

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Současné trendy komunikace v projektovém týmu

Current trends of communication in the project team

Michaela Černá

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Současné trendy komunikace v projektovém týmu“

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

Plzeň dne 10.5.2021

v. r. Michaela Černá

Poděkování

Tímto bych chtěla velice poděkovat Ing. Jiřímu Kutlákovi za profesionální pomoc při vedení bakalářské práce. Velmi si vážím všech cenných rad, které mi poskytl v průběhu jejího vypracování.

Zároveň bych chtěla také poděkovat všem expertům, kteří se zúčastnili mého výzkumného šetření v rámci této práce a svojí rodině a blízkým, kteří mi byli oporou při studiu i vypracovávání samotné práce.

Obsah

Úvod	7
1 Projektový management.....	8
1.1 Projekt	8
1.2 Požadavky a cíle projektu	9
1.2.1 Fáze projektu.....	11
1.3 Projektový manažer.....	13
1.3.1 Speciální dovednosti vedení lidí uplatňované v managementu projektů..	13
1.4 Projektový tým.....	14
1.4.1 Týmové role.....	14
1.5 Zainteresované strany projektu	15
1.6 Shrnutí.....	16
2 Komunikace.....	17
2.1 Komunikační proces.....	17
2.2 Firemní komunikace.....	18
2.2.1 Funkce komunikace v organizaci:	19
2.2.2 Problémy ve firemní komunikaci	20
2.3 Komunikace v projektovém týmu.....	23
2.3.1 Efektivní plán komunikace je klíčem	23
2.3.2 Čtyři kroky k efektivní komunikaci.....	24
2.4 Porady	25
2.4.1 Chyby a nedostatky porad.....	26
2.5 Mindset.....	26
2.6 Shrnutí.....	26
3 Moderní prvky komunikace	27

3.1	Online komunikace.....	27
3.1.1	Výhody a nevýhody online komunikace	28
3.2	Prostředky online komunikace	28
3.2.1	Elektronická pošta	28
3.2.2	Prostředky textového přenosu	29
3.2.3	Prostředky audio přenosu	29
3.2.4	Prostředky audio-video přenosu.....	29
3.2.5	Sociální sítě	30
3.2.6	Podnikové komunikační systémy.....	31
3.3	Trendy v mezinárodních standardech projektového řízení.....	32
3.3.1	Agile management.....	32
3.4	Shrnutí	34
4	Výzkumné šetření metodou Delphi.....	35
4.1	Popis metody Delphi	35
4.2	Vlastní realizace šetření.....	36
4.2.1	První kolo výzkumného šetření.....	36
4.2.2	Druhé kolo výzkumného šetření	38
4.2.3	Třetí kolo výzkumného šetření.....	40
4.3	Závěry a doporučení	44
	Závěr.....	48
	Seznam použitých zdrojů.....	49
	Seznam tabulek.....	51
	Seznam obrázků	52
	Seznam použitých zkratk.....	53

Úvod

Tématem této bakalářské práce jsou Současné trendy komunikace v projektovém týmu. Komunikace je neoddělitelnou součástí našeho života a slouží zejména k výměně informací. Komunikace ve firemním prostředí a projektových týmech se neustále vyvíjí a modernizuje, a to za pomoci různých komunikačních nástrojů. Projektový management je neustále se rozvíjícím moderním oborem, který stále více proniká do běžného řízení organizací.

Cílem této práce je analýza současných trendů komunikace v projektových týmech a nalezení největších překážek v implementaci těchto prvků do podnikové praxe. Pro provedení této analýzy budou využity informace získané pomocí metody Delphi neboli řízené diskuse, která se zaměřuje na skupinu expertů v této problematice.

Teoretická část bude rozdělena na tři hlavní oblasti. První se zabývá projektovým managementem a seznámením s projektem, projektovým manažerem a týmem a zainteresovanými stranami projektu. Druhá část je zaměřena na komunikaci, její nedostatky a komunikační proces. Třetí kapitola se věnuje moderním prvkům komunikace, zejména tedy online komunikaci ve virtuálním prostředí, prostředkům této komunikace a agilním metodám v projektech.

Praktická část je tvořena v pořadí čtvrtou kapitolou. Zabývá se analýzou moderních prvků komunikace. Je zde využita metoda Delphi, pomocí které jsou tyto prvky dále hodnoceny a analyzovány. Závěrem praktické části je souhrn doporučení pro podnikovou praxi vycházející z výsledků šetření.

1 Projektový management

Obor projektového řízení je poměrně mladý, o jeho existenci se začíná hovořit až v období po druhé světové válce. Přesto bychom našli řadu událostí, které měly charakter projektu už v dávné minulosti. Již při stavbách starověkých monumentů se začaly vyvíjet různé metody, techniky a postupy ke zvládnutí rozsáhlých a organizačně náročných akcí. Největším rozdílem oproti starověku je však omezení zdrojů a času, obojího totiž naši dávní předkové měli dostatek. V dnešní době je vše rychlejší a na mnoho věcí již včera bylo pozdě. Projektové řízení však neznamena jen používání technik a metod, ale jedná se hlavně o určitou filozofii, styl práce a způsob myšlení (Doležal, Lacko, Hájek, Cingl, Krátký & Hrazdilová Bočková, 2016).

Protože se jedná spíše o filozofii myšlení, nemůže se tedy úplně o projektovém řízení hovořit jako o vědním oboru. Bez teoretických znalostí to samozřejmě nejde, ale lidstvo využívalo principů této filozofie k maximalizaci svého užitku již dávno před vytvořením teoretických podkladů (Máchal, Hvizdová & Ondrouchová, 2017).

V další části bude představen podrobněji projekt, jeho fáze a cíle.

1.1 Projekt

Projekt je možné definovat pomocí termínů vyjadřujících jeho typické rysy – „*Projekt je časově omezené pracovní úsilí vedoucí k vytvoření unikátního produktu, služby nebo organizační změny*“ (Skalický, Jermář & Svoboda, 2010, s. 46).

Projektem může být i činnost, která je plánována v rámci běžného života – poznávací cesta, průběh studia, svatba atd. Tyto projekty jsou z hlediska času, nákladů a počtu zapojených osob značně jednodušší než projekty prováděné organizací, kterými se tato práce dále bude zabývat.

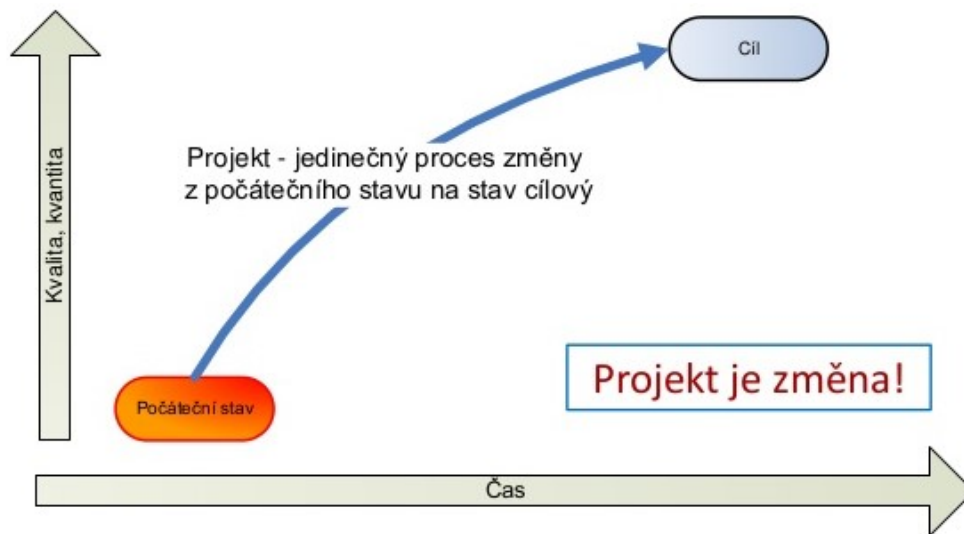
Projekty a operace mají mnoho společného, zásadním rozdílem ale je, že operace se v čase opakují, na rozdíl od projektů, které jsou unikátní a časově omezené, mají tedy vždy stanoven pevný začátek i konec (Skalický a kol., 2010).

Projekt se skládá především ze:

- Stanovení cílů a účelu projektu, včetně analýzy přínosů, tedy CO a PROČ bychom měli realizovat.
- Specifikace činností, které jsou potřebné k realizaci projektu.

- Specifikace vazeb jednotlivých činností.
- Stanovení odpovědnosti za splnění jednotlivých činností a pravomocí, které jsou potřebné k realizaci těchto úkolů.
- Sestrojení analýzy rizik.
- Samotné realizace plánu projektu.
- Zhodnocení a závěrečné analýzy (Doležal, Máchal, Lacko, Hájek, Hrazdilová Bočková, Krátký, Nechvílová, Pitaš & Tetřevová, 2009).

Obr.1: Grafická definice projektu – Projekt jako jedinečný proces změny



Zdroj: Doležal a kol. (2009, s. 61)

Důvodem existence projektu je splnění nějakého cíle, těmi se budeme zabývat v další podkapitole.

1.2 Požadavky a cíle projektu

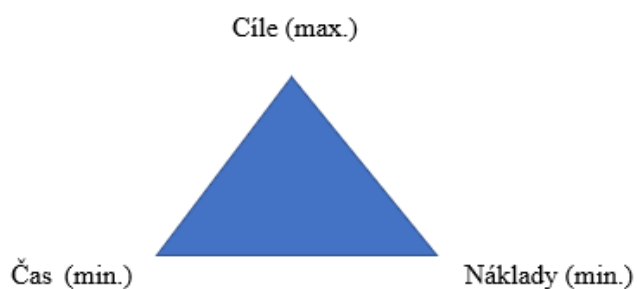
Požadavky projektu vychází z potřeby zákazníka, cílem projektu je vytvořit odsouhlasené výstupy (dodávky) v požadovaném čase, v rámci daného rozpočtu a v rámci přijatelných parametrů rizika. Správná definice cílů projektu je klíčová pro jeho úspěch. Dobře definovat cíl nemusí být vůbec tak jednoduché, jak by se na první pohled mohlo zdát. Nejde totiž jen o technický popis nějakého stavu, ale především o potřebu, aby si jednotlivé strany porozuměly, co má být výstupem na konci realizace a za jakých podmínek má být takového cíle dosaženo. Nejvyužívanějším nástrojem pro stanovení správného cíle projektu je technika SMART. Dle této techniky by měl být projekt:

- S – specifický a specifikovaný (specific) – potřebujeme vědět CO;
- M – měřitelný (measurable) – musíme být schopni určit, čeho jsme dosáhli;
- A – akceptovatelný (agreed) – zajištění jistoty, že zainteresované strany vědí, o co jde, a shodli se na tom, že cíl je relevantní a adekvátní;
- R – realistický (realistic) – musíme stát nohama na zemi;
- T – termínovaný (timed) – bez určení termínu by celý projekt postrádal smysl (Doležal a kol., 2016).

Toto dělení se může v různých literaturách nepatrně lišit, důležitý je poznatek, že cíl musí být jasně definovaný různými aspekty, které je potřeba dodržet. Cílem projektu může být požadovaný stav, výrobek, služba. Všechny tyto skutečnosti můžeme označit jako projektový produkt. Projektový produkt je výstupem projektu, jedná se o hmotnou nebo nehmotnou dodávku a na konci projektu je předán uživateli (Skalický a kol., 2010).

Při řízení projektu se vždy setkáme se třemi důležitými prvky, kterými jsou rozsah (cíle), čas, náklady a jsou vzájemně provázány. Tyto tři dimenze se nejčastěji zobrazují ve formě trojúhelníku a označujeme je jako trojimperativ projektu. Účelem je vyvážení těchto tří veličin, které jsou vzájemně provázané. Pokud se změní jedna z nich a druhá musí zůstat nezměněna, musí se změnit třetí. Např. pokud chceme projekt provést rychleji a ve vysoké kvalitě, zvyšují se nároky na finanční prostředky (Doležal a kol., 2016).

Obr.2: Trojimperativ projektu



Zdroj: Doležal a kol. (2016), zpracováno autorkou

Projektový manažer musí tedy dbát na posuzování všech třech dimenzí trojimperativu jako celku ve všech fázích projektu (Skalický a kol., 2010).

