

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Komunikace v projektovém týmu a její význam
v projektovém řízení**

**Communication in the project team and its
importance in project management**

Petr Hájek

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Komunikace v projektovém týmu a její význam v projektovém řízení“

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

Plzeň dne 23. 4. 2023

v. r. *Petr Hájek*

Zásady pro vypracování práce

1. Na základě odborné literatury shrňte teorii komunikace a její význam v projektovém řízení.
2. Stručně charakterizujte organizaci, její výsledky a cíle pro nejbližší období.
3. Představte současný stav projektového řízení ve vybrané firmě a analyzujte komunikaci ve vybraném projektovém týmu pomocí dotazníkového šetření.
4. Zhodnoťte plánování komunikace a komunikační praxi v konkrétním týmu.
5. Navrhněte opatření pro zlepšení komunikační praxe v projektovém týmu a doporučte postup pro realizaci opatření.

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí této bakalářské práce, paní Ing. Mileně Hasalové, Ph.D., za její odborné vedení, cenné připomínky a veškerý čas, který mi při vypracování práce poskytla.

Zároveň bych chtěl poděkovat panu Ing. Ondřeji Válkovi, jednatelem Aktivit spol. s r.o., za ochotu při poskytování potřebných informací a materiálů a konzultace ohledně stavu projektového řízení v jeho společnosti. Díky patří také členům projektového týmu za jejich účast v dotazníkovém šetření a Tomáši Hájkovi za jazykovou korekturu práce.

Obsah

Úvod	7
1 Projektové řízení.....	8
1.1 Projekt	9
1.1.1 Projektový cíl.....	9
1.1.2 Trojimperativ projektu.....	11
1.1.3 Životní cyklus projektu.....	12
1.2 Projektový tým.....	13
1.2.1 Etapy vývoje týmu.....	13
1.2.2 Kritické role ovlivňující chod týmu.....	14
1.3 Projektový manažer.....	15
1.3.1 Vlastnosti	15
1.3.2 Styl vedení	16
1.4 Zainteresované skupiny.....	17
1.4.1 Identifikace zainteresovaných stran.....	18
1.4.2 Strategie na zapojení zainteresovaných stran	19
2 Komunikace.....	21
2.1 Základy mezilidské komunikace.....	21
2.1.1 Komunikační proces	22
2.1.2 Šum	23
2.1.3 Druhy komunikace.....	24
2.2 Komunikace v projektovém týmu.....	25
2.2.1 Plán řízení komunikace.....	26
2.2.2 Komunikační matice	27
2.3 Komunikační nástroje v projektovém prostředí.....	28

2.3.1	Synchronní nástroje	28
2.3.2	Asynchronní nástroje	32
2.3.3	Vybrání správného komunikačního nástroje	34
3	Aktivit, spol. s r.o.	36
3.1	Obecná charakteristika společnosti	36
3.1.1	Produkty	36
3.1.2	Silné stránky	36
3.1.3	Cíl organizace	37
3.2	Základní údaje společnosti	37
3.3	Historie společnosti	37
3.4	Politika jakosti a environmentální politika	38
3.4.1	Politika jakosti	39
3.4.2	Environmentální politika	39
3.5	Organizační struktura	39
4	Stav projektového řízení ve firmě	41
4.1	Definice odborných termínů a seznámení se stavem projektového řízení	41
4.2	Vedení projektu	42
5	Analýza komunikace v projektovém týmu	47
5.1	Výsledky dotazníkového šetření	47
5.1.1	Využití komunikačních nástrojů	47
5.1.2	Projektový tým	50
5.1.3	Porady	51
5.1.4	Projektový manažer	52
5.2	Interpretace výsledků	53
6	Návrhy opatření	55
	Závěr	58

Seznam použitých zdrojů	60
Seznam tabulek	62
Seznam obrázků.....	63
Seznam použitých zkratek a značek.....	64
Seznam příloh.....	65
Abstrakt	72
Abstract.....	73

Úvod

Tématem této bakalářské práce je komunikace v projektovém týmu a její význam v projektovém řízení. Efektivní komunikace je důležitou součástí úspěšného řízení projektů. Je základem koordinace, spolupráce a kooperace mezi členy projektového týmu a zúčastněnými stranami. Bez efektivní komunikace může být projekt ohrožen zpožděními, nedorozuměními a dokonce selháním. Je tedy důležité vytvořit prostředí, které podporuje otevřenou a jasnou komunikaci mezi všemi zúčastněnými stranami a vytvořit nástroje a procesy, které umožní efektivní komunikaci a spolupráci.

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat komunikaci ve vybraném týmu společnosti Aktivit, spol. s r.o. a následně navrhnout opatření pro její zlepšení. Z toho vycházejí dílčí cíle, jako je vypracování teoretické rešerše komunikace a jejího významu v projektovém řízení na základě odborné literatury, stručné charakterizování společnosti Aktivit, spol. s r.o., představení současného stavu projektového řízení ve společnosti, provedení analýzy komunikace v projektovém týmu skrze využití dotazníkového šetření se členy týmu, následné zhodnocení komunikační praxe v týmu a navržení opatření pro zlepšení této praxe společně s podrobným postupem pro jejich realizaci.

Tato bakalářská práce se dělí na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje dvě kapitoly. První kapitola definuje základní termíny a principy projektového řízení. Druhá kapitola se zaměřuje na oblast mezilidské a projektové komunikace.

Praktická část je zpracována ve spolupráci se společností Aktivit, spol. s r.o. Nejdříve je společnost blíže popsána a následně je představen současný stav projektového řízení v podniku. Dále je provedena analýza komunikace v projektovém týmu, na kterou navazuje navržení opatření ke zde zjištěným nedostatkům

1 Projektové řízení

Téma projektového řízení je dnes aktuální. Již ve starověku bylo nutné řídit unikátní projekty (za zmínku stojí například stavba pyramid, paláců apod.), ale systematicky a odborně se obor projektového řízení začal široce využívat až ve druhé polovině 20. století. Vzhledem k tomu, že projektové řízení dnes využívá většina firem bez ohledu na jejich odvětví, je důležité mu porozumět (Portny & Portny, 2022).

