu jsou organizovány dle potřeby, můžou je požadovat i členové týmů jednotlivých garantů prací. Řeší se zde konkrétní problémy vznikající při realizaci projektových činností. Nemají tedy pravidelný charakter. Meetingy slouží zároveň k případnému vyjasnění úkolů zadávaných prostřednictvím informačního systému, který je popsán níže. Prioritně se ale zadávání úkolů a s tím spojená komunikace děje právě pomocí informačního systému.

Email a messenger

Jak bylo již uvedeno, elektronická komunikace tvoří velkou část komunikačních kanálů mezi garanty prací a jejich podřízenými. Pomocí emailu jsou sdělovány upřesňující informace k úkolům zadaným v informačním systému, a to oběma směry. Touto formou jsou také velmi často předávány výsledky práce i běžná denní oznámení o stavu plnění zadaných úkolů. V emailové komunikaci mezi grantem prací a jemu podřízeným shledává autorka ze své vlastní zkušenosti chybějící zpětnou vazbu. Velmi často se stává, že od zaneprázdněných nadřízených nepřijde odpověď na email, a tak má podřízený pochybnosti, zda informaci převzal nebo ne. Jedná se o zpětnou vazbu ve smyslu rychlého oznámení, že příjemce informaci dostal. Řešením tohoto problému je podle mého názoru zanesení pravidla zpětné vazby do směrnice firmy.

Messenger je v této pracovní skupině využíván jako doplňkový komunikační kanál pro přenos rychlých provozních nebo nepracovních informací.

Informační systém

K předávání úkolů svým podřízeným slouží garantům prací informační systém. V něm jsou evidovány veškeré úkoly spojené s realizací projektu a jejich aktuální stav. V praxi to vypadá tak, že garant prací zadá podřízenému úkol a vymezí jej časově. V průběhu realizace tohoto úkolu pak podřízený k záznamu dopisuje vždy aktuální stav činnosti, může se skrze informační systém dotazovat svého nadřízeného, případně k plnění úkolu přizvat dalšího člena týmu. Komunikaci skrze informační systém je věnována kapitola 9.4.

9.3.4 Komunikační kanály mezi členy projektového týmu

Členové projektového týmu používají ke komunikaci mezi sebou všech zmíněných komunikačních kanálů. Z toho pramení několik problémů.

Prvním z nich je předávání informací při osobním jednání. Dochází velice často ke konfliktům, kdy jeden člen týmu tvrdí, že se na dané věci s kolegou domluvil, ale ten tvrdí opak. Vzhledem k chybějící komunikaci v písemné formě tak nelze dohledat, který z pracovníků má pravdu a taková nedorozumění brzdí jak jednotlivce, tak celý projektový tým v plnění cílů projektu. Řešením by zde mohlo být nařízení veškeré komunikace skrze informační systém. Není jisté, zda toto opatření odbourá veškeré komunikační problémy, nedorozumění a „komunikační šumy“, výrazně ale napomůže k vyšší efektivitě plnění úkolů a cílů projektu.

Druhým problémem je pak nadměrné užívání některých komunikačních prostředků a také jejich zneužívání. Typickým případem je zde chatovací platforma messenger, kde začnou jednotlivci řešit nejprve pracovní záležitosti, které velice rychle sklouznou k soukromým tématům. Dle vnitrofiremních statistik, které jsou získávány prostřednictvím sofistikovaných aplikací pro monitoring provozu jednotlivých počítačových programů, vyplývá, že členové projektového týmu tráví aktivním užíváním aplikace messenger až 10 % svého pracovního času a to i v případech, kdy pracují na úkolu, který se nijak nevztahuje k dalším osobám. To znamená, že i ti, kteří pracují na daném úkolu sami, komunikují s ostatními členy týmu skrze messenger, i když v pracovní oblasti v podstatě nemají o čem.

Jelikož ze všech metod analýzy komunikace v projektovém týmu vyplývá, že nejvíce používaný komunikační kanál je informační systém, další část práce bude věnována tomuto tématu.

9.4 Analýza komunikace prostřednictvím informačního systému eGroupWare

Jak bylo již uvedeno, pro komunikaci v projektovém týmu je nejvíce využíván informační systém eGroupWare. Jedním z jeho modulů je i správce úkolů, kam mohou všichni členové projektového týmu zadávat úkoly svým kolegům, připisovat k zadání úkolů jejich aktuální stav, přidávat jiné osoby k nahlédnutí do úkolu nebo k pomoci s jeho řešením. Úkoly se dají časově vymezit počátečním a koncovým datem a aplikace pak sama dokáže vyčlenit ty, které jsou po termínu, v termínu nebo nadcházející. Systém nedokáže vyhodnotit, kteří členové týmu jsou k danému úkolu kompetentní, a tak se toto musí nastavovat ručně, stejně jako časový rámec úkolu. Chybí zde přidělení rolí a kompetencí, vše je vázáno na konkrétní osobu.

Aplikace eGroupWare umožňuje uživateli filtrovat úkoly jen pomocí obsaženého slova nebo pomocí termínů časového rámce. Nikoliv však na základě priorit. Nelze vymezit několik hlavních úkolů, které je potřeba aktuálně řešit, pracovník musí na začátku své práce pročíst všechny úkoly a udělat si plán, jak je bude postupně řešit. V důsledku musí toto udělat každé ráno po příchodu do práce a někdy v průběhu dne i zopakovat, což jeho činnost velmi zdržuje a činí ji nestrukturovanou a chaotickou.

Problémem je i skutečnost, že nově zadávané úkoly se řadí do fronty mezi další v chronologické posloupnosti, respektive podle toho, ke kterému úkolu byl naposledy uložen záznam. Upozornění, že byl na pracovníka úkol zadán, však tento dostane pouze v případě, že má informační systém spuštěný – v okně na něj vyskočí tak zvaný reminder. Stává se tak, že ti, kteří jsou kompetentní ke splnění velkého množství menších úkolů, například administrativa, a nejsou zrovna připojeni do eGW, si některých úkolů nevšimnou, jelikož po zapnutí informačního systému nejsou na nový úkol nijak upozorněni a také nemusí být tento úkol v chronologické řadě poslední.

Práce na projektu vyžaduje doplňování aktuálních stavů zadaných úkolů do informačního systému. Ten umožňuje pouze nepřehledné vepisování pod zadávací text úkolu. Směrnice firmy sice určuje strukturu zápisu ve formě datum, iniciály pracovníka a zápis, nicméně už několik takových zápisů udělá úkol nepřehledným. V momentě, kdy

k jednomu úkolu přispívá více kolegů, se tento stává srozumitelný pouze zúčastněným a jakákoliv třetí strana musí v případě zájmu dlouze pročítat celé zápisy, aby se seznámila s aktuálním stavem úkolu. S tím také souvisí, že pro jednotlivé členy projektového týmu je složité vytvořit report ke své práci, informační systém tuto funkci nemá.

Pokud na úkolu pracuje více osob, eGW neumožňuje rozdělit práce na úkolu jednotlivým osobám. Když někdo ze zúčastněných zapíše nutnost vykonání dílčího úkolu a nesměřuje ho přímo konkrétnímu člověku, není z úkolu jasné, kdo jej vykoná. Vznikají tak časové prodlevy v plnění úkolů a potřeba další doplňkové komunikace. V opačném případě, zadá-li někdo pro větší přehlednost separátně dílčí úkol, je obtížné dohledat, k jakému hlavnímu úkolu se vlastně váže. Příklad komunikace projektového týmu prostřednictvím eGW je v příloze D této práce.

Z výše uvedeného vyplývá několik zásadních problémů při komunikaci v projektovém týmu:

1. Informace jsou předávány na více osob, než jsou k plnění úkolu kompetentní a budou jej skutečně vykonávat. Například pracovník technického oddělení dá do pověření k danému úkolu realizace počítačové učebny jak obchodního reprezentanta, tak i garanta prací obchodního týmu. Přitom kompetentní je u takového úkolu pouze obchodník.
2. Do informačního systému jsou zadávány i nepodstatné úkoly, které lze řešit neformálně a komunikací přes informační systém se velmi zdržuje jejich vyřešení. Například objednávka nové nabíječky k notebooku, která by mohla být vyřízena za několik minut pomocí papírové interní objednávky.
3. Nemožnost stanovení priorit a s tím související potřeba konzultovat toto s nadřízeným, což zdržuje celý průběh prací.
4. Nepřehlednost písemné komunikace pod zadáním úkolů a neschopnost zorientovat se v úkolu, což má za následek potřebu další komunikace a zdržení celého týmu.
5. Nemožnost směřovat dílčí úkoly na konkrétního člověka.