Úspěšný projekt

Aby byl projekt úspěšným, nestačí pouze splnění trojimperativu. Je možné, že je splněn projekt z hlediska času, zdrojů a cíle naprosto bez chyby, ale dodaný výstup může být nepoužitelný. Stejně to platí i naopak, nemusí být nutně splněný původní cíl a projekt je úspěšným. Cíle projektu se totiž mohou měnit i v jeho průběhu (např. dle dodatečného přání zákazníka). V praxi se využívají kritéria úspěchu projektu, podle kterých posuzujeme poměrný úspěch projektu nebo jeho neúspěch (Doležal a kol., 2016).

Příklady kritérií úspěšnosti:

- Projekt je funkční.
- Byly splněny zákaznickovy požadavky.
- Byla splněna očekávání všech zainteresovaných stran.
- Výstup projektu je včas na trhu.
- Byla dodržena plánovaná jakost a cena.
- Vliv na okolí a životní prostředí je v normě.

Příklady kritérií neúspěšnosti:

- Plánované náklady a termíny byly překročeny.
- Výstupní produkt nemá plánovanou kvalitu.
- Projekt má nepříznivé vlivy na životní prostředí.
- Produkt není možné umístit na trh.
- Zákazník nebo zainteresované strany jsou nespokojeni.

Finanční kritéria:

- ROI (Return of Investment) – ukazatel, který určuje návratnost investice, můžeme jej počítat v různých časových obdobích projektu.
- NPV (Net Present Value) – čistá současná hodnota, tento ukazatel slouží k podpoře rozhodnutí, zda investovat nebo ne. Pracuje se současnými hodnotami pro několik časových období a následně se sčítají (Doležal a kol., 2009).

1.2.1 Fáze projektu

Nejobecněji můžeme fáze projektu rozdělit na:

Předprojektovou fází – jejím účelem je prozkoumat projektové příležitosti a posoudit proveditelnost určitého záměru. V této fázi se zpracovávají dva hlavní dokumenty, a to:

Studie příležitosti (Opportunity Study) - má za úkol odpovědět na otázku, zda je vhodná doba na návrh a realizaci zamýšleného projektu. Musíme brát v úvahu nejen situaci v organizaci, ale také situaci na trhu a předpokládaný vývoj těchto situací. Výsledkem je (ne)doporučení realizace zamýšleného projektu.

Studie proveditelnosti (Feasibility Study) – předpokládá doporučení realizace projektu na základě Studie příležitosti, tato studia by pak měla ukázat nejvhodnější cestu realizace projektu a upřesnit jeho obsah, plánované termíny zahájení a ukončení, odhadované náklady a potřebné zdroje.

Obecně bychom měli v této fázi odpovědět na strategické otázky projektu – odkud vycházíme, kam bychom chtěli dojít, jakou chceme zvolit cestu a zda má vůbec samotná realizace projektu smysl (Doležal a kol., 2016).

Projektovou fází – v této fázi je především sestaven projektový tým, vytvořen plán, realizuje se projekt a předávají se jeho výstupy. Tato fáze se dále člení na:

Zahájení – zde je nutné ověřit a upřesnit cíle projektu. Dokumentem, který toto pokrývá může být např. zakládací listina projektu.

Plánování – když máme vytvořený projektový tým, který má poměrně konkrétní zadání, bezprostředně sestavíme plán projektu, který je po jeho schválení nazýván *baseline*.

Vlastní realizace – začátek fyzické realizace je vhodné doprovodit tzv. *kick-off* meetingem – speciální typ setkání všech důležitých stakeholders v rámci projektu, kde je vše zrekapitulováno a všem je oznámen začátek realizace projektu. Během realizace je nutné projekt sledovat a průběžně jeho průběh porovnávat s plánem, v případě odchýlení se od plánu je na místě provádět korekční opatření, případně přistoupit k přeplánování projektu.

Předání výstupů projektu a jeho ukončení – v této fázi dochází k předání výstupů projektu a jeho fyzickému ukončení (Doležal a kol., 2016).

Poprojektovou fází – v průběhu projektu získáme spoustu nových zkušeností a poznatků, které můžeme využít i v budoucích projektech. Je třeba provést analýzu všech dobrých i špatných zkušeností. Snažíme se především najít chyby, které nechceme opakovat a poučit se z nich (Doležal a kol., 2016).

1.3 Projektový manažer

Manažer projektu – osoba, která je vybavena příslušnou působností, pravomocemi, odpovědností a osobnostními vlastnostmi. Organizuje a koordinuje úsilí projektového týmu k dosažení záměrů projektu. Úspěšnost manažera projektu bude hodnocena úspěšným a efektivním dokončením projektu v požadovaném termínu, při nepřekročení daného rozpočtu, naplněním všech projektových cílů a využitím schopností a dovedností členů týmu (Skalický a kol., 2010, s. 273).

Projektový manažer má za úkol:

- kontrolovat včasnou realizaci úkolů a činností a posoudit, zda případné zdržení ohrozí plnění dalších úkolů a tím celý projekt;
- identifikovat včas možnosti vzniku problému a přijmout opatření, která eliminují jeho rozšíření;
- monitoring (controlling) projektu a vyhodnocování stavu plnění;
- včasnou reakci na odchylky od plánovaného průběhu, identifikaci jejich následků a přijetí opatření proti jejich negativním dopadům;
- plánuje požadavky na zdroje v souladu s plánem projektu;
- aktivně a asertivně řeší vztahy v rámci projektu; řídí přenos informací do výstupů projektů a další.

Jelikož projektový manažer má hodně pravomocí a zároveň veškerou odpovědnost, tak se většinou s ostatními členy projektového týmu dělí o části své práce, např. formou koučování nebo delegování (Skalický a kol., 2010).

1.3.1 Speciální dovednosti vedení lidí uplatňované v managementu projektů

Koučování – vytváření specifického vztahu mezi koučem a koučovaným, kde je položen důraz na osobní rozvoj. Kouč pomáhá najít nové způsoby jednání, vede k novým cílům a neřeší problémy, ani nedává příkazy koučovanému. Jedná se o osobní pomoc poskytovanou manažerem svým podřízeným za účelem rozvíjení jejich schopností a zlepšení výkonu. Je procesem, který se nezaměřuje na kritiku, ale na pomoc s hledáním řešení a poučení se z něj. Je orientováno na budoucnost a lze ho využít při pracovních rozhovorech, hodnocení, zaučení, zadání úkolů, vedení porady apod.

Delegování – poskytování širších pravomocí k rozhodování podřízeným, pro efektivní delegování je nutné vytvořit podmínky, aby byly úkoly zvládnutelné. Vedoucí se dělí o své povinnosti, nesnaží se jich zbavit. Slouží k odlehčení práce nadřízeného a umožňuje rozvoj podřízených (Skalický a kol., 2010).

Veškerý úspěch projektu nezávisí pouze na projektovém manažerovi. Důležité je, aby fungovali všichni členové projektového týmu jako celek.

1.4 Projektový tým

Projektový tým zahrnuje všechny osoby, které se podílí na realizaci projektu. Pro vytvoření efektivního týmu je důležité dodržet určitou strukturu, která umožní vzájemnou spolupráci jednotlivých týmových rolí. Jakékoliv násilné a umělé vytváření týmů vede ve většině případů k neúspěchu. Tým se musí neustále vyvíjet a vyžaduje vyzrání. Je nutné si ujasnit role, kompetence a odpovědnosti jednotlivých členů a pravidla rozhodování a komunikace. Jednotlivec možná nemůže být ideální, ale rozhodně lze vytvořit ideální tým. Lidé do projektového týmu by měli být vybráni tak, abychom dosáhli zastoupení všech týmových rolí (Mikuláščík, 2010).

1.4.1 Týmové role

Každý člen skupiny má dvě role. Tu první je možné označit jako funkční, je zřejmá na první pohled a označuje postavení ve struktuře podniku, je formální (vedoucí technického oddělení, obchodní ředitel...). Druhá týmová role už není na první pohled tak zřejmá, označuje způsob, kterým se jedinec zapojuje do spolupráce s ostatními lidmi. Někdo přichází s novými nápady, jiný udržuje dobré vztahy ve skupině a další hlídá deadline úkolů. Každý člen týmu má samozřejmě své slabé i silné stránky. Tyto role se však vzájemně doplňují a jejich určité kombinace mohou velmi zefektivnit práci týmu (Mikuláščík, 2010).

Příklady týmových rolí dle Belbina (1981):

- Myslitel – tvořivý s velkou představivostí, řeší obtížnější problémy, slabší v řízení lidí a komunikaci s nimi
- Vyhledávač zdrojů – extrovert, zkoumá příležitosti, je komunikativní
- Koordinátor – vzbuzuje důvěru, objasní cíle a podpoří rozhodování, je dobrým předsedajícím, nemusí být vždy nejvíce tvořivým členem skupiny

- Kontrolor – vyhodnocovač – uvažuje strategicky a je velmi bystrý, vidí všechny možnosti, není podnikavý ani inspirativní pro ostatní
- Realizátor – konzervativní a ukázněný, dokáže implementovat nápady do života, pomalejší v reakci na nové možnosti
- Kompletovač – finišer – napravuje omyly a chyby, pečlivý, svědomitý, dodržuje termíny

Pro týmovou práci s obecně nehodí pesimističtí lidé, cynici, nepřátelští a konfliktní lidé. Prioritně bychom do svého týmu měli hledat lidi, kteří věří ve spolupráci, mají cit pro společné dílo a jsou optimističtí (Mikuláščík, 2010).

Nejdůležitější pro tým je dosáhnout společného cíle. Výše uvedené role jsou až na druhém místě. Je důležité, aby se jednotliví členové vzájemně doplňovali, podporovali, společně rozvíjeli své schopnosti, a to ve prospěch jednotlivců i celého týmu. Aby byl tým efektivní, musí být správně řízen (Doležal a kol., 2016).

Členy projektu nejsou jen zákazník a dodavatel s celým projektovým týmem, ale i ostatní lidé nebo skupiny, kteří se projektu přímo neúčastní, ale mohou jím být nějakým způsobem zasaženy (ať už pozitivně nebo negativně) (Máchal a kol., 2017).

1.5 Zainteresoované strany projektu

Jinak je lze označit také jako zájmové skupiny neboli stakeholders. *„Zainteresovanou stranou v projektu může být definován kdokoli, kdo je ovlivněn tím, co se projekt snaží realizovat. Jsou to jednotlivci, kteří se budou muset „vypořádat“ s výstupy z projektu“* (Doležal a kol., 2009, s. 49).

Může se tedy jednat o jakoukoli zájmovou skupinu, ne pouze firmu, která projekt řídí. Patří sem i ostatní organizace jako dodavatelé, odběratelé, zákazníci a uživatelé výstupu projektu. Každý, kdo je důležitý pro úspěch projektu, by měl být označen jako zainteresoovaná strana (Doležal a kol., 2016).

Pro správné řízení zainteresoovaných stran projektu je důležité zabývat se tzv. Stakeholder managementem a vytvořit analýzu zainteresoovaných stran. Při této analýze se identifikují subjekty, které jsou do projektu aktivně zapojeny nebo jsou jejich zájmy ovlivněny jeho realizací. Často mohou také ovlivnit jeho výstupy nebo průběh. Cílem této analýzy je vytvoření strategického plánu pro řízení vztahu s těmito subjekty. V průběhu projektu se

však zainteresované strany mohou měnit. Objevují se nové zainteresované skupiny, mění se jejich postoj k projektu nebo míra jejich vlivu (Máchal a kol., 2017).

Dle Doležala (2009, s.49) se rozdělují tyto zájmové skupiny podle významnosti na primární a sekundární:

Primární: vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci (stávající i potenciální), obchodní partneři, dodavatelé, místní komunita

Sekundární: veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány, konkurence, lobbisté a různé nátlakové skupiny, média, občanská a obchodní sdružení.

1.6 Shrnutí

V první části teoretické části jsem charakterizovala projektový management, projekt a jeho fáze, projektový tým, zainteresované strany projektu, osobnost projektového manažera a specifikovala agilní řízení projektů.

2 Komunikace

Komunikace je pojmem, který má velice široké použití. Může být označením pro dopravní síť, přemístění lidí, materiálu, myšlenek nebo informací od jednoho člověka k druhému. S tímto termínem se můžeme setkat v různých vědních oborech, ale většinou je spjatý s používáním jazyka. Komunikaci lze také označit jako dorozumívání.

Shrnout její nejdůležitější charakteristiky je možné v několika bodech:

- Je nutná k efektivnímu sebevyjádření.
- Jedná se o přenos informací, ať už v mluvené, psané, obrazové formě nebo ve formě činnosti, která je realizována mezi lidmi.
- Použitím běžného systému symbolů je výměnou významů mezi lidmi.
- Jedná se o proces, tudíž je proměnlivá a je závislá na řadě podmínek a vlivů (Mikuláščík, 2010).