Projektový management lze jednoduše definovat jako organizovaný způsob řízení projektů. Projektové řízení je aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na projektové činnosti s cílem splnit nebo překonat potřeby a očekávání zainteresovaných stran od definovaného projektu (Heagney, 2022).

Tento obor se zabývá podle Paie (2019) vyvažováním následujících:

- 1) **Rozsah, čas, náklady a kvalita**
- 2) **Očekávání zúčastněných stran**
- 3) **Potřeby oproti očekáváním**

Jednou z prvních otázek managementu je definování rozsahu, harmonogramu, rozpočtu a zdrojů potřebných k vytvoření požadovaného výstupu. Tyto parametry jsou pro všechny projekty zásadní. Souhrnně tyto položky představují některé z viditelnějších složek, které se týkají řízení projektů. Doplněním této skupiny činností je další soubor položek vztahujících se spíše ke způsobu, jakým bude cílů dosaženo. Tato druhá skupina činností zaměřených na řízení zahrnuje více aspektů lidských zdrojů, a navíc otázky související se zadáváním zakázek, komunikací a riziky. V průběhu projektu se všechny tyto tematické oblasti vzájemně prolínají a v tom spočívá složitost řízení související s tímto tématem (Richardson & Jackson, 2019).

Řízení projektů se skládá z mnoha vzájemně propojených prvků managementu a zahrnuje odbornou aplikaci moderních nástrojů a technik při plánování, financování, realizaci, monitorování, kontrole a koordinaci jedinečných činností nebo úkolů, aby se dosáhlo žadoucích výstupů v souladu s předem stanovenými cíli v rámci časových, nákladových a kvalitativních omezení (Pai, 2019).

1.1 Projekt

Podle Project Management Institute (2021) je projekt definován jako dočasné úsilí o vytvoření jedinečného produktu či služby. Dočasná povaha projektů pak naznačuje začátek a konec projektové práce nebo její fáze.

Projekt má tedy dva charakteristické rysy. Za prvé, má definovaný konec a začátek, tudíž je svým trváním dočasný. Za druhé, má jedinečné cíle a výsledky, kterých se snaží dosáhnout. Jako další znak projektu je také někdy zmiňována potřeba členů týmu s různými schopnostmi. Projekty se takto liší od procesů, které zpravidla nejsou unikátní, ale obvykle repetitivní, a třebaže se zde také naskytne nutnost pro různorodost dovedností členů týmu, jejich uplatňování je tu obvykle méně dynamické než v projektovém prostředí (Malachowsky, 2018).

Je třeba tedy rozvést definici dvou termínů, které jsou někdy za projekt zaměňovány. Jedná se o dříve zmíněný proces a program.

Proces je řada rutinních kroků nutných k provedení určité funkce, jako je například proces zadávání veřejných zakázek nebo rozpočtový proces. Proces není jednorázová činnost, kterou se dosáhne určitého výsledku; místo toho definuje, jak se má určitá funkce pokaždé provést. Procesy, jako jsou činnosti, které se týkají nákupu materiálů, jsou často součástí projektů (Project Management Institute, 2021).

Termín **program** může popisovat dvě různé situace. Za prvé, program může být soubor cílů, které dávají vzniknout konkrétním projektům, ale na rozdíl od projektu nemůže být program nikdy zcela splněn. Například program zaměřený na zdravotní osvětu nemůže nikdy zcela dosáhnout svého cíle, kterým je celková informovanost o zdravotních problémech, ale jeden nebo více projektů může dosáhnout konkrétních výsledků souvisejících s cílem programu (například – workshop o minimalizaci rizika srdečních onemocnění). Za druhé, program někdy označuje skupinu specifikovaných projektů, které dosahují společného cíle (Portny & Portny, 2022).

1.1.1 Projektový cíl

Řízení projektu je proces plánování, realizace a ukončení projektu za účelem dosáhnout konkrétních cílů a výsledků. Cíle a výsledky projektu jsou tedy kritickými prvky, které musí být jasně definovány a pochopeny projektovým týmem a zúčastněnými stranami.

Tyto cíle a výsledky jsou obvykle definovány na začátku projektu a slouží jako plán pro projektový tým při práci na dokončení projektu. Podle Project Management Institute (2021) rozlišujeme dva druhy cílů – strategické a postupné:

- **Strategickým** (hlavním) cílem projektu je často dodání konkrétního produktu, služby nebo výsledku, který splňuje potřeby zúčastněných stran projektu. Tento hlavní cíl je obvykle rozdělen na menší, konkrétnější cíle, na jejichž dosažení může projektový tým pracovat (Portny & Portny, 2022).
- **Postupné** cíle se týkají výsledků nebo přínosů, kterých má projekt dosáhnout. Tyto výsledky jsou často definovány v podobě měřitelných hodnot, jako je například zvýšení produktivity, úspora nákladů nebo zvýšení spokojenosti zákazníků (Heagney, 2022).

Naplňováním cílů se zabývá tým po celý chod projektu. Je důležité, aby tyto cíle byly dobře definované a realizovatelné, což zvyšuje pravděpodobnost, že jich bude schopen dosáhnout. Proto by se projektové týmy měly zaměřit pouze na to, co je relevantní, a měly by zajistit, aby byly cíle užitečné. Efektivní cíle by podle Portnyho & Portnyho (2022) tak měly být:

- **Specifické** (Specific) – cíl by měl být jasně definovaný a konkrétní, aby bylo jasné, čeho má být dosaženo.
- **Měřitelné** (Measurable) – cíl by měl být kvantifikovatelný, aby bylo možné jednoduše sledovat pokrok a vyhodnocovat úspěch.
- **Dosažitelné** (Achievable) – cíl by měl být realistický a dosažitelný vzhledem ke zdrojům a omezením organizace nebo jednotlivce.
- **Relevantní** (Relevant) – cíl by měl být v souladu s celkovým posláním a strategickými cíli organizace nebo jednotlivce.
- **Časově ohraničené** (Time-bound) – cíl by měl mít definovaný časový rámec, aby bylo možné sledovat pokrok a dosáhnout cíle v určitém časovém horizontu.