Je zřejmé, že výše uvedené problémy způsobují neefektivitu v komunikaci projektového týmu. V další kapitole provedu ekonomickou analýzu těchto nedostatků a navrhnou jejich možné řešení.

10. Analýza nákladů a návrh řešení nedostatků

10.1 Analýza nákladů

Zmíněné problémy při komunikaci prostřednictvím informačního systému eGroupWare autorka konzultovala se všemi členy projektového týmu včetně projektového manažera a ti potvrdili, že se s nedostatky informačního systému denně setkávají. Všichni členové týmu je řeší stejným způsobem a to tak, že každé ráno zkontrolují všechny své aktuální úkoly, pečlivě pročtou informace, které k danému úkolu přibyly, některé předají na kompetentní osoby a vytvoří si priority práce pro daný pracovní den. Pro přehlednost dalšího postupu je balík těchto činností nazván „správa úkolů a související komunikace“.

Správou úkolů a související komunikací stráví pracovníci určitý čas, který by mohli věnovat práci samotné. Aby mohly být vyčísleny náklady na tuto činnost, byla měřena po dobu jednoho pracovního týdne u všech 15 členů projektového týmu doba, po kterou se organizaci úkolů a práce každý den věnují. Měření proběhlo pomocí stopek u každého člena týmu. Získané informace byly porovnány s harmonogramem prací, které musí v informačním systému pracovníci vyplňovat. Ukázka harmonogramu je přílohou E této práce. Harmonogram plní funkci tzv. timesheetu, prostřednictvím kterého zapisuje pracovník dobu strávenou na daném úkolu nebo dobu strávenou jinou činností. Z harmonogramu lze tedy zjistit čas, který strávil správou svých úkolů. Průběh zjišťování času stráveného každodenní správou úkolů a související komunikací je uveden v následující tabulce.

Tabulka 11 – Čas členů projektového týmu strávený správou úkolů a související komunikací

| Pracovník | 1.den | 2.den | 3.den | 4.den | 5.den |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | [min] | [min] | [min] | [min] | [min] |
| Manažer projektu | 10 | 12 | 6 | 9 | 15 |
| Marketingový ředitel | 13 | 16 | 10 | 19 | 15 |
| Asistent marketingu | 18 | 14 | 10 | 20 | 16 |
| Teamleader call centra | 25 | 21 | 28 | 22 | 19 |
| Obchodní ředitel | 32 | 25 | 29 | 31 | 27 |
| Key account manažer 1 | 21 | 18 | 19 | 18 | 17 |
| Key account manažer 2 | 23 | 25 | 25 | 26 | 20 |
| Key account manažer 3 | 18 | 21 | 16 | 19 | 17 |
| Ředitelka administrativy | 27 | 30 | 28 | 32 | 30 |
| Asistentka administrativy | 15 | 12 | 16 | 15 | 18 |
| Specialistka projektů EU | 13 | 15 | 10 | 18 | 11 |
| Technický ředitel | 14 | 18 | 21 | 19 | 15 |
| Nákupčí | 28 | 25 | 32 | 35 | 30 |
| Vedoucí technických realizací | 37 | 30 | 32 | 35 | 27 |
| Vedoucí reklamací a servisu | 12 | 14 | 20 | 18 | 15 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V další tabulce jsou definovány sumy uvedených hodnot a dále je zde uveden koeficient ztráty, který vyjadřuje podíl ztrátových činností na celkovém fondu pracovní doby, který je 40 hodin týdně při plném pracovním úvazku všech pracovníků. Koeficient ztráty lze vyjádřit tímto vzorcem:

$$k_{z_i} = \frac{f}{\sum_{j=1}^5 t_{ij}} \quad i = 1 \text{ až } 15; \quad j = 1 \text{ až } 5 \quad (1)$$

Kde:

k_{z_i} koeficient ztráty u i -tého pracovníka

f týdenní fond pracovní doby (40 hodin)

t_{ij} počet hodin strávených správou úkolů a související komunikací i-tého pracovníka v j-tém dnu

Tabulka 12 – Sumy času členů projektového týmu stráveného správou úkolů a související komunikací a koeficient ztráty

| Pracovník | Počet minut/týden | Počet hodin/týden | Koeficient ztráty |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Manažer projektu | 52 | 0,87 | 0,0217 |
| Marketingový ředitel | 73 | 1,22 | 0,0304 |
| Asistent marketingu | 78 | 1,30 | 0,0325 |
| Teamleader call centra | 115 | 1,92 | 0,0479 |
| Obchodní ředitel | 144 | 2,40 | 0,0600 |
| Key account manažer 1 | 93 | 1,55 | 0,0388 |
| Key account manažer 2 | 119 | 1,98 | 0,0496 |
| Key account manažer 3 | 91 | 1,52 | 0,0379 |
| Ředitelka administrativy | 147 | 2,45 | 0,0613 |
| Asistentka administrativy | 76 | 1,27 | 0,0317 |
| Specialistka projektů EU | 67 | 1,12 | 0,0279 |
| Technický ředitel | 87 | 1,45 | 0,0363 |
| Nákupčí | 150 | 2,50 | 0,0625 |
| Vedoucí technických realizací | 161 | 2,68 | 0,0671 |
| Vedoucí reklamací a servisu | 79 | 1,32 | 0,0329 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V další tabulce jsou uvedeny měsíční a roční mzdové náklady členů projektového týmu.

Tabulka 13 – Mzdové náklady členů projektového týmu

| Pracovník | Měsíční mzdové náklady | Roční mzdové náklady |
|-------------------------------|------------------------|----------------------|
| Manažer projektu | 68 000 Kč | 816 000 Kč |
| Marketingový ředitel | 40 000 Kč | 480 000 Kč |
| Asistent marketingu | 27 000 Kč | 324 000 Kč |
| Teamleader call centra | 25 000 Kč | 300 000 Kč |
| Obchodní ředitel | 52 000 Kč | 624 000 Kč |
| Key account manažer 1 | 38 000 Kč | 456 000 Kč |
| Key account manažer 2 | 34 000 Kč | 408 000 Kč |
| Key account manažer 3 | 32 000 Kč | 384 000 Kč |
| Ředitelka administrativy | 29 000 Kč | 348 000 Kč |
| Asistentka administrativy | 21 000 Kč | 252 000 Kč |
| Specialistka projektů EU | 22 000 Kč | 264 000 Kč |
| Technický ředitel | 40 000 Kč | 480 000 Kč |
| Nákupčí | 30 000 Kč | 360 000 Kč |
| Vedoucí technických realizací | 28 000 Kč | 336 000 Kč |
| Vedoucí reklamací a servisu | 23 000 Kč | 276 000 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Násobkem ročních mzdových nákladů a koeficientu ztráty definovaného ve vzorci (1) jsou vyjádřeny roční náklady na správu úkolů a související komunikaci.

Tabulka 14 – Náklady na správu úkolů a související komunikaci

| Pracovník | Koeficient ztráty | Roční mzdové náklady | Náklady na správu úkolů a související komunikaci |
|------------------------|-------------------|----------------------|--|
| Manažer projektu | 0,0217 | 816 000 Kč | 17 680 Kč |
| Marketingový ředitel | 0,0304 | 480 000 Kč | 14 600 Kč |
| Asistent marketingu | 0,0325 | 324 000 Kč | 10 530 Kč |
| Teamleader call centra | 0,0479 | 300 000 Kč | 14 375 Kč |
| Obchodní ředitel | 0,0600 | 624 000 Kč | 37 440 Kč |
| Key account manažer 1 | 0,0388 | 456 000 Kč | 17 670 Kč |

| | | | |
|-------------------------------|--------|------------|-------------------|
| Key account manažer 2 | 0,0496 | 408 000 Kč | 20 230 Kč |
| Key account manažer 3 | 0,0379 | 384 000 Kč | 14 560 Kč |
| Ředitelka administrativy | 0,0613 | 348 000 Kč | 21 315 Kč |
| Asistentka administrativy | 0,0317 | 252 000 Kč | 7 980 Kč |
| Specialistka projektů EU | 0,0279 | 264 000 Kč | 7 370 Kč |
| Technický ředitel | 0,0363 | 480 000 Kč | 17 400 Kč |
| Nákupčí | 0,0625 | 360 000 Kč | 22 500 Kč |
| Vedoucí technických realizací | 0,0671 | 336 000 Kč | 22 540 Kč |
| Vedoucí reklamací a servisu | 0,0329 | 276 000 Kč | 9 085 Kč |
| Suma | | | 255 275 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Provedeným měřením bylo zjištěno, že společnosti Českomoravské informační systémy, s.r.o. vznikají ročně náklady ve výši 255 275,- Kč na pracovní činnosti zaměstnanců spojené se správou úkolů a související komunikací.