2.1 Komunikační proces

Součástí komunikačního procesu jsou:

Komunikátor – ten, kdo vysílá nějaké sdělení, do tohoto sdělení přidává své emoce a názory, ale i postoj k příjemci apod.

Komunikant – příjemce sdělení, sdělení komunikátora nemusí být vždy přijat tak, jak bylo původně zamýšleno, jeho vnímání je ovlivněno jeho osobností, znalostmi apod.

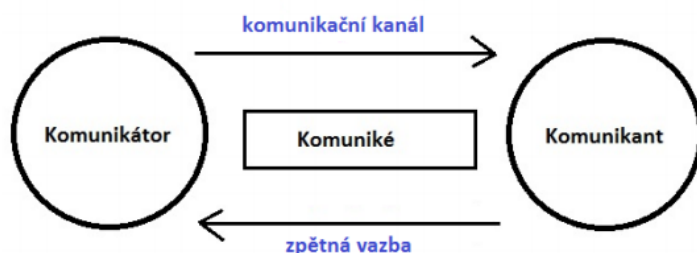
Komuniké – samotné sdělení, které je předáváno. Může mít formu mluvenou, psanou nebo neverbální (gesta, mimika).

Komunikační kanál – médium nebo prostředek, prostřednictvím kterého je zpráva přenášena. Můžeme využívat i více kanálů současně.

Komunikační šum – cokoli co narušuje, zkresluje nebo znemožňuje přijetí sdělení. Tento šum může mít různé formy, např. okolní hluk, fyziologická vada řeči, zraku, rozdílné chápání významu slov, neznalost jazyka, ve kterém komunikace probíhá a další (Mikuláščík, 2010).

Všechny tyto prvky procesu je možné vidět na níže vyobrazeném schématu.

Obr. 3: Schéma komunikačního procesu



Zdroj: Mikuláščík (2010), zpracováno autorkou

2.2 Firemní komunikace

Prostředí firmy je tvořeno zejména zaměstnanci, lidmi, kteří jsou pro fungování firmy zásadním prvkem. Firemní komunikace je komunikační sítí, která umožňuje nejen spolupráci, ale i samotnou existenci organizace. Je součástí kultury podniku a pokud funguje správně, tak i konkurenční výhodou. Každý podnik má své specifické komunikační prostředí a kanály, které slouží k podnikové komunikaci. Předmětem komunikace jsou obecně informace. Lidé ve firmě pracují s informacemi, daty a znalostmi. Na znalosti, jak s nimi zacházet je založen úspěch firmy. Abychom s nimi mohli správně pracovat, musíme se mezi nimi naučit poznat rozdíl (Holá, 2006).

Data

Dle odborné literatury můžeme považovat za data vše, co dokážeme rozpoznat lidskými smysly (chutí, čichem, sluchem, atd). Ve firemní praxi považujeme za data fakta o určitých skutečnostech nebo posloupnosti znaků s různou hodnotou. Data jsou obecnými výroky popisující realitu. Můžeme je dále zpracovávat a kvalitativně nebo kvantitativně hodnotit. Jsou předmětem databází firmy, bez kontextu však sama o sobě nemají žádný význam (Holá, 2006).

Informace

Informacemi jsou data, kterým jsme přiřadili nějaký význam. Mají pro uživatele význam a je jim přiřazována určitá vypovídací hodnota. Uživatel vytváří na základě svých znalostí z dat informace, které jsou subjektivní. Znamená to, že uživatel může pracovat s daty pouze v případě, kdy má určité znalosti k jejich zpracování. Některá data tedy pro něj hodnotu mají, jiná ne. Pro každého uživatele jsou hodnotná jiná data (Holá, 2006).

Znalosti

„Znalost se zakládá na informacích a jejich subjektivním zpracování v naší mysli. Odborná literatura se shoduje, že je to soubor zkušeností, vědomostí, mentálních modelů, hodnot a principů, podle kterých žijeme“ (Holá, 2006 s. 9). V organizacích bývají znalosti součástí rutin, praktik, procesů a norem. Tvoří se v lidské mysli při konkrétní činnosti, při níž nabývají kvality a významu. Protože je ale znalost velmi subjektivní, není možné je předat žádným informačním systémem. Pro organizaci jsou znalosti samozřejmě nejhodnotnější, ale možnost jejich sdílení je značně nižší než při sdílení informací nebo dat (Holá, 2006).

2.2.1 Funkce komunikace v organizaci:

- Úkolová pracovní funkce – bez pravidelné komunikace by nebylo možné dokončovat úkoly a plnit termíny. Důležitá je však oboustranná komunikace mezi zaměstnanci a vedením.
- Sociálně podporující funkce – v organizaci, kde jsou přátelští zaměstnanci přechází vztah i do individuálního, soukromého života. Taková organizace poskytuje zaměstnancům různé výhody a podporuje spokojenost (společné výlety, firemní večírky apod.).
- Motivační funkce – plat není jediným motivačním stimulem, z komunikačního hlediska je celá řada dalších důležitějších stimulů, které zaručují identifikaci pracovníků s organizací, týmem a úkoly.
- Integrovaná funkce – dodává pocit, že zaměstnanec je součástí nějaké komunity, firma je jeho druhým domovem, na odloučených pracovištích mohou pracovníci podávat nižší výkony.
- Inovační funkce – lidé jsou spokojenější, když mají místo pro inovaci (Mikuláščík, 2010).

V současné době, zejména díky změnám v komunikačních technologiích, se odehrávají velké organizační změny. Způsoby komunikace se rychle mění a organizace i její zaměstnanci se tomu musí přizpůsobit. Pokud chce podnik soupeřit se svojí konkurencí, je nutné mít všechny své zaměstnance dostatečně informované o záměrech a cílech dané firmy. Problémem ale může být velké množství informací, kterým jsou zaměstnanci zatěžováni a většina z nich je pro jejich práci a komunikaci redundantní.

Komunikace ve firmě by neměla být uzavřeným systémem, důležitá je také komunikace s veřejností. Pokud podnik nekomunikuje s okolím, nemá od koho nakupovat, komu prodávat, s kým srovnávat, spolupracovat a nemohl by se rozvíjet. Komunikace s vnějším prostředím podniku probíhá prostřednictvím řady komunikačních kanálů (Mikuláščík, 2010).

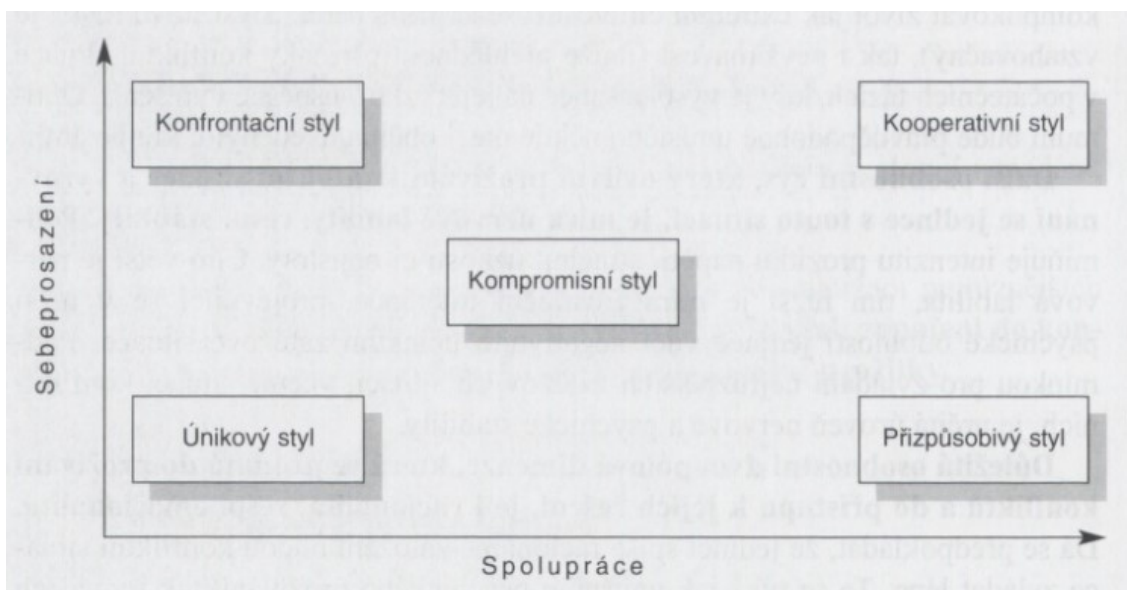
Masová komunikace – tento typ komunikace se využívá k oslovení širokého publika (např. zákazníků firmy), prostředky této komunikace mohou být např. knihy, rádio, televize, billboardy atd (Holá, 2006).

2.2.2 Problémy ve firemní komunikaci

Když je narušena forma porozumění nebo shody, vznikají problémy v komunikaci. Krizové situace jsou časté jak na pracovišti, tak v osobním životě. Manažer musí být na takovéto situace připraven a musí s nimi počítat. Připravenost zvyšuje šanci na adekvátní reakci, která je správná a není unáhlená. Moment překvapení může člověka svázat, tudíž není dost flexibilní, aby mohl reagovat správným způsobem. Nemusí se však jednat pouze o problémy komunikace nebo personálních vztahů. Může se jednat i o problémy s výrobky, službami, o politické nebo společenské změny, které pak mohou mít i celopodnikový charakter (Mikuláščík, 2010).

Pro úspěšné řešení konfliktů je významný i styl řešení konfliktu, který daný jedinec využívá. Lidé se pokoušejí řešit konflikty nejrůznějšími způsoby. Níže je představen model, který rozlišuje pět různých druhů vyrovnání se s konflikty. Hlavní roli hraje vzájemný vztah, který se zakládá buďto na péči o druhé nebo na starosti o sebe (Bedrnová & Nový, 2008).

Obr. 4: Styly řešení konfliktů



Zdroj: Bedrnová & Nový (2007, s. 254)

Těchto pět stylů představuje různé kombinace kooperace a sebeprosazování.

- 1) Únikový styl – člověk využívající tento styl je nesebeprosazující a nekooperativní, snaží se konfliktu úplně vyhnout nebo být neutrální. Jedná se v podstatě o nevšímání si konfliktu a jeho ignoraci. V některých situacích je ale takový styl vhodný (např. daná situace je naprosto banální a nestojí za řešení; daný jedinec není v pozici, kdy má možnost konflikt jakkoliv ovlivnit).
- 2) Kompetitivní styl – sebeprosazující a nekooperativní jednání. Jedinec využívající tento styl se snaží dosáhnout svého bez ohledu na ostatní. Pohybuje se pouze v dimenzích výhra – prohra.
- 3) Přizpůsobivý styl – kooperativní, ale nesebeprosazující jednání. Přizpůsobení může být vnímáno jako strategie k povzbuzení spolupráce. Tento styl více prosazuje emoční stránku konfliktu než jeho věcnou podstatu. Je neefektivní, pokud je využíván dlouhodobě.
- 4) Kooperační styl – jednání v tomto stylu je kooperativní i sebeprosazující. Snaží se vždy o win-win situaci, při které jsou maximalizované výsledky obou stran. (Mimořádně výhodný při konfliktu s obchodním partnerem)
- 5) Kompromisní styl – je na pomezí kooperativní a sebeprosazující kombinace. Bývá často využíván v případě, kdy není možné maximálně uspokojit obě strany a musí být provedeny ústupky. Snaží se tedy o částečnou shodu mezi oběma stranami konfliktu (Bedrnová & Nový, 2007).

Problémy v projektech nebo firmách mohou nastat v různých rozhraních, nejčastěji:

- Mezi organizacemi (např. dodavatel – odběratel).
- Mezi různými odděleními v rámci organizace (např. výroba – HR).
- Mezi týmy v rámci jednoho oddělení (např. vývojáři – testeři).
- V rámci rozdělených týmů (např. tým v Praze – tým v Plzni) (Rajkumar, 2010).