Mohou být také použity alternativní termíny. Některé materiály namísto kritéria „měřitelný“ zmiňují „smysluplný“ či „realistický“ namísto „relevantní“ (Project Management Institute, 2021).

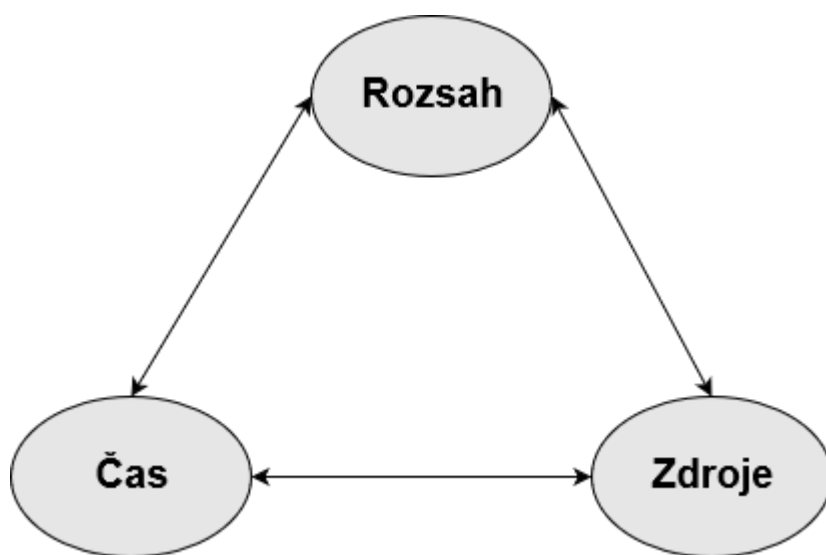
1.1.2 Trojimperativ projektu

Trojimperativ projektu je základní princip v projektovém řízení, který se používá k zajištění úspěchu každého projektu. Odkazuje na rovnováhu, která musí být dosažena mezi třemi klíčovými faktory. Jejich vyvažování, které splňuje potřeby a očekávání zúčastněných stran v daném rozpočtu a časovém rámci, je nutné pro úspěšnou realizaci projektu (Heagney, 2022).

Ať už je projekt rozsáhlý, nebo naopak malý, podle Portnyho & Portnyho (2022) se tedy skládá z následujících tří částí:

- **Specifický rozsah** – požadované výsledky nebo produkty.
- **Časový rozvrh** – stanovená data zahájení a ukončení projektových prací.
- **Potřebné zdroje** – potřebný počet lidí, finančních prostředků a dalších podpůrných prvků.

Obr. 1: Vztah mezi třemi komponenty trojimperativu projektu



Zdroj: Portny & Portny (2022, s. 11), zpracováno autorem

Každá složka ovlivňuje další dvě (viz obrázek č. 1). Rozšíření typu a charakteristik požadovaných výsledků může vyžadovat více času nebo více zdrojů. Posunutí konečného data dopředu může vyžadovat zmenšení rozsahu nebo zvýšení výdajů na projekt (Portny & Portny, 2022).

1.1.3 Životní cyklus projektu

Project Management Institute (2021) definuje životní cyklus projektu jako sled fází, kterými projekt prochází od svého zahájení až po dokončení. Typ a počet projektových fází v tomto cyklu závisí na mnoha proměnných. Fáze projektu často obsahují etapovou kontrolu, jejímž cílem je ověřit, zda bylo dosaženo požadovaných výsledků pro danou fázi. Jen tehdy je možné přejít k fázi následující. Tato výstupní kritéria se mohou například vázat na splnění konkrétních cílů či smluvní závazky.

Fáze životního cyklu projektu obvykle mají tuto podobu:

- **Zahájení projektu** – je proveden výzkum a rozhoduje se převážně o proveditelnosti samotného projektu. Jakmile je rozhodnuto a projekt schválen, je vybrán projektový manažer, začne se formovat tým a je završeno rámcové plánování. Jsou zde formulovány cíle projektu, jeho rozsah a požadavky, které jsou následně odsouhlaseny zainteresovanými skupinami. Nakonec jsou vytvořena základní pravidla potřebná k úspěšnému dokončení následujících fází (Heagney, 2020).
- **Plánování projektu** – dochází k podrobnému vypracování plánů. Ty zpravidla obsahují harmonogram projektu, jeho rozpočet a návrhy produktů. Je také vhodné zahrnout prvky, jako je například komunikační plán, jak by měla být kontrolována kvalita produktu a jak by konečný projekt měl být dodán zákazníkovi (Portny & Portny, 2022).
- **Realizace projektu** – realizují se zde plány vytvořené v předchozích fázích. Protože zde dochází k pokroku, je nezbytné, aby byly pravidelně prováděny důležité podpůrné činnosti, jako je například monitorování dodržování harmonogramu, a aby se v týmu aktivně komunikovalo. Výsledkem je dokončení většiny projektových činností. Složité či vícefázové projekty mohou mezi fázemi plánování a realizace přecházet vícekrát (Portny & Portny, 2022).
- **Uzavření projektu** – v této závěrečné fázi se zajišťuje, že předchozí aktivity byly náležitě zakončeny. Součástí je předání výsledku zákazníkovi, a tedy zbavení se odborné odpovědnosti. Je nutné také provést řádnou kontrolu personálu, vybavení a rozpočtu. Mezi nutné povinnosti této fáze, na které je často zapomínáno, je shromažďování a archivace získaných poznatků či zkušeností, aby byly jednoduše dostupné pro budoucí projekty (Malachowsky, 2018).