10.2 Zavedení informačního systému CRM

Jako nejvhodnější řešení problémů spojených s využíváním informačního systému eGroupWare se jeví přechod na nový informační systém integrovaný se systémem CRM (Customer Relationship Management). Jedná se primárně o systém pro správu a řízení vztahů se zákazníky, ve kterém je však již obsažen i systém pro vnitřní fungování firmy.

Implementace systému CRM musí respektovat zaměření firmy a její priority. Velmi záleží na oboru, ve kterém organizace působí. Někdo se potřebuje zaměřit na získávání nových klientů, jinému záleží na posilování jejich loajality, jiný potřebuje zabránit odchodu těm, kteří o tom uvažují.

Samotný systém je natolik rozsáhlý v počtu modulů i funkcionalit, že ho zde není možné popsat celý. Proto se bude tato kapitola soustředit pouze na ty funkce, které lze porovnat s funkcionalitou stávajícího informačního systému eGroupWare popsanou v kapitole 9.4. Budou zmíněny možnosti, které by měly vyřešit nedostatky a problémy

definované ve funkcionalitě eGW. Jelikož společnost Českomoravské informační systémy, s.r.o. v tuto chvíli využívá testovací verzi CRM a poskytla k ní autorce přístupy, jsou konkrétní příklady práce se systémem demonstrovány na printscreech, které tvoří přílohy F a G této práce.

Prvním bodem, který byl v problémech využívání stávajícího informačního systému zmíněn, je předávání informací na více osob, než které jsou k plnění úkolu kompetentní a budou jej skutečně vykonávat. V eGW spolu pracovníci komunikují napřímo, úkoly mohou být zadávány pouze na konkrétní osobu, jiná možnost není. V rámci CRM jsou předem nastaveny role k dané pracovní pozici, které jsou určeny kompetencemi. Komunikace mezi zadavatelem úkolu a jeho příjemcem tedy probíhá na základě stanovených rolí. Zadavatel úkolu tak nevybírá konkrétní osobu, systém toto udělá dle nastavených pravidel automaticky. Dokonce lze v CRM systému nastavit automatické workflow, které vygeneruje na základě konkrétní podmínky aktivitu pro zvoleného pracovníka nebo tým pracovníků. Například pokud dojde k předání stávajícího klienta firmy kolegovi, systém CRM sám vygeneruje email, který mu automaticky přijde a informuje ho o této změně. Nemusí se tedy zakládat speciální úkol ani kolegovi sdělovat tuto informaci prostřednictvím jiných komunikačních kanálů. Ukázka založení workflow je uvedena v příloze F.

Systém komunikace na základě rolí má tu výhodu, že počítá se zastupitelností pracovníků, respektive jejich rolí. Konkrétním příkladem je, že systém CRM v případě nepřítomnosti pracovníka automaticky přesměruje komunikaci na jeho zástupce, nebo upozorní zadavatele úkolu na to, že má pracovník dovolenou.

S výše uvedeným souvisí řešení druhého problému definovaného v kapitole 9.4 této práce, a to je zadávání nepodstatných úkolů, které lze řešit přímo face-to-face a komunikací přes informační systém se velmi zdržuje jejich vyřešení. CRM lze nastavit tak, že umožní zadávání úkolů pouze přes garanta prací, ten už může rozhodnout o dalším postoupení zadaného svému podřízenému nebo o zrušení úkolu.

Co se týče problému se stanovením priorit, CRM na rozdíl od eGW implicitně obsahuje funkci stanovení priorit, tudíž implementací CRM okamžitě odpadá

pracovníkův čas strávený výběrem priorit. Systém CRM dokonce dokáže automaticky vyhodnotit důležitost splnění úkolu pro plynulý pracovní proces, tento musí být již předdefinovaný. Například pokud na nabídku pro klienta čekají tři členové obchodního týmu, CRM stanoví této činnosti vyšší prioritu než zaevidování smlouvy s odběratelem. Priority lze stanovit i ručně v případě potřeby, a to nejen podle termínu plnění úkolu, ale i podle důležitosti úkolu. V CRM je možné pracovat i s principy time managementu, kdy systém vybere pro daný časový úsek nejvhodnější úkony s ohledem na jejich priority.

Posledními zmiňovanými problémy byly nepřehlednost písemné komunikace pod zadáním úkolů a s tím související neschopnost zorientovat se v úkolu, což má za následek potřebu další komunikace a zdržení celého týmu, a dále nemožnost směřovat dílčí úkoly na konkrétního člověka a s tím související časové prodlevy v plnění úkolů. CRM umožňuje rozdělit balík prací na jednotlivé úkoly, takže pracovník, jehož role je přiřazena k řešení úkolu, vidí pouze tu část, kterou ke své práci potřebuje. Řešení umožňuje přesnou a stručnou komunikaci pouze mezi těmi, kterých se daný úkol týká. CRM samozřejmě také umožňuje popisky stavu úkolu pod jeho zadávací část. Navíc systém poskytuje různou úroveň sdílení informací a lze nastavit například to, že kolega komunikaci pouze uvidí, ale nemůže ji editovat. To je vhodné v případech, kdy je potřeba někoho pouze informovat, nikoliv zaúkolovat. Zmíněná funkce opět šetří čas strávený výměnou informací pomocí jiných komunikačních kanálů.

Velkou výhodou systému CRM je funkce řazení úkolů do fronty. Zde se kumulují úkoly zadané na tým bez požadavku na konkrétní osobu, která činnost vykoná. Tato součást informačního systému je vhodná pro řešení reklamací při dodávkách hardware. Nemusí vznikat jednotlivé úkoly s každou příchozí reklamací, požadavek se pouze přidá do fronty a reklamační oddělení odbavuje úkoly postupně. Systém dokonce umí řadit úkoly podle priority nebo podle nastavené reakční doby. Zároveň se nemůže stát, že by kolegové pracovali na stejném úkolu, protože jakmile jeden pracovník začne činnost vykonávat, jinému se pohled do úkolu zablokuje.

10.3 Rozhodnutí o investici do systému CRM

Cena CRM v cloudovém, tedy hostovaném řešení Microsoft CRM je 750,- Kč za měsíc a uživatele. Firma Českomoravské informační systémy, s.r.o. má službu jako partner společnosti Microsoft pro celou firmu za 15.000,- Kč měsíčně, ročně tedy za 180.000,- Kč. V ceně je navíc obsažena servisní podpora ze strany Microsoftu a školení zaměstnanců. Cena implementace CRM je 350.000,- Kč, kdy je systém přímo dealerem Microsoftu nastaven. Tato se platí jednorázově. Při rozhodování o investici je uvažována doba životnosti informačního systému 5 let, protože se jedná o obvyklou životnost informačních systémů, jak bylo zjištěno kvalifikovaným odhadem.

Vznikají dvě varianty, a to varianta A, tedy přijetí investice do nového IS, a varianta nulová, tedy uvažovaná investice nebude realizována. Pro přehlednost jsou náklady obou variant uvedeny v následujících tabulkách:

Tabulka 15 – Vyčíslení nákladů na variantu A v jednotkách Kč

| Varianta A | | |
|-------------------|---------------------|---------------|
| | Jednorázové náklady | Roční náklady |
| Implementace | 350 000 Kč | 0 Kč |
| Provoz | 0 Kč | 180 000 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tabulka 16 – Vyčíslení nákladů na nulovou variantu v jednotkách Kč

| Nulová varianta | | |
|------------------------|---------------------|---------------|
| | Jednorázové náklady | Roční náklady |
| Implementace | 0 Kč | 0 Kč |
| Provoz | 0 Kč | 255 275 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Aby mohlo být rozhodnuto o přijetí či zamítnutí investice do informačního systému CRM, byl zvolen výpočet ukazatele Čistá současná hodnota (ČSH), který přinese informaci o diskontovaných nákladech obou variant a s tím související hodnotu úspor, která vznikne rozdílem diskontovaných nákladů. Tato metoda bude dále doplněna o výpočet ukazatele Vnitřní výnosové procento (VVP), což je taková úroková sazba, při které je hodnota ČSH rovna nule.