Nejčastější komunikační překážky jsou většinou:

- **Politické** – Kdykoliv je zapojeno více skupin, existuje možnost, že dialogu budou bránit vlastní zájmy a hry o moc. Takovéto překážky většinou vznikají v horních řadách organizační hierarchie (tyto skupiny jsou i o dvě úrovně výše než projektoví manažeři). V tradičních podnikových prostředích to mohou být funkční nebo vyšší manažeři, kteří nejsou vždy zřejmými účastníky projektu. Tyto „politické aktéry“ je nutné získat na svoji stranu a projektový manažer by měl podniknout kroky k získání jejich důvěry. To by mělo pomoci eliminovat politické překážky.
- **Kulturní** – Je potřeba zabývat se organizační kulturou, která je v zásadě souhrnem hodnot běžně používaných v organizaci. Mezi organizacemi se jednotlivá kultura může velmi lišit (Např. některé organizace jsou otevřenější nebo konzervativnější než jiné). Projektoví manažeři mohou tyto potíže zmírnit pochopením rozdílů v postojích mezi zúčastněnými stranami a následným jednáním jako prostředníci usnadňující komunikaci. V rámci mezinárodních projektů mohou působit potíže i rozdíly mezi regionálními kulturami nejen těmi firemními. Všechny tyto aspekty je důležité zohlednit při komunikaci v projektu.
- **Jazykové** – Tyto neshody mohou nastat, když se sejdou specialisté z různých oborů, aby diskutovali o záležitostech souvisejících s projektem. Existuje tendence každé strany vytvářet předpoklady ohledně společného chápání odborné terminologie. To může vést k neúplné nebo nesprávné komunikaci. Je tedy potřeba implementovat praktické techniky, které by vyřešily uvedené překážky. Sdílení komunikace by mělo být nejlepším řešením na jakékoli úrovni projektu. V rámci mezinárodních projektů může být další překážkou

jazyková znalost jednotlivých zúčastněných (např. špatné vyslovování, gramatické chyby, neznalost odborných termínů apod.) (Rajkumar, 2010).

2.3 Komunikace v projektovém týmu

Komunikace je zásadním prvkem k dobrému řízení projektu. Existují dvě hlavní skupiny lidí, se kterými musí projektový manažer navázat jasnou a efektivní komunikaci, a to zainteresované strany a projektový tým. Všechny zúčastněné strany potřebují aktualizované informace a je nutné, aby komunikace s nimi byla jasná, pravidelná a úplná. Pokud není zavedena a udržována efektivní komunikace, je pravděpodobné, že se něco pokazí. Následující kroky by měly manažerovi pomoci efektivně komunikovat (Doležal a kol., 2016).

2.3.1 Efektivní plán komunikace je klíčem

Na základě analýzy zainteresovaných stran mohou projektový manažer a projektový tým určit komunikaci, která je potřeba. Pokud budeme zainteresované strany zásobovat informacemi, které pro ně nejsou relevantní, nepřinese nám to žádný užitek, ba naopak zbytečně plýtváme časem a zdroji k jejich vytvoření a doručení. Plán managementu komunikace nám pomůže organizovat a dokumentovat proces, typ a očekávání komunikace. Poskytuje požadavky na komunikaci se stakeholders za účelem sdělení příslušných informací dle jejich požadavků. Informace o tom, co má být sděleno. Tento plán zahrnuje očekávaný formát, obsah a podrobnosti o zprávách z průběhu projektu. Mezi vhodné způsoby komunikace patří e-maily, poznámky, průběžné a tiskové zprávy. Dále také obsahuje časový plán, kdy jsou očekávány různé typy komunikace. Určitě je vhodné komunikovat průběžně se všemi zainteresovanými stranami i osobně v průběhu celého projektu, domluvit si pravidelné schůzky a ostatní informace předávat elektronicky. Plán komunikace může také zahrnovat informace o schůzkách ohledně progresu v projektu, týmových schůzkách nebo virtuálních schůzkách. Jedná se o nastavení časových bodů, aby všechny strany věděly, kdy mohou očekávat různé typy komunikace (Rajkumar, 2010).

2.3.2 Čtyři kroky k efektivní komunikaci

1) Identifikace komunikačních požadavků

Projektový manažer a jeho tým musí společně identifikovat kdo potřebuje jaké informace. Jinými slovy musí zjistit, jaké jsou požadavky ostatních stran na jejich komunikaci, aby je mohli splnit. Zainteresované strany projektu budou potřebovat různé informace na základě jejich zájmu na projektu. Úkolem projektového týmu je zjistit kdo, kdy a jaké informace bude požadovat.

2) Identifikace 5 W (Why, What, Where, Who, When – Proč, Co, Kde, Kdo a Kdy) a 1 H (How – Jak)

- WHO – Komu je nutné komunikovat. Na základě analýzy zainteresovaných stran musíme zjistit, komu je nutné komunikovat informace.
- WHAT – Co musí být komunikováno. Všechny informace související s projektem nemusí být nutně předány všem členům týmu.
- WHEN – Kdy by daná informace měla být komunikována. Je nutné monitorovat časovou osu komunikace. Informace může být správná, ale v nesprávný čas může mít jiný nebo žádný význam.
- WHERE – Kde nebo prostřednictvím kterých kanálů bychom měli komunikovat. Pokud se tým skládá z velkého množství lidí musíme rozlišit, které informace jsou určeny všem a které jen určitým částem týmu.
- WHY – Proč je komunikace těchto informací nezbytná a jak moc je důležitá.
- HOW – Jakým způsobem musíme provést komunikaci. Prostřednictvím e-mailu, telefonicky nebo v rámci prezentace celému týmu?

3) Identifikace a přizpůsobení se prostředí podniku

Prostředí podniku mohou ovlivňovat různé faktory, kterým je nutné přizpůsobit komunikaci. Např. organizační kultura a struktura, standardy a předpisy, které projekt musí splňovat, logistika a organizační infrastruktura, lidské zdroje, se kterými projekt spolupracuje a na které se bude spoléhat, zásady a postupy pro personální management, podmínky na trhu a další.

Tyto podnikové faktory by měly být identifikovány a přezkoumány. Vedoucí projektu by měl sladit svoji projektovou iniciativu s ohledem na všechny tyto faktory.

4) Identifikace aktiv organizačního procesu

Ovlivňují, jakým způsobem bude probíhat komunikace v rámci projektového týmu a komunikace se zainteresovanými stranami.

Patří sem například:

- Organizační pokyny, pracovní pokyny a kritéria měření výkonu;
- Organizační a komunikační požadavky pro všechny projekty s ohledem na požadovanou a schválenou technologii, bezpečnostní problémy, archivaci a povolená komunikační média;
- Finanční kontroly a postupy;
- Postupy kontroly rizik ...

Tato aktiva jsou pro každou společnost jedinečná, je tedy důležitá jejich identifikace před zahájením projektu, aby veškerá komunikace probíhala v souladu s pravidly organizace (Rajkumar, 2010).

Každodenní jednoduchá komunikace ve firmě probíhá nejčastěji tváří v tvář a ústně (v prostředí kanceláře apod.). Základem je nenahraditelná, okamžitá reakce a větší pravděpodobnost pochopení mezi oběma stranami. Pro pravidelné reporty a komunikaci mezi více účastníky jsou nejčastěji využívány porady (Holá, 2006).

2.4 Porady

Porady jsou nástrojem vedení týmu, slouží k řízení pracovního výkonu týmů i jednotlivců. Pro efektivní poradou je důležitá řádná příprava a strukturovaný průběh. Stejně důležité je také stanovení předmětu jednání. Může se jednat o rozhodování o složitém problému, uložení úkolů pracovníkům, kontrolu zadaných úkolů, vytváření nových nápadů nebo jen o vzájemné informování (Holá, 2006).

Před začátkem porady by se všichni účastníci měli seznámit se zápisem z poslední porady a jejím programem, aby byli v obraze. Porada je vedena jednou osobou (manažer nebo pověřený pracovník), který řídí diskusi a efektivně moderuje. Pokud je poradou vedena správně, dokáže odstranit komunikační bariéry mezi jednotlivými členy a posiluje kladné pracovní vztahy. Celkový přínos porady a její účinnost jsou přímo závislé na dovednostech a schopnostech osoby, která poradou vede (Holá, 2006).

2.4.1 Chyby a nedostatky porad

Organizační nedostatky – v mnoha firmách nejsou efektivně využívány porady jako prostředek řízení. Častým problémem je nedostatečně organizovaný systém porad, někteří manažeři si po letech v organizaci pak ani neuvědomují, že by mohli něco dělat jinak nebo se nesetkají s pochopením ostatních, když takové změny chtějí provést.

Mezi největší organizační nedostatky patří nesystematičnost porad – porady jsou svolávány nahodile nebo naopak pravidelně, i když není o čem jednat; nemají předem stanovený program a zúčastnění neví, o čem se bude jednat; zápisy z porad úplně chybí nebo jsou příliš rozsáhlé; probírání bodů, které se týkají malého počtu účastníků a další (Šuleř, 2008).

2.5 Mindset

Mindset, neboli nastavení mysli, může být hledaným klíčem k úspěchu ať už v profesní kariéře nebo při osobním růstu. To, jakým způsobem přemýšlíme nad různými věcmi, může rozhodnout, zda je budeme vnímat jako kladné nebo záporné, zda budeme schopni čelit jejich následkům nebo jak se ohledně těchto skutečností budeme cítit. Můžeme si jej představit na jednoduchém příkladu:

Čelíme překážce v zadané práci od nařízeného. Tuto překážku můžeme vnímat jako problém, který pravděpodobně nebudeme schopni vyřešit a vzdát se ještě před jeho řešením (špatný mindset). Druhou možností je, že překážku budeme vnímat jako příležitost naučit se něco nového a s pomocí další osoby ji dokážeme překonat (správný mindset) (Hlaváček, 2021).

Takovéto drobné změny v naší mysli nás dokážou ovlivnit v každodenním životě. Ve firemní kultuře je tedy velmi důležité, aby byl podporován kvalitní mindset pracovníků. Ten může ovlivnit například i nastavení systému odměňování nebo dnes poměrně hojně využívané benefit programy. Pokud je pracovník správně motivován, soustředí se na úspěšné splnění cíle namísto pouhého splnění své pracovní doby (Hlaváček, 2021).

2.6 Shrnutí

V této části bakalářské práce jsem se zaměřila na komunikaci obecně, popsala komunikační proces, firemní komunikaci a její různé překážky a zaměřila se hlavně na efektivní komunikaci v projektovém týmu.

3 Moderní prvky komunikace

S vývojem člověka a společnosti se vyvíjí i mezilidská komunikace. V posledních letech možná rychlejším tempem, než bychom před pár dekádami očekávali. Dnes je běžné, že každý vlastní nějaké mobilní zařízení, počítač, má dostupné připojení k internetu a je dostupný 24 hodin denně. Zprávy a reakce tudíž dokážeme šířit během několika vteřin téměř po celém světě.

3.1 Online komunikace

Jedná se o typ interpersonální komunikace, kde hlavní roli hraje nepřímý kontakt. Můžeme ji označit také jako komunikaci v kyberprostoru. Probíhá mezi dvěma individui nebo i masově.

Kyberprostor – virtuální počítačový svět, konkrétněji elektronické médium, které se používá k usnadnění online komunikace. Obvykle zahrnuje velkou počítačovou síť složenou z mnoha světových počítačových podsítí, které využívají TCP/IP protokol jako pomoc při komunikaci a výměně dat. Jeho hlavní vlastností je interaktivní a virtuální prostředí pro širokou škálu účastníků. Kyberprostor umožňuje uživatelům sdílet informace, komunikovat, vyměňovat si nápady, hrát hry, zapojovat se do diskusí nebo sociálních fór, podnikat a vytvářet intuitivní média a spoustu dalších aktivit. Termín kyberprostor byl poprvé představen Williamem Gibsonem v jeho knize *Neuromancer* v roce 1984. Od té doby je široce používán k popisu jakéhokoli zařízení nebo funkce, která je propojena s internetem. Lidé tento výraz používají k popisu nejrozličnějších virtuálních rozhraní, která vytvářejí digitální realitu (Techopedia, 2021).

Rozdělit online komunikaci můžeme na synchronní a asynchronní.

- Synchronní komunikace – probíhá v jednom místě, čase a je okamžitá, můžeme na ni rychle reagovat. (Př. Skype, chat, telefonování).
- Asynchronní komunikace – probíhá v jednom místě, ale v různém čase, účastníci nereagují na diskusi okamžitě, ale jejich reakce je pak často rozsáhlejší. (Př. E-mail, diskusní fórum) (Jak na internet, 2017a).

3.1.1 Výhody a nevýhody online komunikace

Již od počátku online komunikace se snažíme co nejvíce přiblížit reálné komunikaci. Postupem času se tomu přibližujeme čím dál více. Díky moderním technologiím dokážeme většinu mezilidské komunikace přesunout do online prostředí, musíme ale mít na paměti, že osobní kontakt je a bude vždy nenahraditelný.