1.2 Projektový tým

Project Management Institute (2021) definuje projektový tým jako soubor osob, které vykonávají práci na projektu za účelem dosažení jeho cílů. Tyto týmy se obvykle skládají z osob s různými dovednostmi a rolemi, jako jsou projektoví manažeři, vývojáři, návrháři a odborníci na danou problematiku.

Každý tým se musí zabývat cíli, rolemi a povinnostmi, postupy a vztahy. Členové týmu spolupracují na plánování, realizaci a uzavření konkrétního projektu. Efektivní projektové týmy jsou schopny efektivně komunikovat a spolupracovat, aby bylo dosaženo cílů projektu včas a v rámci rozpočtu (Heagney, 2022).

Členové projektového týmu musí vyhovět požadavkům jak svých obvyklých vedoucích, tak svých projektových manažerů. Jako členové týmu mají v souvislosti s projektovými úkoly podle Portnyho & Portnyho (2022) následující povinnosti:

- Plnění úkolů v souladu s nejvyššími standardy technické dokonalosti v oboru.
- Vykonávání úkolů včas a v rámci rozpočtu.
- Udržování speciálních dovedností a znalostí potřebných k dobrému provedení práce.

Kromě toho jsou členové týmu zodpovědní za spolupráci a podporu projektového úsilí členů týmu. Tato pomoc může zahrnovat následující činnosti:

- Zvážení, jaký vliv může mít jejich činnost na úkoly ostatních členů týmu.
- Identifikování situací a problémů, které mohou ovlivnit úkoly členů týmu.
- Informovat členy týmu o svém postupu, úspěších a problémech, na které narazí (Portny & Portny, 2022).

1.2.1 Etapy vývoje týmu

Mezi nejrozšířenější modely vývoje týmu patří forming, storming, norming a performing model. Tyto čtyři fáze vývoje týmu poskytují rámec pro pochopení jednotlivých etap, kterými týmy procházejí při svém formování, vývoji a chodu (Project Management Institute, 2021).

- **Forming** (formování) – tým se musí seznámit se svými členy, se svým účelem a strukturou. Je třeba navázat vztahy a vybudovat důvěru. Je třeba, aby vedoucí týmu jasně určili směr (Portny & Portny, 2022).

- **Storming** (bouření) – tým se potýká s neshodami, vzájemnou závislostí, odlišnými názory a potřebou zvládat konfliktní situace, včetně porušování týmových norem a očekávání a překonávání skupinového myšlení. Od vedoucích týmů je zapotřebí zaměřit se na zlepšování procesů, oceňovat týmové úspěchy a podporovat oboustranně výhodné vztahy (Portny & Portny, 2022).
- **Norming** (normování) – tým se snaží vytvořit soudržnost a jednotu, rozlišit role, stanovit očekávání od členů a posílit spolupráci. Vedoucí týmu musí poskytovat podpůrnou zpětnou vazbu a podporovat oddanost vizi (Heagney, 2022).
- **Performing** (fáze provozní) – tým se snaží o neustálé zlepšování, inovace, rychlost a využití klíčových kompetencí. Od vedoucích týmů je zapotřebí podporovat nové nápady členů týmu, organizovat jejich realizaci a podporovat mimořádný výkon (Whetten & Cameron, 2019).

Každá fáze je tedy jedinečná a týmy, které jimi prochází, se obvykle setkávají s odlišnými typy problémů či konfliktů. Je tedy potřeba přizpůsobit strategie, aby mohly efektivně fungovat. Ve fázi formování je vhodné využívat **direktivní** styl vedení. Problémy vzniklé ve fázi bouření je vhodné řešit **ovlivňujícím** stylem vedení. Ve stádiu normování pak **participativním**. Nakonec, když tým pokročí do funkčního provozu a dokáže fungovat i osamoceně, je vhodné použít **delegativní** styl vedení (Heagney, 2022).

Je důležité zmínit, že ne všechny týmy procházejí těmito fázemi postupně a že se někdy mohou vrátit k dřívějším fázím, zejména když čelí velkým změnám nebo výzvám.

1.2.2 Kritické role ovlivňující chod týmu

Řízení projektů vyžaduje podle Portnyho & Portnyho (2022) spolupráci různých klíčových rolí, které společně zajišťují úspěšné dokončení projektu:

- **Projektový manažer** – osoba odpovědná za úspěšné dokončení projektu.
- **Členové projektového týmu** – osoby odpovědné za úspěšné provedení jednotlivých činností projektu.
- **Ostatní manažeři** – přímí nadřízení členů týmu.
- **Vlastník projektu** – osoba, která projekt iniciuje, financuje a řídí podnikovou jednotku, kde se budou produkty projektu používat.

- **Sponzor projektu** – osoba, která zajišťuje zdůvodnění projektu na nejvyšší úrovni, jeho financování, spojení stran a podávání zpráv, a rovněž i konkrétní a pragmatickou podporu vedoucímu projektu.
- **Vrcholové vedení** – osoby, které jsou zodpovědné za hlavní podnikové jednotky organizace.

Je důležité si uvědomit, že některé role se mohou překrývat nebo kombinovat v závislosti na velikosti a složitosti projektu. Kromě toho může někdy více lidí sdílet stejné role nebo jim může být přidělena dílčí role pro práci v rámci určité oblasti nebo činnosti.

1.3 Projektový manažer

Termín „projektový manažer“ označuje osobu pověřenou vedením projektového týmu organizací, která tento projekt realizuje. Tato osoba je zodpovědná za dosažení cílů projektu. Projektoví manažeři vykonávají řadu funkcí, mezi které například patří usnadňování prací projektového týmu za účelem dosažení cílů a řízení procesů, které mají vést k dosažení předpokládaných výsledků (Project Management Institute, 2021).