Pro diskontování nákladů na jejich současnou hodnotu bude použita implicitní úroková míra 2%. Ta byla stanovena na základě průzkumu trhu komerčních bank, které nabízí úrok z termínovaného vkladu kolem 2% p. a. Vložení investovaných peněz na termínovaný vklad bylo zvoleno jako nejlepší možná alternativa investice do informačního systému.

Ukazatel ČSH pro zhodnocení investice bude vypočítán k 1. lednu 2013 za předpokladu, že cena nového informačního systému bude i k tomuto datu stejná jako dnes, tzn. 350 000,- jednorázově za implementaci plus 180 000,- Kč ročně za provoz.

10.3.1 Výpočet ČSH u nulové varianty

Metoda ČSH udává rozdíl diskontovaných příjmů a výdajů. Pro výpočet čisté současné hodnoty u nulové varianty byl použit tento postup:

$$\check{C}SH_0 = \sum_{n=1}^m \frac{CF_i}{(1 + i_{im})^n} \quad (2)$$

Kde:

$\check{C}SH_0$ čistá současná hodnota nulové varianty

CF_ifinanční tok v i-tém roce

i_{im} implicitní úroková míra

n počet let

Po dosazení do (2):

$$\check{C}SH_0 = \sum_{n=0}^5 \frac{-255275}{(1 + 0,02)^n}$$

$$\check{C}SH_0 = -1\,203\,228,376$$

10.3.2 Výpočet ČSH u varianty A

Pro výpočet čisté současné hodnoty u varianty A byl použit tento postup:

$$\check{C}SH_A = \sum_{n=1}^m \frac{CF_i}{(1 + i_{im})^n} \quad (3)$$

Kde:

$\check{C}SH_A$čistá současná hodnota varianty A

CF_ifinanční tok v i-tém roce

i_{im} implicitní úroková míra

n počet let

Po dosazení do (3):

$$\check{C}SH_A = -350000 + \sum_{n=0}^5 \frac{-180000}{(1 + 0,02)^n}$$

$$\check{C}SH_A = -1\,198\,422,712$$

V obou variantách vyšla podle očekávání záporná ČSH, neboť všechna CF_i v obou variantách jsou záporná. Z výpočtu plyne, že nulová varianta představuje diskontované náklady ve výši 1 203 228,376 Kč a varianta A, tedy přijetí investice, představuje diskontované náklady ve výši 1 198 422,712 Kč. Úspora nákladů v případě přijetí investice tedy činí 4 805,664 Kč.

10.3.3 Výpočet ukazatele VVP

Výpočet VVP přinese informaci, zda je investice přípustná z hlediska obětovaných nákladů v podobě varianty vložení peněz na termínovaný vklad, a pokud bude z tohoto hlediska investice přípustná, bude zjištěn úrokový diferenciál. Vnitřní výnosové procento (VVP) je taková úroková sazba, při které je hodnota ČSH rovna nule.

V uvažovaném výpočtu jsou tedy diskontované příjmy tvořeny úsporou nákladů na správu úkolů a související komunikaci, diskontované výdaje jsou tvořeny výdaji spojenými s pořízením nového informačního systému.

Výpočet byl proveden pomocí nástroje Excel Řešitel. Hodnota VVP činí 2,47 % p. a. Hodnota implicitní úrokové sazby činí 2 % p. a., úrokový diferenciál činí tedy **+0,47 %**.

10.3.4 Závěr a rozhodnutí o investici

Z uvedených výpočtů vyplývá, že implementace nového informačního systému přinese nevýznamnou úsporu nákladů. K této úspoře je však nutné přičíst nekvantifikovatelné přínosy a další synergické efekty, které jsou popsány v kapitole 10.4. Vnitřní výnosové procento přesahuje implicitní úrokovou sazbu nejlepší alternativní příležitosti o 0,47 procentního bodu.

Navrženou investici lze přijmout.

10.4 Přínos zvoleného řešení a synergické efekty

Jak již bylo popsáno, zvolené řešení v podobě nákupu a implementace nového informačního systému odbourává problémy v týmové komunikaci, se kterými se setkávají pracovníci denně. Navíc systém nabízí funkcionalitu, která zajistí co nejefektivnější řízení vztahu se zákazníkem a také uleví všem oddělením společnosti.

Administrativě CRM nabízí práci se šablonami kupních smluv, nabídek, předávacích protokolů a podobných dokumentů pomocí hromadné korespondence. V praxi to znamená, že v systému je uložena šablona dokumentu, administrativní

pracovnice pouze nastaví, ke kterému zákazníkovi má konkrétní dokument vzniknout, a stisknutím jedné ikony vygeneruje hotovou nabídku nebo například smlouvu.

Marketing může využít možnost tvorby a sledování výsledků marketingových kampaní. Na výběr je rychlá nebo rozsáhlá kampaň. Do CRM stačí naimportovat seznam oslovených zákazníků, vytvořit komunikovaný text a systém sám vygeneruje kampaň v podobě obeslání zákazníků například emailem. Navíc vyhodnotí, kolik zákazníků email rovnou smazalo, kolik jej přečetlo, popřípadě kolik otevřelo přílohu a podobně. Složitější kampaně umožňují použití i jiných komunikačních kanálů než emailu, a také nabízí pokročilejší reporty. Systém CRM tak velmi podporuje externí a marketingovou komunikaci celé společnosti.

Projektový manažer ocení v systému CRM jeho možnost tvorby grafického zobrazení přehledů. Na pracovní ploše lze nastavit zobrazování grafů, které vyjadřují například plnění úkolů, počet odchozích nebo příchozích zákazníků, vyhodnocení kampaní a podobně. Ukázka je přiložena v příloze G práce.

Filosofie informačního systému CRM je taková, že na jednom místě jsou soustředěny veškeré informace o zákazníkovi. Tomu je přizpůsobené i základní rozdělení vztahu se zákazníkem na zájemce, příležitost, nabídku, objednávku a fakturu. Jediným stiskem ikony lze postoupit na další úroveň tohoto vztahového řetězce až k vydání faktury zákazníkovi. Zásadní pro fungování pracovního týmu je fakt, že pod každým obchodním vztahem je přehledně seřazená veškerá externí i interní komunikace v rámci tohoto vztahu, veškeré dokumenty typu nabídky a smlouvy, všechny servisní zásahy či reklamace, fakturace, údaje o marketingových aktivitách a podobně. Lze si tedy velmi jednoduše vyfiltrovat například zákazníky, kteří ve firmě za účetní období utratili více než 100.000,- Kč a těmto zaslat například malý dárek pro utužení vztahu.

Synergické efekty investice do nového informačního systému lze shrnout do těchto bodů:

- osobnější vztah se zákazníkem,
- nulové ztráty kontaktů na potenciální klienty,
- usnadnění manažerského rozhodování,

- vyšší efektivita marketingových aktivit,
- zlepšení všech procesů ve firmě.

Jak je zřejmé z výše uvedeného, informační systém CRM je postaven tak, aby obchodní příležitosti nekončily pouhým zaevidováním kontaktu na zákazníka, aby veškeré činnosti spojené s budováním obchodních vztahů byly soustředěné na jednom místě a aby tým pracující na spokojenosti zákazníka i svých nadřízených měl nástroje k co nejjednodušší práci.