Nevýhody

- Nemůžeme vidět (cítit, dotýkat se) daného člověka, vnímat jeho neverbální komunikaci, změny hlasu apod.
- Jsme si jistí, že skutečně komunikujeme s tím, s kým si myslíme, že komunikujeme?
- Snížení potřeby navazovat reálné kontakty.
- Anonymita může představovat hrozbu, lidé mohou být kým chtějí.
- Možnost kyberšikany, kyberkriminality.

Výhody

- Možnost komunikace v reálném čase téměř s kýmkoli na světě.
- Spojení lidí, kteří by se jinak nemohli vůbec setkat.
- Pomáhá navázat sociální kontakt lidem, kteří ho v reálném světě navázat nemohou.
- Větší informovanost, sdílení informací, aktualit.
- Úspora nákladů (např. na cestování/ubytování při konání online schůzky namísto osobní) (Giddens, 2013).

3.2 Prostředky online komunikace

V současné době je na trhu množství online aplikací a platforem, které umožňují komunikovat ve virtuálním prostoru. Většina z nich je pro běžného uživatele dostupná bezplatně a je možné je za poplatek rozšířit na verzi s více funkcemi. Níže jsou představeny různé varianty těchto komunikačních prostředků (Faltýnek, 2007).

3.2.1 Elektronická pošta

Jedná se o prostředek, který umožňuje přenos elektronických dat. Tato data mohou být ve formě textového dokumentu, počítačového programu, databáze, ... Komunikace zde probíhá asynchronně, nevyžaduje současnou aktivitu uživatelů. O nové

doručené poště je uživatel informován ve chvíli, kdy se do e-mailu přihlásí. Pokud je uživatel přihlášen nepřetržitě, může být o příchozí poště informován průběžně. Jedná se o jeden z nejstarších nástrojů elektronické komunikace, a i v dnešní době je nejpoužívanější. V ČR používá e-mail asi 98 procent uživatelů internetu. Často slouží také jako přihlašovací a ověřovací prostředek do jiných sociálních sítí a programů.

MS Outlook – aplikace pro posílání elektronické pošty jednotlivci nebo firmami, je možné ji i zakoupit jako součást balíčku MS Office, základní verze pro domácnosti je bezplatná. Zahrnuje i další funkce jako např. kalendář nebo plánování schůzek.

Gmail – bezplatná aplikace od firmy Google, která umožňuje přístup k elektronické poště (Faltýnek, 2007).

3.2.2 Prostředky textového přenosu

Jedná se o prostředky, které v reálném čase plynule přenáší krátká textová sdělení. Oba účastníci konverzace musí být přítomni (online). Tyto zprávy se objevují ve formě slov, souvětí nebo jiných znaků (např. emoji). Tento přenos dat je realizován prostřednictvím klávesnice, na které je napsáno sdělení, které je pak odesláno druhé straně. (Př. Messenger, online chaty, WhatsApp, ...) V dnešní době jsou tyto prostředky často propojeny a je možné jejich prostřednictvím realizovat i audio a video přenosy (Faltýnek, 2007).

3.2.3 Prostředky audio přenosu

Jedná se o prostředky, které v reálném čase přenáší krátké audio sdělení mezi uživateli za jejich vzájemné přítomnosti. Jedná se zjednodušeně řečeno o hovory, které jsou realizovány přes mikrofon a přenášeny druhému účastníkovi do reproduktoru. Můžeme sem také zařadit hlasové zprávy, které jsou oblíbeným prostředkem i v kombinaci textového přenosu (Faltýnek, 2007).

3.2.4 Prostředky audio-video přenosu

Jedná se o audio přenos doplněný o složku videa. Před pár lety by toto vyžadovalo velké nároky na hardware a nebylo ve velké míře využíváno, dnes je naprosto jednoduché a dostupné pro běžného uživatele. Zejména nyní v době pandemie, kdy se většina komunikace přesunula do virtuálního světa se toto stalo možná nejvyužívanějším prostředkem online komunikace. Ať už se jedná o online školní výuku nebo pracovní

meetingy. Velké množství programů pro tuto komunikaci je zdarma dostupných (Faltýnek, 2007).

Google meet – bezplatná online videokomunikační služba od firmy Google, slouží k uskutečňování online schůzek a konferencí. Firmy, školy a další organizace mohou pro svoji doménu využít kapacitu až 100 000 diváků. V neplacené verzi je možné uspořádat schůzku až pro 100 účastníků, v základní placené verzi až pro 150 osob (Google meet, 2021).

Další nástroje: Zoom, Microsoft Teams, Skype

3.2.5 Sociální sítě

Sociální sítě se staly fenoménem moderní doby. Za sociální síť, jinými slovy sociální médium, můžeme považovat všechny internetové aplikace, které uživatelům umožňují vytvářet obsah a vzájemně komunikovat. Tato interakce může mít mnoho podob, ale většina jich zahrnuje sdílení odkazů na obsah vytvořený třetími stranami, veřejné informace o aktuálních aktivitách a uživatelích sítě, sdílení fotografií, videí a příspěvků, a jejich komentování (Jak na internet, 2017b).

Původně sociální sítě využívali hlavně samostatní uživatelé pro komunikaci mezi sebou. V poslední době se ale staly velkým nástrojem různých firem a prostorem pro marketing, reklamu, PR, nábor zaměstnanců a další.

Níže si představíme některé nejvyužívanější sociální sítě.

Facebook – tato sociální síť funguje již od roku 2004 a jejím zakladatelem je Mark Zuckerberg. Jejím původním záměrem bylo usnadnit komunikaci mezi vysokoškolskými studenty. Od roku 2006 byl pak Facebook zpřístupněn veřejnosti. Umožňuje přidávat, komentovat a sdílet statusy, fotografie, články, příběhy a videa a vzájemně označovat ostatní uživatele v jednotlivých příspěvcích nebo komentářích. Dále zde můžeme vytvářet obchodní profily, události a propagace výrobků nebo služeb. Je dále propojen s řadou dalších aplikací, jako např. Messenger, který umožňuje odesílání zpráv, uskutečňování audio i video hovorů mezi uživateli a vytvořenými skupinami nebo Business suite, který slouží ke správě obchodního profilu.

LinkedIn – profesní síť, která umožňuje setkávání profesionálů z různých oborů a otevírá diskuse na různá témata. Slouží také k inzerci volných pracovních míst. Je tedy místem, kde se střetává nabídka a poptávka pracovního trhu. Každý uživatel má možnost přidat

ke svému profilu svůj profesní životopis, a to usnadňuje hledání vhodných kandidátů v různých oborech (Jak na internet, 2017b).

3.2.6 Podnikové komunikační systémy

S rozvojem IT technologií a vývojem různých počítačových programů začaly firmy přecházet do virtuálního prostředí. Rýsovací prkna vyměnily za programy pro vytváření výkresů a účetní knihy za účetní programy. Pro všechny je ale nejjednodušší mít vše na jednom místě. Zde si představíme podnikové informační systémy, které se nazývají Enterprise Resource Planning – Plánování podnikových zdrojů (zkráceně ERP systémy).

ERP systémy jsou komplexním pojmem a mohou představovat více skutečností, nemají totiž jednoznačnou definici. Za prvé jsou považovány za aplikace, které reprezentují softwarovou podporu užívanou k řízení dat podniku. Pomáhá také k plánování logistického řetězce od nákupu až po účetnictví a lidské zdroje. ERP ovlivňuje procesy podniku, pomáhá s automatizací a často je spjat s projekty kvality ISO. Dále může být také chápán jako hotový software, díky kterému má podnik všechna data na jednom místě dostupná v reálném čase nebo jako podniková databáze pro zpracovávání, monitorování a report dat (Basl & Blažiček, 2012).

Jádro ERP systémů tvoří několik podsystémů (nákup, prodej, výroba, financování, lidské zdroje). Na tyto podsystémy se pak může napojit několik dalších modulů, jak např. CRM (Customer relationship management – řízení vztahu se zákazníky), manažerský informační systém nebo servis. Pro malé firmy mohou být takto rozsáhlé systémy velmi nákladné, ty potom mohou využívat ekonomické systémy, které mají omezenější funkce (monitoring skladu, fakturace, účetnictví atd.) nebo jednotlivé programy pro každou funkci zvlášť (Vymětal, 2010).

Příklady ERP systémů:

SAP – společnost SAP je jedním z předních světových výrobců softwaru pro správu obchodních procesů. Vyvíjí produkty, které usnadňují efektivní zpracování dat a tok informací v rámci organizace. Vyvinuli první ERP systém na trhu, je nejpoužívanějším v celém světě. V současné době ho využívá přes 200 miliónů uživatelů ve 180 zemích světa v rámci 25 různých odvětví. Nabízí produkty v odvětví ERP a financí, CRM a zkušenosti zákazníků, Digitálního dodavatelského řetězce, Průmyslová řešení a další (Sap, 2021).

NAV – podobně fungující jako SAP je i produkt od společnosti Microsoft – MS Navision (NetDirect, 2021).

3.3 Trendy v mezinárodních standardech projektového řízení

Projektový management může být chápán jako aplikování dovedností, znalostí, zkušeností, technik a nástrojů. Agilní řízení projektu je protikladem tradičního tzv. vodopádového přístupu. Přestavuje interaktivní způsob projektového řízení (Máchal a kol., 2017).

3.3.1 Agile management

Anglické slovo „agile“ můžeme do češtiny přeložit jako čilý, agilní, hbitý a v přeneseném významu ho můžeme chápat jako „jednání dle situace“. Takto bychom mohli definovat překlad agilního přístupu v projektovém řízení. Původně byly agilní týmy tvořeny hlavně pro vývoj softwaru, nyní se ale často přesouvají i do dalších oborů (Skalický a kol., 2010).

„Agilní přístup k řízení projektů je interaktivní, pružný a přírůstkový. V praxi to znamená těsnou a neustálou (inkrementální) spolupráci mezi projektovým týmem, jenž vytváří průběžné prototypy, a mezi zákazníkem, který dává zpětnou vazbu. Na základě této zpětné vazby se upřesňuje zadání.“ (Máchal a kol., 2017, str. 58)

Dle Aarona De Smeta jej můžeme vyjádřit jako schopnost organizace přizpůsobit se, rychle se změnit a uspět v rychle se měnícím, nejednoznačném a bouřlivém prostředí. Agilnost není neslučitelná se stabilitou, právě naopak. Pro většinu organizací vyžaduje agilnost stabilitu (McKinsey&Company, 2020).

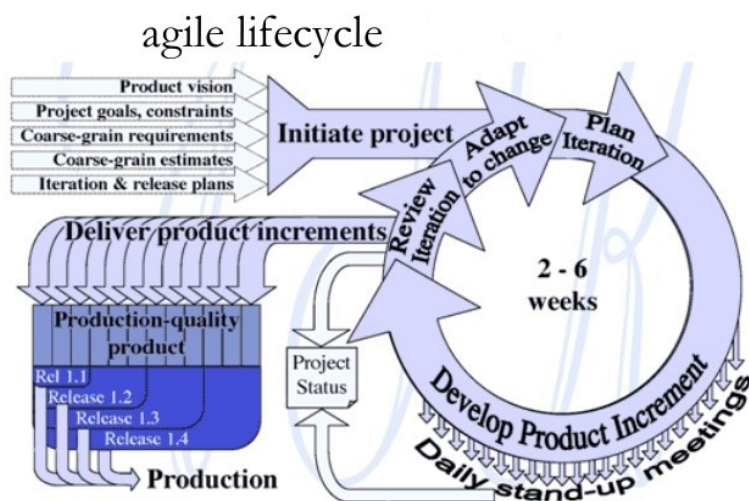
Někteří odborníci se dříve mylně domnívali, že agilní metodika znamená naprostou volnost a nekázeň v projektu a neexistenci disciplíny. Tato metodika se však opírá o několik zásad.

- **Adaptace (učení se a přizpůsobení)** – ve své podstatě si v případě agilnosti přiznáváme, že na začátku projektu o něm nevíme úplně všechno. Nemůžeme zcela jasně vědět, jaká překvapení na nás čekají. Z důvodu těchto nejistot přistupujeme k projektu jako ke zkušenosti, ze které se můžeme v budoucnu poučit. Na začátku projektu máme vždy plán, dle kterého předpokládáme, jak budeme postupovat. Často ale dojdeme k nějaké překážce, která neodpovídá původnímu plánu. V této fázi je potřeba se přizpůsobit (adaptovat), přehodnotit

situaci na základě nových znalostí a vytyčit novou cest k cíli. Bylo by absurdní se v takovém případě držet plánu – nepřineslo by nám to žádný užitek. Nejdůležitější pro správné přizpůsobení se je komunikace v týmu. Nemyslíme tím pouze komunikaci mezi pracovníky, ale i se zákazníky, s managementem a ostatními účastníky projektu.