Projektový manažer tedy řídí celý projekt, což vyžaduje vytrvalost, trpělivost a další potřebné dovednosti. Pracovníci v této pozici musí věnovat pozornost mnoha aspektům projektu současně – času, zdrojům, členům týmu, dosaženým výsledkům či hlášením (Malachowsky, 2018).

Projektový manažer je tedy pro bezproblémové fungování projektu klíčová funkce a jeho volba znamená důležité rozhodnutí, které může zásadně ovlivnit chod a výsledek projektu. Je tedy vhodné zjistit, jaké vlastnosti jsou pro projektové manažery důležité.

1.3.1 Vlastnosti

Projektový manažer hraje klíčovou roli při zajišťování toho, aby byl projekt dokončen včas, v rámci rozpočtu a ke spokojenosti všech zúčastněných stran. Aby toho mohl dosáhnout, musí mít projektový manažer řadu klíčových vlastností, které mu umožní efektivně vést a řídit projektový tým (Mersino, 2013).

Mezi ně podle Mersina (2013) patří:

- **Silné vůdčí schopnosti** – vedoucí projektu musí být schopen inspirovat a vést tým k dosažení cílů projektu.

- **Dobré komunikační dovednosti** – projektový manažer musí být schopen jasně a efektivně sdělovat očekávání, cíle a průběh projektu všem zúčastněným stranám, včetně projektového týmu, vedení a klientů.
- **Plánování a organizace** – projektový manažer musí být schopen plánovat a organizovat různé úkoly a zdroje potřebné k úspěšnému dokončení projektu.
- **Řešení problémů** – projektový manažer musí být schopen identifikovat a řešit vzniklé problémy a přijímat rychlá a efektivní rozhodnutí.
- **Přizpůsobivost** – projektový manažer musí být schopen přizpůsobit se měnícím se podmínkám a požadavkům a podle potřeby upravit plán projektu.
- **Znalost metodik projektového řízení** – projektový manažer by měl dobře rozumět metodikám a technikám projektového řízení, aby mohl projekt efektivně a účinně řídit.
- **Technické dovednosti** – v některých odvětvích by měl projektový manažer dobře rozumět technickým aspektům projektu, na který dohlíží.
- **Řízení času** – projektový manažer by měl být schopen sladit konkurující požadavky projektu a efektivně řídit svůj čas a čas členů svého týmu.

Souhrnně lze říci, že projektový manažer má v organizacích zásadní úlohu, která spočívá ve vedení, plánování, organizování a realizaci projektů. Díky správnému souboru vlastností je projektový manažer schopen úspěšně realizovat projekt včas a v rámci rozpočtu a zajistit, aby splnil nebo překonal očekávání zúčastněných stran. Díky všem těmto vlastnostem může projektový manažer s jistotou vést svůj tým k úspěchu projektu (Malachowsky, 2018).

1.3.2 Styl vedení

Styly vedení se týkají způsobu, jakým vedoucí přistupuje ke svému týmu a jak ho vede. Mezi čtyři běžné styly vedení patří podle Heagney (2022) delegativní, participativní, ovlivňovací a direktivní.

Delegativní vedení

Delegativní vedení, známé také jako laissez-faire vedení, je styl řízení, při kterém vedoucí poskytuje minimální pokyny a dává členům svého týmu vysokou míru samostatnosti při rozhodování a plnění úkolů. Tento přístup podporuje vlastní motivaci a kreativitu, ale může také vést k nedostatku řízení a odpovědnosti (Whetten & Cameron, 2019).

Participativní vedení

Participativní vedení, známé také jako demokratické vedení, je styl řízení, při kterém vedoucí podporuje a aktivně vyhledává vstupy a účast členů svého týmu při rozhodování a řešení problémů. Tento přístup podporuje u členů týmu pocit odpovědnosti a angažovanosti, ale vyžaduje také vysokou úroveň komunikace a důvěry (Heagney, 2022).

Ovlivňovací vedení

Ovlivňovací vedení je styl řízení, při kterém vedoucí využívá své osobní nebo poziční moci k přesvědčování a motivování členů svého týmu k dosažení určitého cíle. Tento styl vedení se zaměřuje spíše na schopnost ovlivňovat ostatní k činnosti než na vydávání přímých příkazů. Tento přístup může být účinný v situacích, kdy není možné přímé řízení, ale také se spoléhá na osobní schopnosti a pověst vedoucího (Mersino, 2013).

Direktivní vedení

Direktivní vedení, známé také jako autokratické vedení, je styl řízení, při kterém vedoucí pracovník rozhoduje a dává jasné pokyny členům svého týmu, od nichž se očekává, že je budou bez otázek následovat. Tento přístup je účinný v situacích, které vyžadují rychlé rozhodování, nebo když má vedoucí více znalostí nebo zkušeností v dané oblasti. Tento přístup však může omezovat kreativitu a iniciativu členů týmu a může vést k nedostatku odhodlání a motivace (Whetten & Cameron, 2019).

Každý z těchto stylů má své výhody a nevýhody a nejlepším přístupem je použití kombinaci těchto stylů v závislosti na situaci, úkolu a členech týmu.

1.4 Zainteresované skupiny

Zainteresovaná strana projektu je jakákoli osoba nebo skupina, která projekt podporuje, je jím ovlivněna nebo se o něj zajímá. Zainteresované strany projektu mohou být uvnitř i vně organizace (Portny & Portny, 2022).

Termín zainteresovaná strana označuje jednotlivce, skupinu nebo organizaci, která může ovlivnit, být ovlivněna nebo se vnímá jako ovlivněná rozhodnutím, činností nebo výsledkem projektu, programu nebo portfolia (Heagney, 2022).