Závěr

V úvodu této práce byl stanoven cíl analyzovat komunikaci v projektovém týmu společnosti Českomoravské informační systémy, s.r.o. K této analýze bylo zvoleno několik metod, a to dotazníkové šetření, zúčastněné pozorování, měření a rozhovory s členy projektového týmu. Na základě toho bylo zjištěno, že v komunikaci mezi členy projektového týmu dochází k několika chybám, a to hlavně při komunikaci prostřednictvím informačního systému, který je ve společnosti používán k interní komunikaci a zadávání úkolů. Tyto problémy jsou způsobeny hlavně jeho nedostatečnou funkčností. Analýzou bylo zjištěno, že tento fakt přináší společnosti roční náklady ve výši 255 275,- Kč. Návrhem řešení nedostatků byl nákup a implementace nového informačního systému CRM, který by měl svou širokou funkčností odstranit vznikající problémy, usnadnit pracovníkům činnosti na svých úkolech a s tím související komunikaci. V rozhodnutí o přijetí investice do nového informačního systému byly porovnány diskontované příjmy v podobě úspory nákladů na neefektivní komunikaci s diskontovanými výdaji tvořenými výdaji spojenými s pořízením nového informačního systému. Pomocí metody čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta bylo zjištěno, že přistoupením k investici společnost ušetří pouze 4 805,664 Kč, nicméně zvolené řešení přinese mnoho synergických efektů, hlavně výrazné zlepšení řízení vztahu se zákazníky.

Jelikož společnost Českomoravské informační systémy, s.r.o. dlouhodobě uvažuje o nákupu informačního systému CRM, mimo jiné i touto analýzou bylo přispěno k rozhodnutí, že investice bude výhodná, a vedení firmy naplánovalo implementaci systému na začátek roku 2013.

Od investice si celá společnost slibuje nejen zlepšení komunikace v rámci projektových týmů, ale také vytvoření prostředí, kde jsou veškeré informace na jediném místě, a kde se nemůže ztratit žádná obchodní příležitost.

Další případné pokračování práce by mohlo zhodnotit dosažené přínosy pro firmu a dopad na její fungování interní komunikace.

Seznam tabulek:

| | |
|---|-----------|
| Tabulka 1 - Absolutní a relativní změna aktiv společnosti Českomoravské informační systémy, s.r.o. mezi roky 2009 a 2010 v tisících Kč a v procentech | str. 19 |
| Tabulka 2 - Absolutní a relativní změna aktiv společnosti Českomoravské informační systémy, s.r.o. mezi roky 2010 a 2011 v tisících Kč a procentech | str. 20 |
| Tabulka 3 - Absolutní a relativní změna pasiv společnosti Českomoravské informační systémy, s.r.o. mezi roky 2009 a 2010 v tisících Kč a procentech | str. 20 |
| Tabulka 4 - Absolutní a relativní změna pasiv společnosti Českomoravské informační systémy, s.r.o. mezi roky 2010 a 2011 v tisících Kč a procentech | str. 21 |
| Tabulka 5 - Běžná likvidita společnosti Českomoravské informační systémy, s.r.o. v letech 2009, 2010 a 2011 | str. 22 |
| Tabulka 6 - ROA společnosti Českomoravské informační systémy, s.r.o. v letech 2009, 2010 a 2011 | str. 22 |
| Tabulka 7 - ROE společnosti Českomoravské informační systémy, s.r.o. v letech 2009, 2010 a 2011 | str. 23 |
| Tabulka 8 - Rentabilita tržeb společnosti Českomoravské informační systémy, s.r.o. v letech 2009, 2010 a 2011 | str. 23 |
| Tabulka 9 - SWOT analýza projektu „Zvýšení podílu na trhu prostřednictvím dotačního programu EU Peníze školám“ | str. 25 |
| Tabulka 10 - Výsledky dotazníkového šetření | str. 31 |
| Tabulka 11 - Čas členů projektového týmu strávený správou úkolů a související komunikací | str. 47 |
| Tabulka 12 - Sumy času členů projektového týmu stráveného správou úkolů a související komunikací a koeficient ztráty | str. 48 |
| Tabulka 13 - Mzdové náklady členů projektového týmu | str. 49 |
| Tabulka 14 - Náklady na správu úkolů a související komunikaci | str. 49 |
| Tabulka 15 - Vyčíslení nákladů na variantu A v jednotkách Kč | str. 53 |
| Tabulka 16 - Vyčíslení nákladů na nulovou variantu v jednotkách Kč | str. 53 |
| Tabulka 17 - Odpovědnostní matice projektu „Zvýšení podílu na trhu prostřednictvím dotačního programu EU Peníze školám“ | příloha B |

Seznam obrázků:

| | |
|---|---------|
| Obrázek 1 - WBS projektu „Zvýšení podílu na trhu prostřednictvím dotačního programu EU Peníze školám“ | str. 26 |
| Obrázek 2 – OBS projektu „Zvýšení podílu na trhu prostřednictvím dotačního programu EU Peníze školám“ | str. 28 |
| Obrázek 3 – Výsledky otázky č. 1 dotazníkového šetření | str. 32 |
| Obrázek 4 – Výsledky otázky č. 2 dotazníkového šetření | str. 32 |
| Obrázek 5 – Výsledky otázky č. 3 dotazníkového šetření | str. 33 |
| Obrázek 6 – Výsledky otázky č. 4 dotazníkového šetření | str. 33 |
| Obrázek 7 – Výsledky otázky č. 5 dotazníkového šetření | str. 34 |
| Obrázek 8 – Výsledky otázky č. 6 dotazníkového šetření | str. 35 |

Seznam použitých zkratk:

| | |
|-----------|--------------------------------------|
| PBS | Product breakdown structure |
| WBS..... | Work breakdown structure |
| OBS..... | Organization breakdown structure |
| EU | Evropská Unie |
| CRM..... | Customer Relationship Systém |
| eGW | eGroupWare |
| ICT | Informační a komunikační technologie |
| ČSH..... | Čistá současná hodnota |
| VVP | Vnitřní výnosové procento |

Seznam použité literatury:

- [1] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0
- [2] ČESKOMORAVSKÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY, s.r.o. *Interní dokumenty*. 2012
- [3] DOLEŽAL, Jan., MÁCHAL, Pavel., LACKO, Branislav. aj. *Projektový management podle IPMA*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 512 s., ISBN 978-80-247-2848-3
- [4] KONEČNÁ, Zdeňka. *Základy komunikace*. 1. Vydání, Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 151 s., ISBN 978-80-214-3891-0
- [5] MAYEROVÁ, Marie., RŮŽIČKA, Jiří. *Psychologie v hospodářské praxi*. 3. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Vydavatelství, 2004, 236 s., ISBN 80-7082-911
- [6] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 368 s., ISBN 80-247-0650-4
- [7] SKALICKÝ, Jiří., JERMÁŘ, Milan., SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné competence*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Vydavatelství, 2010, 406 s., ISBN 978-80-7043-975-3
- [8] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 356 s., ISBN 80-247-1501-5

Seznam příloh:

Příloha A – Dotazník k analýze komunikace v projektovém týmu společnosti
Českomoravské informační systémy, s.r.o.

Příloha B – Odpovědnostní matice

Příloha C – Příklad zápisu z kontrolní porady

Příloha D – Příklad komunikace projektového týmu prostřednictvím eGW

Příloha E – Ukázka harmonogramu

Příloha F – Ukázka založení workflow v systému CRM

Příloha G – Ukázka grafického zobrazení přehledů CRM

Příloha A

**Dotazník k analýze komunikace v projektovém týmu společnosti
Českomoravské informační systémy, s.r.o.**

1. Který komunikační kanál používáte nejčastěji k výměně informací? Podtrhněte:
 - Neformální rozhovor
 - Pracovní porada
 - Email
 - Messenger
 - Telefonát
 - Informační systém
2. Mají poskytnuté informace dostatečný rozsah pro splnění úkolu? Podtrhněte:
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
3. Jsou ve firmě jasně stanovené veškeré kompetence Vás i Vašich spolupracovníků? Víte vždy, komu zadat úkol? Podtrhněte:
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
4. Jste vždy kompetentní ke splnění úkolu, který je Vám zadán? Podtrhněte:
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

5. Dostáváte informace, které pro splnění Vašeho úkolu nejsou potřebné nebo nezbytné?

Podtrhněte:

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Pokuste se odhadnout, kolik času v práci denně strávíte komunikací s kolegy Podtrhněte:

- 0 – 30 minut
- 30 – 60 minut
- 1 – 2 hodiny
- 2 – 3 hodiny
- 3 hodiny a více

Příloha B

Odpovědnostní matice

Tabulka 17- Odpovědnostní matice projektu „Zvýšení podílu na trhu prostřednictvím dotačního programu EU Peníze školám“

| Prvky WBS | Manažer projektu | Marketing | | | Obchod | | | Administrativa | | | Technické zajištění zakázek | | | | |
|-----------------------------|------------------|----------------------|---------------------|------------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------|---------|-------------------------------|-----------------------------|
| | | Marketingový ředitel | Asistent marketingu | Teamleader call centra | Obchodní ředitel | Key account manažer 1 | Key account manažer 2 | Key account manažer 3 | Ředitelka administrativy | Asistentka administrativy | Specialistka projektů EU | Technický ředitel | Nákupčí | Vedoucí technických realizací | Vedoucí reklamací a servisu |
| <i>Plánování projektu</i> | Z | S | | | S | | | | S | | | S | | | |
| <i>Realizace projektu</i> | Z | Z | S | S | Z | S | S | S | Z | S | S | Z | S | S | S |
| <i>Uzavření projektu</i> | Z | S | | | S | | | | S | | | S | | | |
| <i>Vyhodnocení projektu</i> | Z | S | | | S | | | | S | | | S | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| <i>Reklama, PR</i> | | Z | S | S | S | | | | | | S | | | | |
| <i>Aktivity call centra</i> | | Z | | S | S | S | S | S | | | | | | | |
| <i>Práce s referencemi</i> | | Z | S | | S | S | S | S | | | | | | | |
| <i>Vyhledání klientů</i> | | | S | | Z | S | S | S | | | | | | | |
| <i>Prezentace</i> | | | S | | Z | S | S | S | | | | | | | |
| <i>Nabídka</i> | | | | | Z | S | S | S | S | S | | S | S | | |
| <i>Podpis smlouvy</i> | | | | | Z | S | S | S | S | S | | | | | |
| <i>Péče o klienty</i> | | | S | | Z | S | S | S | | | | | | | |
| <i>Evidence smluv</i> | | | | | | | | | Z | S | | | | | |
| <i>Kontrolní činnost</i> | S | | | | | | | | Z | S | S | | | | |
| <i>Administrativní podpora projektu</i> | | | | | | | | | Z | S | S | | | | |
| <i>Evidence zakázek</i> | S | | | | S | | | | | | | Z | | S | |
| <i>Nacenění</i> | | | | | | | | | | | | Z | S | S | |
| <i>Nákup</i> | S | | | | | | | | | | | Z | S | S | |
| <i>Sklad</i> | | | | | | | | | | | | Z | S | S | |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|---|--|--|--|---|---|--|---|---|---|---|
| <i>Doprava a montáž</i> | | | | | | | | | | | | Z | S | S | S |
| <i>Evidence reklamací</i> | | | | | | | | | | | | Z | | | S |
| <i>Komunikace se zákazníkem ohledně zakázky</i> | | | | | S | | | | S | S | | Z | | S | |
| <i>Vyřešení reklamace</i> | | | | | | | | | | | | Z | | | S |
| <i>Servisní zásahy</i> | | | | | | | | | | | | Z | | | S |

Druh zodpovědnosti: Z - zodpovídá, S - spolupracuje

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Příloha C

Příklad zápisu z kontrolní porady

Zápis z kontrolního dne

Datum : 9. 6. 2012 Čas: 15.00

Zpracoval: VPO

Přítomni: KJI, VSV, RHA, VPO, JMA

| Přednesené informace | | | |
|-----------------------------|---|---------------------|---------------|
| Přednášející | Informace | | |
| JMA | NCI nevyplňuje informace do eGW – fakturace - KJI – musí se dávat do Sally + v kopii KJI Je třeba nastavit proces vymáhání pohledávek (do 30 dnů řeší obchodník, do 60 dnů řeší právník apod.) | | |
| KJI | Do čtvrtka budou obchodníci dávat JM report o neuhrazených zakázkách | | |
| VSV | Projektoři EPSON - máme možnost nakupovat za srovnatelné ceny jako Dell (některé modely levněji některé draž), otázkou je zda chceme zařadit do ceníku? Závěr: ne | | |
| KJI | Obchodní záležitosti se budou řešit na úterních poradách | | |
| Zadané úkoly | | | |
| Název | Popis | Zodpovědnost | Termín |
| Účetnictví | Nastavit systém účtování zaplacení po splatnosti Nastavit proces vymáhání pohledávky | JM | 16.3.2012 |
| Reklamace | Zjistit kolik nám školy dluží, protože se řeší reklamace | KJI | ASAP |
| Objednávky | Vymyslet, jak značit novou objednávku do seznamu (JM musí schválit) | RH | ASAP |

Příloha D

Příklad komunikace projektového týmu prostřednictvím eGW

The screenshot displays the eGroupWare interface in a Firefox browser window. The address bar shows the URL: `https://egw.cms.cz/etemplate/process_exec.php?menuaction=infolog.infolog_ui.index`. The main content area is a list of tasks and communications, each with a title, ID, date, assignee, and status icons.

| Task Title | ID | Date | Assignee | Status |
|---|--------|--|--|-----------|
| Zařadit prostor pro ČMIS odborníka | | | Radek HANČ (RHA) [MO] | Completed |
| Newsletter - pro potenciální klienty | #78138 | 30.11.2012 | Radek HANČ (RHA) [MO] | Completed |
| Reporting MAP a PPA - číslování 1 - 10 podle stupně obtížnosti | #85730 | 17.11.2012 | Radek HANČ (RHA) [MO] | Completed |
| kalendář ČMIS adventní s čokoládou a soutěžema JBA - plakátové kalendář s fotkou budovy a druhá část budovy dokreslená s "otevřenou" čelní stěnou a pohledem do učeben s našim vybavením | #87260 | 07.01.2013 | Radek HANČ (RHA) [MO] | Completed |
| SR12_PL_769_MPA_i26368641CZE_87061 - Přejmenování role v AD RHA 2.11.2012 RHA - prosím o přejmenování skupiny CMIS_OR_Marketing_Assistant na CMIS_OR_Marketing_Specialist - nemám k tomu dostatečná oprávnění 2.11.2012 TBR - Zadsn kód úkolu, předávám na MPA. 5.11.2012 MPA - skupina prejmenovana, za me hotovo to DHE: prejmenuj prosim na Exchange 5.11.2012 DHE - skupina prejmenovana, za me možno uzavřít 5.11.2012 TBR - Předávám RHA k nahlédnutí. 5.11.2012 RHA - podle reportu mých skupin z AD, který mi přišel mailem, je to špatně - respektive skupina Marketing Asistant nebyla přejmenována, ale vznikla vedle ní ještě Marketing Specialist. Takže mám nyní dvě a tu starou špatně pojmenovanou pořád. 5.11.2012 MPA - nic nevzniklo, původní byla prejmenovana. S reklamaci reportu je nutne se obrátit na SD. Odebiram se. 5.11.2012 TBR - Přidávám SSI do úkolu. 5.11.2012 SSI - report je kumulativní, ve filtru bude asi potřeba zapnout datum. Podívám se na to. 5.11.2012 SSI - je to skutečně tak, nahore je připravený filtr datum, který není vyplněný. Je potřeba si kliknout na datum, které Tě zajímá. Bohužel tam zatím neumím programově přednastavit nejaktuálnější datum. Když si vystřídáš datumy posledního a aktuálního sběru, uvidíš změny. Případně jsou přehledně vidět v posledním listu reportu. 7.11.2012 RHA - ok, dik za info, by mě to nenapadlo... možno uzavřít. 5.11.2012 TBR - Úkol uzavírám. | #87061 | 02.11.2012 07.11.2012 05.11.2012 10:57 | Radek HANČ (RHA) [MO] Tomáš BRANDA (TBR) [TO] | Completed |
| MKT_EXT_PU_MAP Aktualizace certifikátu MS AER 2.11.2012 RHA - Martine, Patriku, aktualizujte prosím ten certifikát + jeden kousek do zasedačky 5.11.2012 MAP - hotovo, úkol možno uzavřít. | #86976 | 02.11.2012 06.11.2012 05.11.2012 10:54 | Radek HANČ (RHA) [MO] Radek HANČ (RHA) [MO] | Completed |
| MKT_INT_MAP příprava PFka 2013 22.10.2012 RHA - prosím o návrh PFka 2013 - chtěl bych dvě varianty - jednu "online" html a druhou papírovou podobu, do té bych rád uplatnil nápad s vložením slosování sportky a sloganem ve smyslu: jistota už jste našli ve ČMISu, teď ještě trochu toho štěstí... 26.10.2012 MAP - Patriku viz výše úkol od Radka. Vizualí toho nápadu možná někde najdu, kdyžtak mě kvůli tomu klidně otravuj, až se tomu budeš věnovat. 29.10.2012 PPA - Na PFkách dělám, průběžně ti budu ukazovat, jak to vypadá. 30.10.2012 PPA - Několik verzí novoročenek je uloženo na D:\Data\Marketing\grafika\PF 2013 | #86121 | 22.10.2012 09.11.2012 05.11.2012 08:46 | Radek HANČ (RHA) [MO] Patrik PAŠEK (PPA) [MO] | Completed |
| Re: SEO 30.10.2012 PPA - Rošiřuji soupis SEO výrazů pro nový web ČMIS | #86581 | 29.10.2012 05.11.2012 08:43 | Radek HANČ (RHA) [MO] Patrik PAŠEK (PPA) [MO] | Completed |
| Školení eGW - JBL 31.10.2012 RHA - Veroniko, Jirka Blaško potřebuje urgent krátký školení na eGW - tak to prosím nějak zaříd' a domluv se s ním - já jen dávám | #86785 | 05.11.2012 06.11.2012 | Radek HANČ (RHA) [MO] | Completed |