- **Zákazník je nejdůležitějším účastníkem projektu** – aby si projektový tým mohl být jistý, že zákazníkovi dodá to, co opravdu potřebuje, musí ho začlenit do aktivit týmu kdykoli je potřeba. Zákazník nebo jeho zástupce je tedy v rámci agilního řízení součástí týmu. Po každé iteraci (základní modul životního cyklu projektu) je zákazníkovi prezentován výstup a je požadována jeho zpětná vazba.
- **Malé týmy s nezávislým řízením** – Agilní týmy jsou většinou malé (do 12 osob). V tradičních organizacích projektové týmy většinou řídí jejich manažeři. Ti pro tým vytvoří plán, určí každému jeho práci a vyhodnocují jejich postup. Vedoucí má plnou odpovědnost za celý tým. Pro nezávislé řízení týmu je důležité, aby všichni jeho členové měli technický i obchodní rozhled a odpovídající zkušenosti. Agilní tým přebírá pak veškerou odpovědnost namísto jednoho manažera.
- **Přijetí štíhlých principů** – teorie agilního týmu se řídí sedmi principy štíhlé výroby, a to: eliminace odpadů; zesílení učení; učinění rozhodnutí tak pozdě, jak je to jen možné; dodávání výstupů tak rychle, jak je to možné; posilování týmu; budování vnitřní integrity a vize celku.
- **Progresivní vypracovávání požadavků** – progresivní vypracovávání jednoduše znamená, že postupujeme po krocích. V prvním kroku zákazník specifikuje, co se má udělat (jeho představa o produktu). Následně tým vypracuje odhady doby a zdrojů pro splnění jeho požadavku. V dalším kroku je vypracován podrobný plán iterace a ve třetím kroku jsou požadavky upřesněny až při vývojové práci (Skalický a kol., 2010).

Obr.5: Životní cyklus agilního projektu



Zdroj: Skalický a kol. (2010, s.37)

Agilní přístup k řízení projektů je souhrnem metod a metodologie, díky kterým je umožněno efektivnější myšlení a práce a provádění lepších rozhodnutí. Jedná se také o specifický druh myšlení. Pro organizace obecně to znamená, že je potřeba naučit se systémovému myšlení, přeměnit se na rychle přizpůsobivé a reagující a odlišit se od tradičního lineárního myšlení (Máchal a kol., 2017).

Mezi agilní metody řízení patří například metoda SCRUM.

SCRUM – tato metoda je založena na principu samořídících týmů, transparentní komunikaci a kultuře organizace, která podporuje sdílení informací a spolupráci. Tým nemá klasického projektového manažera, ale Scrum Mastera, který funguje jako mezičlánek mezi týmem a vnějším prostředím. Jeho hlavním cílem je, aby jeho tým pracoval efektivně a nebyl rušený žádnými vnějšími vlivy. Je spíše koučem, který radí a motivuje svůj tým než direktivním vedoucím. Přímo tým neřídí, ani za něj nerozhoduje. Scrum tým se nejen sám řídí, ale je multifunkční a vzájemně zastupitelný. Sám se rozhoduje, kdo bude na čem pracovat a kdo komu pomůže (Šochová & Kunc, 2014).

3.4 Shrnutí

V poslední teoretické části byly specifikovány nástroje online komunikace, výhody a nevýhody obecné virtuální komunikace a agilní metody řízení projektu.

4 Výzkumné šetření metodou Delphi

Za účelem zjištění současných trendů v komunikaci projektového týmu došlo k oslovení skupiny expertů (panelistů), kteří se zúčastnili výzkumného šetření realizovaného Delphi metodou. Cílem tohoto výzkumu bylo v první části odhalení nových prvků komunikace a překážek v jejich aplikaci do podnikové praxe. Ve druhé části pak panelisté poskytovali své postřehy o současné situaci, identifikovali nejdůležitější nové prvky komunikace a největší překážky v jejich aplikaci. Zabývali se také prognózou dalších trendů, které můžeme očekávat v blízké budoucnosti. V posledním kole jsem provedla analýzu odpovědí pro zjištění nejdůležitějších moderních prvků v komunikaci a největších překážek v jejich implementaci.

4.1 Popis metody Delphi

Výzkumné šetření bylo provedeno za využití Delphi metody, která se často používá pro řízený sběr dat od určité skupiny expertů, jinak se jí říká také metoda účelových interview. Tato metoda probíhá tak, že ve dvou až třech kolech oslovení experti odpovídají na otázky, které jsou zpracovány do krátkého dotazníku. Výsledky z i-tého kola jsou vždy po zpracování znovu předloženy respondentům, kteří k nim musí zaujmout určité stanovisko. Respondenti při zpracování odpovědí nepřicházejí do styku, tím je zaručeno, že se nemohou vzájemně ovlivňovat (Smejkal & Rais, 2010).

Delphi metoda je v širším pojetí vymezena jako strukturovaný proces skupinové komunikace, v užším slova smyslu jako kontrolovaná diskuse nebo sběr expertních názorů s využitím vícekolového dotazování. Mezi jednotlivými koly je pak kontrolována zpětná vazba. Základními znaky jsou anonymita expertů, řízená zpětná vazba a statistické určení souhlasnosti mezi jednotlivými experty. Klíčovým pro tuto metodu je výběr expertů a jejich role. Nejčastěji je tato metoda využívána pro předvídaní budoucího vývoje v určité oblasti, zejména v problematice, kde je obtížné využít jinou standardní metodu nebo statistickou analýzu. Celý proces této metody se odehrává v postupně na sebe navazujících krocích. Nejdříve je definován problém, následně probíhá výběr expertů, kteří jsou obeznámeni s metodou a ujištění o anonymitě. Dále se formulují otázky a distribuují se expertům. Po odevzdání dotazníků jsou odpovědi analyzovány a je sestaven nový dotazník, který je opět rozeslán expertům. V dalším kole jsou experti požádáni o posouzení a zhodnocení návrhy všech expertů. Obecně je doporučeno provést

2 až 3 kola. Při vícekolovém šetření roste statistická chyba metody. Finální výsledky jsou pak zahrnuty v závěrečné zprávě (Egerová & Mužík, 2010).

4.2 Vlastní realizace šetření

Výzkumné šetření metodou Delphi bylo zaměřeno na identifikaci nových prvků v komunikaci projektových týmů, jejich překážky v aplikaci do podnikového prostředí a výhledy v budoucím vývoji projektové komunikace. Samotné výzkumné šetření probíhalo v rozmezí února – dubna 2021. Před samotným šetřením proběhla přípravná fáze, ve které jsem definovala předmět šetření a vybrala vhodné experty. Zároveň proběhla pilotáž na menší skupině. Všem expertům bylo vysvětleno, jak bude šetření probíhat a byli seznámeni s jeho hlavními prvky. Zároveň souhlasili s anonymní publikací výsledků v rámci mé bakalářské práce.

Výběr expertů

Pro relevantní závěr výzkumného šetření bylo důležité vybrat vhodné kandidáty. Finální výběr kandidátů byl vytvořen ze skupiny kandidátů, kteří splňují alespoň dvě ze tří následujících podmínek:

- 1) Účastník výzkumu působí alespoň 5 let v oblasti podnikové praxe.
- 2) Účastník výzkumu má praktické zkušenosti nebo působí v oblasti řízení lidských zdrojů nebo řízení projektového týmu.
- 3) Účastník výzkumu je nebo byl v rámci své odborné praxe součástí projektového týmu.

Zaměřila jsem se zejména na experty, kteří se dlouhodobě věnují řízení projektových týmů. Z 16 zúčastněných expertů byl jeden zahraniční (Němec žijící v USA). Pro potřeby tohoto experta byly všechny otázky a podrobnosti přeloženy do angličtiny.

4.2.1 První kolo výzkumného šetření

První kolo šetření probíhalo na přelomu února a března 2021. Pro účely prvního kola byli experti požádáni o odpověď na několik otázek, jejichž účelem bylo identifikovat primární nové prvky projektové komunikace, překážky v jejich implementaci a odhady v budoucím vývoji. Celkem byly položeny tři otevřené otázky:

- 1) S jakými moderními prvky komunikace v projektových týmech se dle Vašeho názoru nyní můžeme setkat?

2) Jaké vidíte překážky v aplikaci Vámi výše uvedených trendů v komunikaci do podnikového prostředí?

3) Jaké moderní prvky komunikace projektových týmů očekáváte, že se objeví v následujících letech?

Celkem bylo osloveno 30 expertů. Po prvotním oslovení jich odpovědělo 19 ochotných spolupracovat. Návratnost v prvním kole byla více než 80 % a zúčastnilo se 16 z 19 expertů. Následně došlo k analýze odpovědí na jednotlivé otázky. U podobně myšlených odpovědí byla využita syntéza. Několik irelevantních odpovědí, které přímo neodpovídaly na výzkumné otázky, bylo vyřazeno.

Pro další kolo výzkumu byly identifikovány tyto odpovědi:

Na otázku 1) S jakými moderními prvky komunikace v projektových týmech se dle Vašeho názoru nyní můžeme setkat?

- Google nástroje – Hangout chaty, Google meet
- Agilní přístup k řízení projektů – každodenní sladování týmu o postupu práce, průběžné review projektu
- Kvalitní mindset pracovníků
- E-mail, MS Outlook – plánování schůzek, zasílání úkolů
- Nástroje pro projektovou komunikaci (Easy Redmine, Monday.com)
- Online sdílené dokumenty, tabulky, nástěnky
- Videokonference (Google meet, Zoom, Skype)
- Cloudové úložiště

Na otázku 2) Jaké vidíte překážky v aplikaci Vámi výše uvedených trendů v komunikaci do podnikového prostředí?

- Rezistence vůči novým technologiím
- Pořizovací cena komunikačních nástrojů
- Zaškolení na nové nástroje
- Neznalost IT technologií před důchodovým věkem
- Složitost nástrojů – nejsou „user friendly“
- Nekompatibilita ERP systémů a atraktivních aplikací řízení týmů/projektů
- Systémové překážky – nedostatek chytrých telefonů, mobilních dat u pracovníků
- Nechuť pracovníků být neustále k zastižení

- Nedůvěra vedení firmy přejít do online prostředí
- Dlouhá doba implementace nových nástrojů
- Nechuť pracovníků přijímat změny
- Nejasná očekávání od nových nástrojů

Na otázku 3) Jaké moderní prvky komunikace projektových týmů očekáváte, že se objeví v následujících letech?

- Přesun větší části schůzek do online prostředí
- Využití virtuální reality, komunikace přes 3D brýle na dálku (např. na stavbách nebo při řešení problému na dálku)
- Větší využití SW, který nahradí vedoucí pracovníky
- Sloučení kompatibility ERP systémů s jinými novými programy řízení týmů
- Rozvoj současných ERP systémů s možností rychlého a efektivního řízení (Mít vše na jednom místě bez přepínání mezi jednotlivými programy)
- Zapojení AI do projektových chatů – návrhy odpovědí na jednoduché otázky (virtuální projektový asistent)
- Růst distribuovaných projektových týmů (vzdálené pracoviště)
- Větší nároky na rychlost a efektivitu práce týmů

4.2.2 Druhé kolo výzkumného šetření

Ve druhém kole šetření byly respondentům předloženy upravené odpovědi z prvního kola a jejich úkolem bylo ohodnotit je na škále od 1 do 5.

U první otázky (moderní prvky komunikace) měli ohodnotit každou odpověď číslem od 1 do 5 dle důležitosti. (1- nejméně důležité, 5- nejdůležitější).

U druhé skupiny (překážky v implementaci těchto prvků) měli ohodnotit odpovědi taktéž od 1 do 5, a to podle toho, jak velkou tuto překážku vnímají. V druhém kole se zúčastnili všichni experti z prvního kola, návratnost byla 100 %.

Pro analýzu těchto hodnocení byla využita metoda váženého průměru, přičemž vahou průměru byly hodnoty vyskytující se na hodnotící škále (1-5). Výsledky druhého kola jsou shromážděny do tabulky s krátkými popisky.