Je důležité těmto stranám porozumět. Analýza zainteresovaných stran je metoda systematického shromažďování a analýzy kvantitativních a kvalitativních informací

s cílem určit, či zájmy by měly být v průběhu projektu zohledněny (Project Management Institute, 2021).

1.4.1 Identifikace zainteresovaných stran

Řízení zainteresovaných stran může být obtížné a vyžaduje určité úsilí. Začíná to identifikací jednotlivých zainteresovaných stran, která je důležitá, protože mohou mít významný vliv na úspěch či neúspěch projektu (Heagney, 2022).

Identifikací zúčastněných stran na počátku procesu plánování projektu může projektový manažer zajistit, že jejich zájmy a potřeby budou zohledněny v průběhu celého životního cyklu projektu. Kromě toho mohou být zainteresované strany zdrojem podpory a zdrojů pro projekt, tudíž je důležité s nimi navázat dobré pracovní vztahy (Mersino, 2013).

Podle Heagneyho (2022) existují tři otázky, na které je vhodné odpovědět, aby byly zjištěny všechny zainteresované strany:

- **Kdo má z projektu prospěch?** – je třeba se zaměřit na výsledek projektu a na to, kdo z něj bude mít prospěch. Výstupem může být cokoli, včetně nového interního procesu, softwarové aplikace nebo nového produktu, který bude uveden na trh.
- **Kdo se na projektu podílí?** – je třeba určit, na které jednotlivce nebo skupiny se bude projekt spoléhat při provádění práce. Mohou to být členové projektového týmu, sponzor projektu a odborníci na danou problematiku mimo projektový tým.
- **Na koho má projekt dopad?** – výsledek projektu může mít dopad na další osoby, které z něj nemusí mít nutně prospěch, například na oddělení IT, které aktualizuje software pro nákupčí, nebo na inženýry dodávající prioritní data pro novou marketingovou kampaň. Tyto osoby a skupiny je třeba považovat za zúčastněné strany, protože jejich práce bude výsledkem ovlivněna.

Po identifikaci všech zúčastněných stran je podle Portnyho & Portnyho (2022) třeba určit, do které z následujících skupin tyto osoby spadají. Poté je třeba se rozhodnout, zda je zapojit, a pokud ano, jak a kdy.

- **Hybatelé (Drivers)** – lidé, kteří mají určitý vliv na definování výsledků projektu. Jsou to lidé, pro které se projekt provádí.
- **Podporovatelé (Supporters)** – lidé, kteří pomáhají projektovému týmu realizovat projekt. Podporovatelé zahrnují osoby, které projekt schvalují nebo poskytují zdroje pro jeho realizaci, i ty, kteří na něm skutečně pracují.

- **Pozorovatelé** (Observers) – lidé, kteří nejsou ani hybateli, ani podporovateli, ale zajímají se o aktivity a výsledky projektu. Pozorovatelé nemají v projektu žádné slovo a aktivně se na něm nepodílejí. Projekt se jich však může někdy v budoucnu dotknout.

1.4.2 Strategie pro zapojení zainteresovaných stran

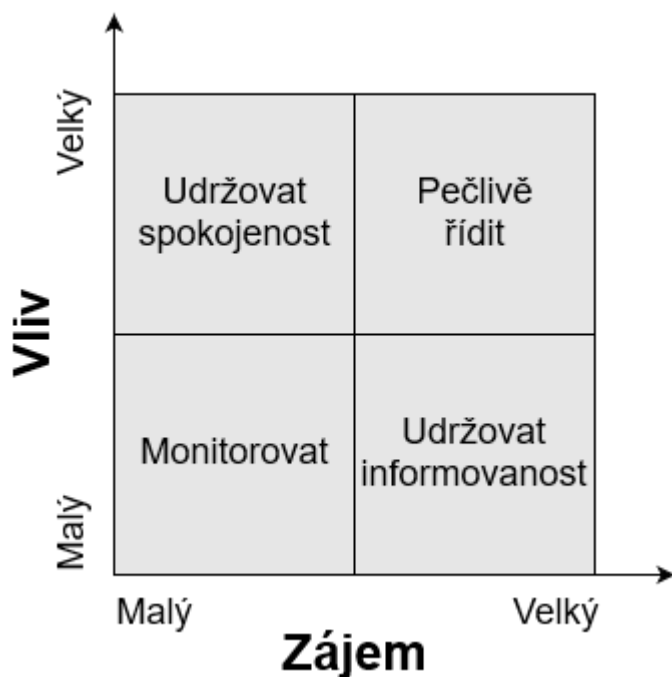
Zapojením zúčastněných stran mohou organizace získat cenné poznatky, vybudovat si důvěru a v konečném důsledku zlepšit svou celkovou výkonnost a dopad. Efektivní strategie zapojení zainteresovaných stran jsou nezbytné pro úspěšné řízení podniku, řízení projektů a rozvoj komunit (Portny & Portny, 2022).

Mezi tyto strategie podle Portnyho & Portnyho (2022) pro dříve zmíněnou klasifikaci patří:

- **Hybatelé** – Zapojení hybatelů do projektu od začátku až do konce je velmi důležité, protože určují, co by mělo být výsledkem projektu, a hodnotí úspěšnost projektu po jeho dokončení. Jejich představy a hodnocení proveditelnosti mohou ovlivnit, zda je vhodné v projektu pokračovat.
- **Podporovatelé** – Zapojení podporovatelů od začátku až do konce je důležité, protože provádějí a podporují práci na projektu. Podporovatelé musí vědět o měnících se požadavcích, aby mohli včas identifikovat a řešit problémy. Jejich aktivní zapojení také udržuje jejich trvalou motivaci a angažovanost v projektu.
- **Pozorovatelé** – Po výběru pozorovatelů, u nichž je rozhodnuto, že s nimi projekt sice bude aktivně sdílen, je vhodné zapojit je do celého projektu minimálně, protože nesdílejí s projektovým týmem, co by se mělo udělat, ani mu v tom nepomáhají.