The interface also shows a Windows taskbar at the bottom with the Start button, system tray icons, and the time 19:10 on 22.11.2012.

Příloha E

Ukázka harmonogramu

zobrazují 1 - 15 z 4236

Kategorie: Vše | Minulý měsíc | Bez detailů | Hledat | 15

| Datum | Všechny projekty Titul(ek) / Název | Kategorie | Trvání h | Množství | Cena | Celkem 690665.27 | Uživatel | Účtování Kredit schválen Kredit schvánil | Akce |
|------------------|--|-------------|-------------|----------|------|---------------------|------------------------------|--|------|
| 31.10.2012 23:09 | pošta | | 1.5 h | 1.5 | 1 | 1.5 | David MERTL (DME) [OO] | Rozhodnout | |
| 31.10.2012 22:30 | SR12_PL_58_MPA_i24696668CZE_86583 - Zřízení uživ. účtu Igulieeva | 7 Realizace | 0.5 h | 0.5 | | | Daniel HEJDA (DHE) [TO] | Rozhodnout | |
| 31.10.2012 22:00 | SR12_PL_58_MPA_i24696668CZE_86584 - Zřízení uživ. účtu rmyron | 7 Realizace | 0.5 h | 0.5 | | | Daniel HEJDA (DHE) [TO] | Rozhodnout | |
| 31.10.2012 21:45 | SR12_PL_924_MPA_i24696668CZE_86582 - Zřízení nového klienta | 7 Realizace | 0.25 h | 0.25 | | | Daniel HEJDA (DHE) [TO] | Rozhodnout | |
| 31.10.2012 21:09 | Katalog služeb | | 2 h | 2 | 1 | 2 | David MERTL (DME) [OO] | Rozhodnout | |
| 31.10.2012 20:56 | REZ - porada SC | | 1.7 h | 1.7 | | | Stanislav SIMANDL (SSI) [TO] | Rozhodnout | |
| 31.10.2012 19:09 | administrace | | 2 h | 2 | 1 | 2 | David MERTL (DME) [OO] | Rozhodnout | |
| 31.10.2012 18:27 | INZ12DME273 - RU_NB_i4985328CZE_DME_86816 | Kredit | 0.25 h | 0.25 | 1 | 0.25 | Petr SOUKUP (PSO) [TO] | Rozhodnout | |
| 31.10.2012 18:26 | Re: RU2011CZ0063-ZŠ Volyně - Realizace II.fáze - vyplnit realizační protokol | 7 Realizace | 0.25 h | 0.25 | | | Petr SOUKUP (PSO) [TO] | Rozhodnout | |
| 31.10.2012 18:22 | IN12_ST_ZB_PU_i72742445CZE_85825 - REK - Aktivace EduBase | Kredit | 0.25 h | 0.25 | 1 | 0.25 | Petr SOUKUP (PSO) [TO] | Rozhodnout | |
| 31.10.2012 18:11 | Re: RU_NB_i46956786CZE_VPE_81392 realizace Bílovice okr. Uherské Hradiště II. Fá | 7 Realizace | 0.5 h | 0.5 | | | Petr SOUKUP (PSO) [TO] | Rozhodnout | |
| 31.10.2012 18:00 | MZ_i61515442 CZE_4_ZŠ_73442 | | 1 h | 1 | | | Iva ČERNÁ (ICE) [AD] | Rozhodnout | |
| 31.10.2012 17:30 | MZ_i49778161CZE_1_73339 | | 0.5 h | 0.5 | | | Iva ČERNÁ (ICE) [AD] | Rozhodnout | |
| 31.10.2012 17:28 | POO12 - Poradenství OO | Kredit | 1.5 h | 1.5 | 1 | 1.5 | Petr SOUKUP (PSO) [TO] | Rozhodnout | |
| 31.10.2012 17:13 | Re: RU_NB_i46748075CZE_MPE_83984_Realizace Gymnázium s SŠP Liberec - Připravit u | Kredit | 1.5 h | 1.5 | 1 | 1.5 | Petr SOUKUP (PSO) [TO] | Rozhodnout | |