Vzorec váženého průměru:

$$\tilde{x} = \frac{\sum x_i n_i}{\sum n_i} \quad (1)$$

Kde:

\bar{x} ...vážený průměr ve sledovaném vzorku;

x_i ...váha znaku i ;

n_i ... četnost hodnoty (Souček, 2006).

První otázka byla zaměřena na identifikaci moderních prvků komunikace, které jsou využívány v praxi dotazovaných. Jako nejdůležitější prvek byl všemi experty označen „Agilní přístup k řízení projektů“. Jako důležité (s váženým průměrem 4+) byly identifikovány „Kvalitní mindset pracovníků“, „Cloudové úložiště“, „Online sdílené dokumenty, tabulky a nástěnky“ a „Google nástroje“. Podrobnosti k této analýze znázorňuje v následující tabulka.

Tab. 1: Důležitost moderních prvků komunikace, druhé kolo

Moderní prvky komunikace	Stupnice důležitosti - x_i - 1 - vůbec není důležitý, 5 – nejdůležitější					Průměr
	Počet hlasů od dotazovaných - n_i					
	1	2	3	4	5	
Agilní přístup k řízení projektů	0	0	0	0	16	5
Kvalitní mindset pracovníků	0	0	1	2	13	4,75
Cloudové úložiště	0	0	2	1	13	4,6875
Online sdílené dokumenty, tabulky, nástěnky	0	0	2	2	12	4,625
Google nástroje – Hangout chaty, Google meet	1	2	1	4	8	4
Videokonference (Google meet, Zoom, Skype)	0	3	3	5	5	3,75
E-mail, MS Outlook – plánování schůzek, zasílání úkolů	2	4	3	3	4	3,1875
Nástroje pro projektovou komunikaci	3	5	2	4	2	2,8125

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Druhá otázka byla zaměřena na identifikaci překážek v implementaci moderních prvků z první otázky do praxe organizace. Z nabízených překážek, které byly již předmětem prvního kola měli experti za úkol ohodnotit největší a nejmenší překážky v jejich implementaci. Největšími překážkami (s váženým průměrem 4+) byly označeny: „Nedůvěra vedení firmy přejít do online prostředí“, „Systémové překážky“, „Pořizovací cena komunikačních nástrojů“ a „Nechuť pracovníků přijímat změny“. Podrobnosti k této otázce můžeme vidět v tabulce níže.

Tab. 2: Závažnost překážek v implementaci moderních prvků, druhé kolo

Překážky v implementaci moderních prvků do praxe	Stupnice významnosti - x_i - 1 - vůbec není překážka, 5 - největší překážka					Průměr
	Počet hlasů od dotazovaných - n_i					
	1	2	3	4	5	
Nedůvěra vedení firmy přejít do online prostředí	1	1	0	2	12	4,4375
Systémové překážky	0	0	4	2	10	4,375
Pořizovací cena komunikačních nástrojů	0	3	2	2	9	4,0625
Nechuť pracovníků přijímat změny	0	2	3	3	8	4,0625
Nechuť pracovníků být neustále k zastižení	1	3	2	4	6	3,6875
Nekompatibilita ERP systémů a atraktivních aplikací řízení týmů/projektů	0	4	3	4	5	3,625
Rezistence vůči novým technologiím	2	3	2	4	5	3,4375
Dlouhá doba implementace nových nástrojů	3	2	2	4	5	3,375
Neznalost IT technologií před důchodovým věkem	5	0	6	1	4	2,9375
Nejasná očekávání od nových nástrojů	3	4	3	4	2	2,875
Složitost nástrojů – nejsou „user friendly“	4	3	5	3	1	2,625
Zaškolení na nové nástroje	6	2	6	1	1	2,3125

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

4.2.3 Třetí kolo výzkumného šetření

Ve třetím a posledním kole měli experti za úkol zhodnotit předchozí ohodnocení odpovědí. Cílem tohoto kola bylo získat finální pořadí odpovědí na obě výzkumné otázky.

Celkem bylo osloveno všech 16 expertů z předchozího kola a všichni se zúčastnili i tohoto kola.

V průběhu posledního kola bylo dotazovaným představeno 8 faktorů z první otázky a 12 faktorů z druhé otázky seřazených tak, jak byly prezentovány v tabulkách z druhého kola. Jejich úkolem bylo seřadit je do finálního pořadí od nejdůležitějšího k nejméně důležitému a od největších po nejmenší překážky.

U každé odpovědi bylo sečteno pořadí a následně byl vypočten Kendallův koeficient shody, pomocí kterého je možné určit těsnost vztahu odpovědí jednotlivých respondentů. Koeficient může nabývat hodnoty od 0 do +1. Hodnota +1 značí úplnou shodu pořadí odpovědí jednotlivých expertů. Pro jeho výpočet byl použit následující vzorec.

Vzorec Kendalova koeficientu těsnosti:

$$W = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}{\frac{1}{12}k^2 \cdot (n^3 - n)} \quad (2)$$

kde:

W... hodnota Kendalova koeficientu;

X... součet pořadí faktoru;

n... počet zkoumaných faktorů;

k... počet expertních názorů (Chráška, 2016).

V rámci první otázky došlo jen k drobnému nesouladu oproti minulému kolu. Konečné pořadí prvků, včetně změny pořadí je možné vidět níže v tabulce č.3. Kendallův koeficient vyšel v případě první otázky 0,8, což značí poměrný soulad mezi odpověďmi expertů. Ke změně pořadí došlo pouze u prvních dvou prvků a to tak, že je experti zaměnili. Ve finálním pořadí se ale oba nejdůležitější moderní prvky vyskytují v čele tabulky. Dá se tedy tvrdit, že jako nejdůležitější moderní prvky komunikace považují experti „Kvalitní mindset pracovníků“ a „Agilní přístup k řízení projektů“. Následně se experti na ostatních prvcích shodli tak, že zůstaly na původních pozicích z druhého kola.

Tab. 3: Důležitost moderních prvků komunikace, třetí kolo

Původní pořadí	Moderní prvky komunikace	Konečné pořadí	Součet pořadí X
1.	Agilní přístup k řízení projektů	2.	31
2.	Kvalitní mindset pracovníků	1.	21
3.	Cloudové úložiště	3.	53
4.	Online sdílené dokumenty, tabulky, nástěnky	4.	70
5.	Google nástroje – Hangout chaty, Google meet	5.	84
6.	Videokonference (Google meet, Zoom, Skype)	6.	90
7.	E-mail, MS Outlook – plánování schůzek, zasilání úkolů	7.	111
8.	Nástroje pro projektovou komunikaci	8.	116

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

V případě druhé otázky došlo k většímu posunu několika faktorů a značně většímu nesouladu mezi experty. Této skutečnosti odpovídá i Kendallův koeficient, který u této tabulky vyšel 0,39. Kromě prvního a posledního faktoru z předchozího kola došlo k posunu všech prvků o 1-2 místa. Nejvýrazněji se změnilo pořadí faktoru „*Nejasná očekávání od nových nástrojů*“, který se posunul z 10. na konečné 7. místo. Experti tuto překážku tedy vidí jako významnější než ve druhém kole. „*Systémové překážky*“ se pak z původní druhé pozice propadly na čtvrté místo. Za největší překážky považují dotázaní zejména nastavení samotných organizací, a to v případech, kdy organizace nemá dostatek prostředků nebo nevěří, že změny přinesou užitek. Více o konečném pořadí k druhé zkoumané otázce je možné vidět v následující tabulce.

Tab. 4: Závažnost překážek v implementaci moderních prvků, třetí kolo

Původní pořadí	Překážky v implementaci	Konečné pořadí	Součet pořadí X
1.	Nedůvěra vedení firmy přejít do online prostředí	1.	60
2.	Systémové překážky	4.	72

3.	Požizovací cena komunikačních nástrojů	2.	65
4.	Nechuť pracovníků přijímat změny	3.	69
5.	Nechuť pracovníků být neustále k zastižení	6.	83
6.	Nekompatibilita ERP systémů a atraktivních aplikací řízení týmů/projektů	5.	81
7.	Rezistence vůči novým technologiím	8.	119
8.	Dlouhá doba implementace nových nástrojů	9.	133
9.	Neznalost IT technologií před důchodovým věkem	11.	150
10.	Nejasná očekávání od nových nástrojů	7.	118
11.	Složitost nástrojů – nejsou „user friendly“	10.	137
12.	Zaškolení na nové nástroje	12.	161

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

V rámci třetího kola výzkumu byli experti ještě požádáni o odpověď na několik doplňujících otázek viz níže.

1) Kterému typu setkání Vy osobně dáváte přednost? (Online nebo osobně)

Ve 100 % případů všichni odpověděli, že preferují osobní komunikaci, která je pro ně nenahraditelná. Často také zmiňovali, že někteří lidé mají tendenci se v online prostředí chovat jinak a nevěnovat setkání plnou pozornost. Nejdůležitější je podle většiny při klíčových setkáních (zadání zakázky, podpis smlouvy, předání výstupů projektu ...).

2) Který nástroj je pro Vás nejvyužívanější pro posílání krátkých zpráv v rámci projektového týmu? (Email, Sms zprávy, messenger, Google hangouts, Firemní chat v rámci jiné aplikace)

Nepoužívanějším nástrojem mezi experty (8 hlasů) je Google hangouts, na druhém místě pak e-mail (6 hlasů) a ostatní respondenti (2) využívají komunikační platformu Slack.

3) Který nástroj pro video konference využíváte nejčastěji? Skype, Google meet, Zoom, MS Teams, Jiný (uved'te prosím jaký)

88 % expertů (14) označili za nejvyužívanější nástroj pro video konference Google meet s komentářem, že je pro ně uživatelsky nejpřívětivější. Další dva dotazovaní pak využívají Skype.

Poslední doplňková otázka se vztahovala ke třetí otázce z prvního kola šetření, která sledovala, jaké moderní prvky komunikace očekávají experti, že se objeví v budoucnu. Měli za úkol vybrat z odpovědí na tuto otázku jeden trend, který by pravděpodobně nejvíce využívali.

Nejvíce zmiňovanými byly následující trendy:

- Větší nároky na rychlost a efektivitu práce týmů – tuto odpověď zvolilo 45 % dotazovaných (7), obzvláště se mi líbil komentář jednoho z expertů, který zmínil, že vyšší efektivita = více ziskový projekt. Zároveň by k tomuto ale využili ještě další zmíněné trendy.
- Rozvoj současných ERP systémů s možností rychlého a efektivního řízení (mít vše na jednom místě bez přepínání mezi jednotlivými programy) – tuto odpověď si vybralo 40 % dotázaných (6). Budoucnost vidí hlavně v implementaci některých prvků online chatů, sdílených dokumentů a videohovorů do současných ERP systémů.

Mezi zbytkem odpovědí se objevily: „Přesun větší části schůzek do online prostředí“ (2) a „Využití virtuální reality, komunikace přes 3D brýle na dálku.“ (1)

4.3 Závěry a doporučení

Jak již bylo zmíněno v celé práci, veškerá firemní i osobní komunikace se v posledních letech (zejména v posledním roce v průběhu pandemie) hojně přesouvá do online prostředí a je dostupnější i běžným lidem. V praktické části jsem se zabývala výzkumem moderních prvků komunikace ve firmách a překážkami v jejich implementaci do podnikového prostředí. Jak vyplynulo z výzkumu nejdůležitějšími prvky jsou obecná nastavení přístupu k řízení projektů (agilní řízení) a kvalitně nastavené myšlení pracovníků. Samotné nástroje k usnadnění komunikace se ve finálním řazení umístily až za nimi. V průběhu výzkumu experti často komentovali a odůvodňovali své odpovědi. Po jejich protřídění a seskupení vzniklo několik doporučení pro podnikovou praxi.

- 1) **Změna tradičního přístupu na agilní přístup k řízení projektů** (zejména u větších projektů)

Z výzkumu vyplynulo, že agilní přístup k řízení projektů je nezbytnou součástí moderního řízení projektů. Pro organizace, které ho nevyužívají může být tato změna velkou konkurenční výhodou a zjednodušením stávajících procesů uvnitř organizace. Projektový tým díky němu dokáže efektivněji komunikovat, zrychlit reakci na změny a efektivněji i pracovat. Zahrnutí zákazníka (nebo jeho zástupce) do projektového týmu je velkým přínosem zejména v poznávání jeho potřeb a v návaznosti úspěšném plnění jeho přání. Účastníci výzkumu se jednoznačně shodli, že bez agilního přístupu k řízení projektů už si nedovedou svoji práci představit.