Důležitým nástrojem je podle Malachowského (2018) také matice vlivu a zájmu. Tato matice zobrazuje strategie řízení zainteresovaných stran, které pomáhají identifikovat a stanovit priority zainteresovaných stran na základě úrovně jejich vlivu a zájmu na projektu nebo rozhodnutí. Matice zobrazuje zúčastněné strany na mřížce s vlivem na jedné ose a zájmem na ose druhé (viz obrázek č. 2).

Obr. 2: Matice vlivu a zájmu



Zdroj: Machalowsky (2018, s. 104), zpracováno autorem

Podle umístění na matici vznikají podle Malachowského (2018) tyto strategie:

- **Pečlivě řídit** – zainteresované strany s velkým vlivem a zájmem. Tyto zúčastněné strany jsou nejdůležitější. Je třeba je plně zapojit a budou vyžadovat největší úsilí.
- **Udržovat spokojenost** – zainteresované strany s velkým vlivem a malým zájmem. Tyto zúčastněné strany je také třeba zapojit, protože mohou mít na projekt dramatický vliv.
- **Udržovat informovanost** – zainteresované strany s malým vlivem a velkým zájmem. Těmto zúčastněným stranám záleží na výsledku projektu, ale nepředstavují pro projekt takové riziko.
- **Monitorovat** – zainteresované strany s malým vlivem a zájmem. Přestože v současné době představují malé riziko, je důležité tyto zúčastněné strany sledovat pro případ, že se změní jejich role, zájem nebo míra rizika.

Zúčastněné strany s vysokou mocí a zájmem jsou tedy považovány za "klíčové" a měly by být pečlivě řízeny, zatímco zúčastněné strany s nízkou mocí a zájmem nemusí vyžadovat tolik pozornosti. Tato strategie umožňuje organizacím efektivně alokovat zdroje a řídit vztahy se zainteresovanými stranami na základě úrovně jejich vlivu a dopadu (Portny & Portny, 2022).

2 Komunikace

Komunikace je proces, který zahrnuje odesílatele a příjemce, kteří kódují a dekódují zprávy přenášené různými médii, a který může být rušen šumem. Cílem tohoto procesu je vytvořit společné porozumění, aby bylo možné dosáhnout požadovaných výsledků (Lauren, 2018).

Úrovně komunikace lze podle O'Rourkea (2022) vymezit takto:

- **Vnitroosobní** (Intrapersonální) – komunikace uvnitř nás samých, vysílání zpráv do různých částí našeho těla či samotné promýšlení různých záležitostí.
- **Mezilidská** (Interpersonální) – komunikace mezi lidmi navzájem, posílání zpráv od jedné osoby k druhé (verbální i neverbální) se záměrem přenesení významu.
- **Organizační** – komunikace v rámci organizace, odesílání a přijímání zpráv prostřednictvím různých užití úrovně autority a používání jednotlivých kanálů k projednávání témat, která jsou důležitá pro společnost či skupinu, ke které patříme.
- **Hromadná a veřejná** – zasílání zpráv od jedné osoby nebo zdroje mnoha lidem současně prostřednictvím internetu, tištěných médií nebo televize.

Komunikaci lze definovat jako přenos informací a významů od odesílatele k příjemci. Klíčovým prvkem této definice je význam. Tento proces je úspěšný pouze tehdy, když příjemce chápe myšlenku tak, jak ji odesílatel zamýšlel. Úspěch tedy závisí na tom, zda odesílatel i příjemce rozumí procesu a tomu, jak jej realizovat (Plowman & Diffendal, 2020).

Proces, kdy myšlenka putuje od jednoho člověka k druhému, je velmi citlivý. Může se snadno odchýlit od tématu a vést k chybné komunikaci. Je proto důležité rozebrat fáze komunikačního procesu (Guffey & Loewy, 2019).

2.1 Základy mezilidské komunikace

Mezilidská komunikace se týká výměny informací a zpráv mezi dvěma nebo více lidmi. Je základním aspektem lidské interakce a může mít mnoho podob, například verbální, neverbální, písemnou nebo vizuální.

Efektivní mezilidská komunikace zahrnuje nejen předávání informací, ale také aktivní naslouchání a pochopení pohledu druhé osoby. Může probíhat v různých prostředích, například tváří v tvář, po telefonu nebo prostřednictvím technologií (Mersino, 2013).

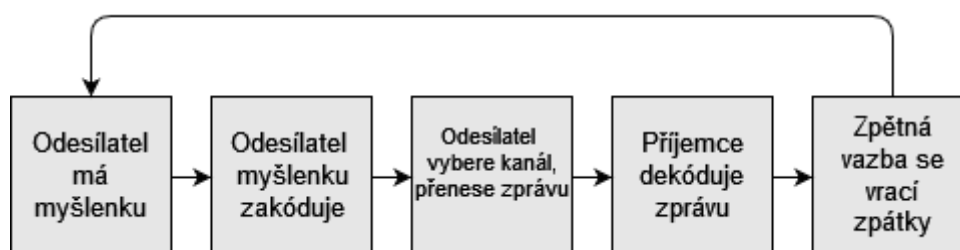
Mezilidská komunikace hraje klíčovou roli při budování a udržování vztahů, řešení konfliktů a dosahování cílů. Je nezbytná pro osobní i profesní rozvoj (Lauren, 2018).

2.1.1 Komunikační proces

Komunikační proces je popsán modelem komunikace mezi odesílatelem a příjemcem, což je základní rámec, který popisuje proces komunikace jako přenos informací od odesílatele k příjemci. Zdůrazňuje roli odesílatele a příjemce jako aktivních účastníků komunikačního procesu a zdůrazňuje důležitost správného pochopení a interpretace sdělení, aby byla komunikace účinná (Lauren, 2018).

Obrázek č. 3 popisuje průběh komunikačního procesu.