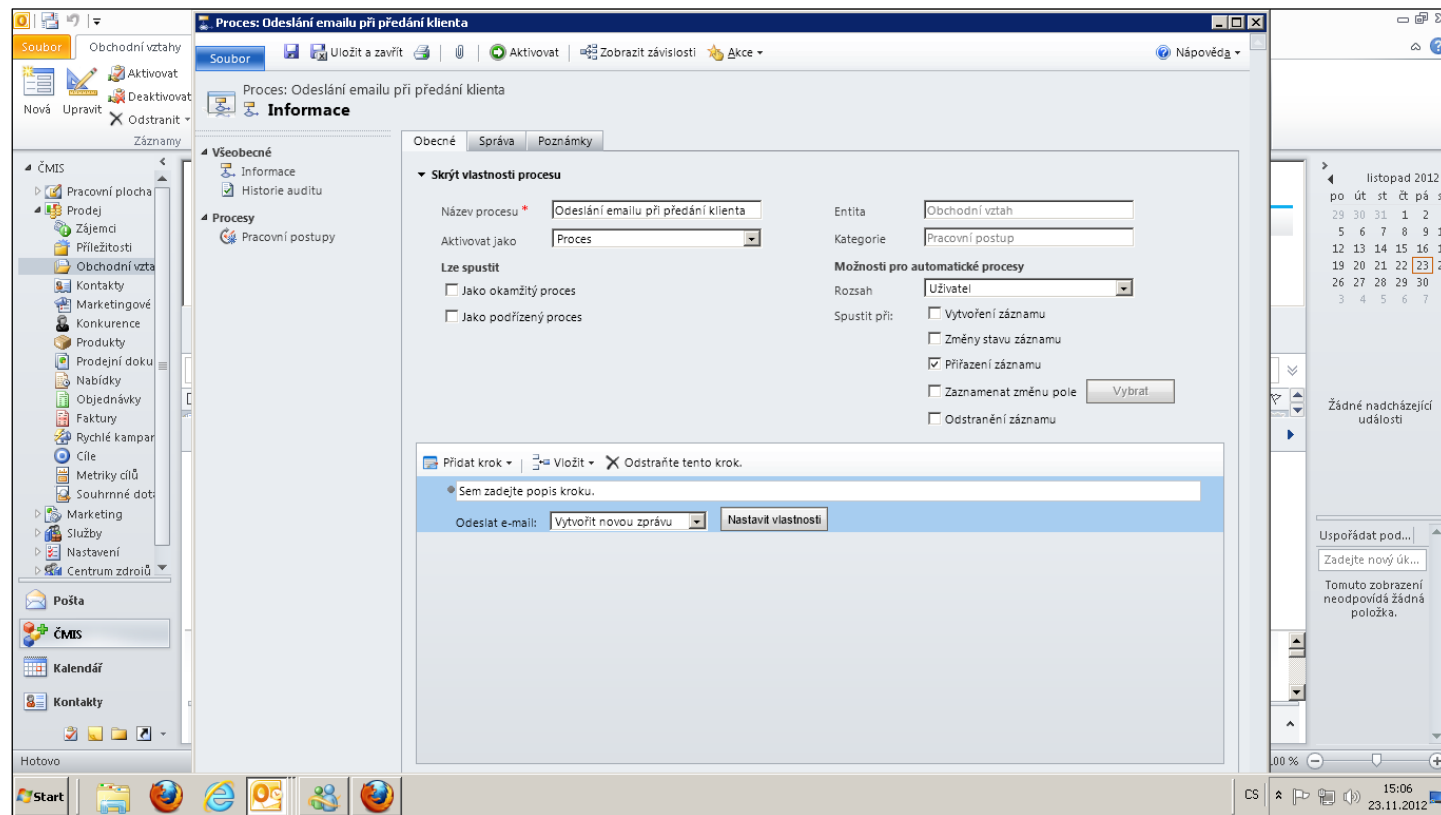
Přidat

Založeno na eGroupWare Verze 1.6.002

CS A 19:31 22.11.2012

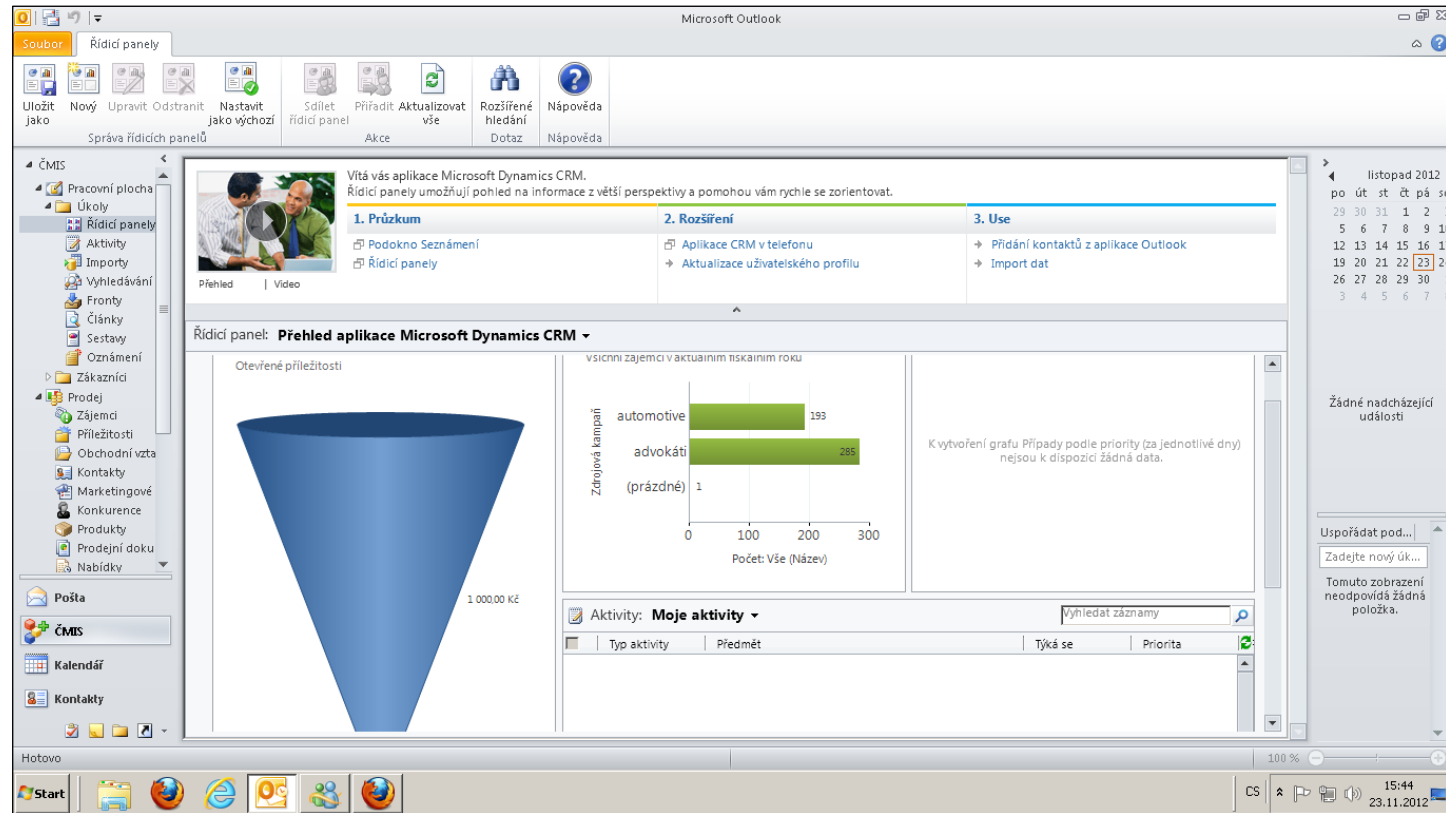
Příloha F

Ukázka založení workflow v systému CRM



Příloha G

Ukázka grafického zobrazení přehledů CRM



Abstrakt

SCHIMMEROVÁ, T. *Komunikace v projektovém týmu*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 64 s., 2012

Klíčová slova: projekt, projektový tým, komunikace, komunikační kanály, informační systém.

Předložená práce je zaměřena na analýzu komunikační sítě projektového týmu společnosti Českomoravské informační systémy, s.r.o. Hlavním cílem práce je zhodnotit stávající komunikaci členů projektového týmu, vyčlenit případné problémy a chyby, navrhnout jejich řešení a porovnat navrhané s analyzovaným.

První část práce je věnována shrnutí teoretických poznatků z oboru projektového managementu a komunikace. Jsou vymezeny základní definice jako podklad pro část praktickou.

Druhá část práce je zaměřena na praktické využití znalostí z teorie k analýze komunikace v patnáctičlenném týmu čtyřletého projektu „Zvýšení podílu na trhu prostřednictvím dotačního programu EU Peníze školám“. Je představena společnost, ve které projektový tým působí a poté realizovaný projekt. Systémovou analýzou pracovních činností a organizační struktury je popsán projektový tým. Na základě metod dotazníkového šetření, měření, zúčastněných rozhovorů a pozorování je podrobně analyzována komunikace mezi členy týmu a vymezeny její hlavní nedostatky a chyby. Pozornost je dále věnována hlavně informačnímu systému, který projektový tým ke své práci využívá nejvíce.

Jako řešení nedostatků v komunikaci projektového týmu je zvoleno pořízení a implementace nového informačního systému. Následuje porovnání stávajícího řešení s navrhaným a rozhodnutí o investici do nového informačního systému. Rozhodnutí je doplněno o výpočty základních ukazatelů a slovní popis.

Téma práce je velmi aktuální, protože společnost Českomoravské informační systémy, s.r.o. dlouhodobě uvažuje o nákupu nového informačního systému. Výzkum se stal podkladem pro rozhodování managementu podniku.

Abstract

SCHIMMEROVÁ, T. *Communication in project team*. Bachelor's project. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 64 p., 2012

Key words: project, project team, communication, communication channel, information system.

Presented bachelor's project is focused on the analysis of project team communication network of the limited company Českomoravské informační systémy, s.r.o. The main objective of this final project is to evaluate current communication of the project team members, to discover possible problems, suggest its solutions and to compare suggestions with analysis.

The first theoretical part of the final project is devoted to the theory of the project management and communication and defines the basic prerequisites for the subsequent practical part.

The second part is focused on the practical utilization of the theoretical knowledge to analyse the communication matrix of the project "Increase of the market share through the grant programme EU Money to the schools" and its 15 members during the four year period. The company and implemented project is being introduced. Project team is described by the system analysis of the workflow and the organizational structure. The communication between the project team members is analysed on the basis of the questionnaire research, measuring, participating interviews and observations in detail and the main problems and insufficiencies are specified. Attention is then paid to the information system, which affects the project team mostly.

As the solution of the communication mistakes of the project team is selected the implementation of a new information system. The comparison of the current and the suggested solution and the decision to do the investment to the new information system follows. This decision is supported by its description and by the calculation of its basic indicators.

Topic of the final work is very topical due to the long-term considerations of the company to do the transition from the current information system to a new one. This final project has become a basis of its management decision to start the transition.