2) Investice do budoucího rozvoje organizace

Není správné orientovat se pouze na současný stav. Produkty, které jsou organizací v současné době dodávány na trh nemusí být za poměrně krátký časový úsek již atraktivní (zejména v oblasti softwaru nebo elektroniky). Je tedy žádoucí sledovat nové trendy, provádět budoucí analýzy a investovat průběžně do rozvoje současného stavu, aby se organizace nedostala do bodu, kdy veškeré vybavení a používané procesy budou neaktuální a zastaralé a tím ztratí svoji pozici na trhu.

3) Překonání strachu z nového prostředí

Z úsudku expertů ve výzkumném šetření je zřejmé, že množství firem se obává přejít do online prostředí nebo neví, co má od tohoto přechodu očekávat. Zatímco zasílání emailů většina firem využívá již několik let, využívání videokonferencí nebo předávání dokumentů v online formě pro ně již není tak běžné. Osobní komunikace je sice nenahraditelná, ale přesunutí některých běžných úkonů a schůzek může být z dlouhodobého hlediska velkou časovou i finanční úsporou. Investice do této změny se tedy pravděpodobně velmi rychle vrátí.

4) Zjednodušení formy komunikace v organizaci

Stále ještě velké množství organizací nepřehodnotilo své potřeby komunikace uvnitř organizace i komunikace s vnějším prostředím. Ať už se jedná o zbytečnou byrokracii, podepisování desítek povolení a souhlasů, které nejsou nezbytné, tištění dokumentů, které mohou zůstat v elektronické podobě nebo neustálé informování zákazníka o postupech v projektu, které nevyžaduje, organizace může svoji komunikaci vždy přizpůsobit. Také je vhodné vytvořit plán komunikace pro vnitřní i vnější komunikaci, aby každý věděl kdy, komu a jaké informace má předat dál nebo sám dostávat.

Závěr první výzkumné otázky

V rámci první otázky byly identifikovány moderní prvky komunikace v projektových týmech. Za nejvýznamnější prvek byl ve třetím kole výzkumného šetření označen „Kvalitní mindset pracovníků“. Zjednodušeně je tedy možné prohlásit, že žádný moderní software ani styl řízení nás nezachrání, pokud nebudeme mít kvalitní členy v týmu zaměřené na stejný cíl. V následující tabulce jsou seřazeny 4 nejlépe hodnocené moderní prvky.

Tab. 5: Konečné pořadí moderních prvků komunikace

Konečné pořadí	Moderní prvky komunikace
1.	Kvalitní mindset pracovníků
2.	Agilní přístup k řízení projektů
3.	Cloudové úložiště
4.	Online sdílené dokumenty, tabulky, nástěnky

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Závěr druhé výzkumné otázky

V druhé výzkumné otázce bylo cílem identifikovat největší překážky implementace moderních prvků komunikace do podnikové praxe. Ve třetím kole byla obhájena pozice prvního místa z druhého kola a jako největší překážka byla identifikována „Nedůvěra vedení firmy přejít do online prostředí“. Opět jako největší problém vyplynul osobní přístup firem, nikoliv nedostatky týkající se samotných softwarů nebo prvků podporujících komunikaci. 4 největší překážky zobrazuje následující tabulka.

Tab. 6: Konečné pořadí překážek v implementaci

Konečné pořadí	Překážky v implementaci
1.	Nedůvěra vedení firmy přejít do online prostředí
2.	Požizovací cena komunikačních nástrojů
3.	Nechť pracovníků přijímat změny
4.	Systémové překážky

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z doplňujících otázek jasně vyplynulo, že všichni dotázaní preferují osobní komunikaci. V rámci online komunikace však nejčastěji využívají Google Hangouts pro každodenní komunikaci a Google meet pro videokonference.

Níže v tabulce jsou výstupy k otázce budoucího vývoje moderních prvků komunikace ke zvážení pro budoucí výzkumy.

Tab. 7: Očekávané trendy v komunikaci projektových týmů

Očekávané trendy v komunikaci projektových týmů v následujících letech
Přesun větší části schůzek do online prostředí
Využití virtuální reality, komunikace přes 3D brýle na dálku
Větší využití SW, který nahradí vedoucí pracovníky
Sloučení kompatibility ERP systémů s jinými novými programy řízení týmů
Rozvoj současných ERP systémů s možností rychlého a efektivního řízení
Zapojení AI do projektových chatů (virtuální projektový asistent)
Růst distribuovaných projektových týmů
Větší nároky na rychlost a efektivitu práce týmů

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dle expertů by byl nejvyužívanějším prvkem „Větší nároky na rychlost a efektivitu práce týmů“, který samozřejmě souvisí i s dalšími uvedenými prvky. Pokud je tým schopen efektivněji pracovat a komunikovat, s největší pravděpodobností je navýšena i ziskovost projektu, na kterém pracují.

Závěr

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části. Teoretickou, která je dále rozdělena na tři kapitoly. Za pomoci odborné literatury a zdrojů vymezuje důležité pojmy v oblasti projektového managementu, kde je popsán projektový tým, projekt a jeho cíle a specifikována osobnost projektového manažera. V oblasti komunikace je definován komunikační proces a firemní komunikace včetně jejích problémů. V poslední teoretické kapitole jsou definovány moderní prvky komunikace, nástroje využívané pro virtuální komunikaci a agilní metody v řízení projektu.

Praktická část má za úkol provést analýzu moderních prvků komunikace a opírá se o poznatky z teoretické části. V rámci praktické části bylo provedeno výzkumné šetření metodou Delphi, ve kterém byly identifikovány moderní prvky komunikace a problémy v implementaci těchto prvků do podnikové praxe.

Z výzkumného šetření vzešlo několik doporučení a návrhů na zlepšení pro podnikovou praxi. Mezi těmito návrhy byly změna tradičního přístupu na agilní přístup k řízení projektů, investice do budoucího rozvoje organizace, překonání strachu z nového prostředí a zjednodušení formy komunikace v organizaci.

Mezi přínosy této práce patří bližší seznámení se s moderními prvky komunikace v projektových týmech, novými přístupy k řízení projektu a získání cenných informací od vybraných expertů účastnících se výzkumu. Práce bude jistě přínosná i pro samotné experty, kteří mohou porovnat svůj současný stav s ostatními a lépe porozumět této problematice.

Seznam použitých zdrojů

- Basl, J., & Blažíček, R., (2012). *Podnikové informační systémy*. (3. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Belbin, R. M., (1981). *Management Teams*. London, United Kingdom: Heinemann.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. (3. vyd.). Praha, Česko: Management Press.
- Doležal, J., Hájek, M., Hrazdilová Boučková, K., Krátký, J., Lacko, B., Máchal, P., Nechvilová, S., Ptaš, J., & Tetřevová L. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Praha, Česko: Grada.
- Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., & Hrazdilová Boučková, K. (2016). *Projektový management*. Praha, Česko: Grada.
- Egerová, D., & Mužík, J. (2010). Aplikace metody Delphi při expertním stanovení faktorů ovlivňujících efektivnost e-learningu ve vzdělávání pracovníků v malých a středních podnicích. *E+M Ekonomie a Management*, 2010 (2), 137-152.
- Faltýnek, L., (2007). *Lukáš Faltýnek a autoři O životě kolem nás*. Dostupné 12.3.2021 z <http://lukas.faltynec.com/2007/03/08/psychologicke-aspekty-komunikace-na-internetu-dil-iii/>.
- Giddens, A., (2013). *Sociologie*. Praha, Česko: Argo.
- Google meet (2021). *Google meet*. Dostupné 1.4.2021 z <https://apps.google.com/intl/cs/meet/>.
- Hlaváček, V., (2021). *Code of life*. Dostupné 11.4.2021 z <https://codeoflife.cz/biohacking/podcast-proc-je-mindset-zaklad/>.
- Holá, J. (2006). *Interní komunikace ve firmě*. Brno, Česko: Computer Press.
- Chráska, M., (2016). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Jak na internet, (2017a). *Jak na internet*. Dostupné 30.3.2021 z <https://www.jaknainternet.cz/page/1236/komunikace-pres-internet/>.
- Jak na internet, (2017b). *Jak na internet*. Dostupné 30.3.2021 z <https://www.jaknainternet.cz/page/1751/socialni-site/>.
- Máchal, P., Ondrouchová, M., & Hvizdová, E. (2017). *Nové perspektivy v projektovém managementu*. Brno, Česko: Mendelova univerzita v Brně.
- McKinsey&Company (2020). *McKinsey&Company. The keys to organizational agility*. Dostupné 14.4.2021 z <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-keys-to-organizational-agility#>.
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- NetDirect (2021). *NetDirect*. Dostupné 2.4.2021 z <https://www.netdirect.cz/propojene-erp-systemy/navision-microsoft-dynamics-nav>.
- Rajkumar, S., (2010). *Art of communication in project management*. Dostupné 2.4.2021 z <https://www.pmi.org/learning/library/effective-communication-better-project-management-6480>.

Sap (2021). *Sap*. Dostupné 10.4.2021 z <https://www.sap.com/about/company/what-is-sap.html>.

Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.

Smejkal, V., & Rais, K., (2010). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha, Česko: Grada.

Souček, E., (2006). *Statistika pro ekonomy*. Praha, Česko: Vysoká škola ekonomie a managementu.

Šochová, Z., & Kunc, E. (2014), *Agilní metody řízení projektů*. Brno, Česko: Computer Press.

Šuleř, O., (2008). *Porada jako efektivní nástroj řízení*. Brno, Česko: Computer Press.

Techopedia, (2021). *Techopedia*. Dostupné 12.4.2021 z <https://www.techopedia.com/definition/2493/cyberspace>.

Vymětal, D., (2010). *Podnikové informační systémy – ERP*. Karviná, Česko: Slezská univerzita v Opavě.

Seznam tabulek

Tab. 1: Důležitost moderních prvků komunikace, druhé kolo	39
Tab. 2: Závažnost překážek v implementaci moderních prvků, druhé kolo.....	40
Tab. 3: Důležitost moderních prvků komunikace, třetí kolo	42
Tab. 4: Závažnost překážek v implementaci moderních prvků, třetí kolo	42
Tab. 5: Konečné pořadí moderních prvků komunikace.....	46
Tab. 6: Konečné pořadí překážek v implementaci	46
Tab. 7: Očekávané trendy v komunikaci projektových týmů.....	47

Seznam obrázků

Obr.1: Grafická definice projektu – Projekt jako jedinečný proces změny	9
Obr.2: Trojimperativ projektu	10
Obr. 3: Schéma komunikačního procesu.....	18
Obr. 4: Styly řešení konfliktů	21
Obr.5: Životní cyklus agilního projektu	34

Seznam použitých zkratk

AI – Artificial Intelligence, umělá inteligence

CRM – Customer Relationship management, řízení vztahů se zákazníky

ERP – Enterprise Resource Planning, plánování podnikových zdrojů

HR – Human Resources, lidské zdroje

ISO – Mezinárodní organizace pro normalizaci

IT – Informační technologie

MS – Microsoft

NPV – Net Present Value, čistá současná hodnota

ROI – Return of Investment, návratnost investic

SW – Software

Abstrakt

Černá, M. (2021). *Současné trendy komunikace v projektovém týmu* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: projektový management, projekt, komunikace, moderní prvky komunikace, Delphi metoda

Tato bakalářská práce se zabývá tématem „Současné trendy komunikace v projektovém týmu“ a jejím hlavním cílem je zanalyzovat moderní prvky komunikace a překážky jejich implementace do praxe a navrhnout doporučení pro podnikovou praxi. První část práce se zaměřuje na teoretické definování základních pojmů projektového managementu, komunikace a jejích moderních prvků. Praktická část se zaměřuje na analýzu moderních prvků komunikace a problémů v jejich implementaci pomocí Delphi metody. Výzkumné šetření probíhalo ve třech kolech a závěrem je několik doporučení pro podnikovou praxi v oblasti projektové komunikace.

Abstract

Černá, M. (2021). *Current trends of communication in the project team* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: project management, project, communication, modern elements of communication, Delphi method

This bachelor thesis deals with the topic „Current trends of communication in the project team“ and its main objective is to analyze modern elements of communication and implementation obstacles of those elements in the practice and propose recommendations for the business practice. First part of the thesis focuses on defining of theoretical basic terms in project management, communication and modern elements of communication. The practical part focuses on analysis of modern elements in communication and implementation obstacles of those elements using the Delphi method. There were three rounds of the research and in conclusion there are a few recommendations for the practice in the field of project communication.