Obr. 3: Model komunikačního procesu



Zdroj: Guffey & Loewy (2019, s. 37), zpracováno autorem

Tento proces probíhá podle Guffey & Loewy (2019) takto:

- 1) **Odesílatel má myšlenku, kterou chce sdílet** – Komunikační proces začíná, když má odesílatel nápad. Podoba myšlenky může být ovlivněna komplexními faktory, které odesílatele obklopují. Mezi tyto faktory patří jejich nálada, referenční rámec, původ, kultura a fyzická kondice, stejně jako kontext situace a mnoho dalších faktorů. Odesílatelé utvářejí své myšlenky na základě vlastních zkušeností a předpokladů (Guffey & Loewy, 2019).
- 2) **Odesílatel svou myšlenku zakóduje** – Dalším krokem v komunikačním procesu je kódování. To znamená převedení myšlenky do slov nebo gest, která přenesou význam. Hlavním problémem při ústním sdělování jakéhokoli sdělení je, že slova

mají pro různé lidi různý význam. Zkušení komunikátoři si uvědomují, jak snadno může dojít k nepochopení, a proto volí známá, konkrétní slova. Při volbě vhodných slov a symbolů musí být odesílatelé pozorní vůči komunikačním dovednostem, postojům, zázemí, zkušenostem a kultuře příjemce (Guffey & Loewy, 2019).

- 3) **Odesílatel vybere komunikační kanál a přenese tam zprávu** – Médium, přes které se zpráva šíří, je kanál. Zprávy mohou být doručeny dopisem, memorandem, zprávou, oznámením, obrázkem, mluveným slovem, faxem, webovou stránkou nebo jiným kanálem. Dnešní zprávy jsou stále častěji přenášeny digitálními sítěmi s velkou možností rozptýlení a poruch. Příjemci mohou být přetíženi příchozími zprávami nebo nejsou schopni zprávy zřetelně přijímat na svých zařízeních. Pouze dobře formulované zprávy mohou být přijaty, pochopeny a lze na ně reagovat. Cokoli, co přeruší přenos zprávy v komunikaci, se nazývá šum (Guffey & Loewy, 2019).
- 4) **Příjemce dekóduje zprávu** – Příjemcem je osoba, které je zpráva určena. Převod zprávy z podoby symbolu do významu zahrnuje dekódování. Teprve když příjemce pochopí význam zamýšlený odesílatелеm (úspěšně dekóduje sdělení), dochází ke komunikaci. Takového úspěchu je často obtížné dosáhnout kvůli řadě překážek, které tento proces blokují (Guffey & Loewy, 2019).
- 5) **Zpětná vazba se vrací k odesílateli** – Verbální a neverbální reakce příjemce vytvářejí zpětnou vazbu, která je důležitou součástí komunikačního procesu. Zpětná vazba pomáhá odesílateli zjistit, že sdělení bylo přijato a pochopeno. Odesílatelé mohou zpětnou vazbu podpořit kladením otázek, které žádají o potvrzení pochopení zprávy. Odesílatelé mohou zpětnou vazbu dále zlepšit vhodným načasováním doručení a poskytnutím pouze takového množství informací, které příjemce zvládne. Příjemci zlepšují komunikační proces tím, že poskytují jasnou a úplnou zpětnou vazbu (Guffey & Loewy, 2019).

2.1.2 Šum

Šumem v komunikaci se rozumí jakékoli rušení nebo zkreslení, ke kterému dochází při přenosu zprávy. Šum může příjemci ztížit porozumění zamýšlenému sdělení, což vede ke zmatkům nebo nedorozuměním (Malachowsky, 2018).

Šum v kanálu může být různý, od slabého internetového připojení až po nedbalé formátování a překlepy v e-mailových zprávách. Může mít mnoho podob, včetně fyzického šumu, jako jsou zvuky v pozadí, sémantického šumu, jako je nejasný nebo nejednoznačný projev, nebo psychologického šumu, jako jsou osobní předsudky nebo emoce, které mohou ovlivnit vnímání sdělení. Šum může zahrnovat i obtěžování, které příjemce pociťuje, když odesílatel zvolí nevhodný kanál pro odeslání zprávy nebo když je příjemce zahlcen zprávami a informacemi (O'Rourke, 2022).

Je důležité, aby si odesílatel i příjemce byli vědomi možných zdrojů šumu a podnikli kroky k minimalizaci jejich vlivu na komunikační proces.

2.1.3 Druhy komunikace

Existuje mnoho rozdělení druhů komunikace. V této práci jsou popsány rozdíly mezi verbální a neverbální komunikací, formální a neformální komunikací a push-pull metodami.

V mezilidských vztazích je důležitá jak verbální, tak neverbální komunikace, protože společně vytvářejí ucelený obraz předávaného sdělení:

- **Verbální** – použití mluvených nebo psaných slov k předání sdělení. Zahrnuje používání jazyka, tónu hlasu a dalších hlasových signálů.
- **Neverbální** – používání neverbálních signálů, jako je mimika, řeč těla a gesta, k předání sdělení. Neverbální komunikace může také zahrnovat například tón hlasu, proxemiku (studium fyzické vzdálenosti mezi lidmi při komunikaci) a paralingvistiku (hlasové charakteristiky, jako je výška hlasu, tempo a hlasitost) (Lauren, 2018).

Jak formální, tak neformální komunikace má své jedinečné vlastnosti a používá se v různých situacích v závislosti na kontextu a účelu komunikace. Je důležité pochopit rozdíl mezi nimi a umět mezi nimi přecházet v závislosti na situaci:

- **Neformální** – používání neoficiálních kanálů ke sdělování informací, jako je běžná konverzace, textové zprávy nebo sociální média. Neformální komunikace je uvolněnější a spontánnější a často se používá v osobním a společenském prostředí.
- **Formální** – použití oficiálních nebo určených kanálů pro předávání informací, jako je například memorandum, e-mail nebo schůzka. Obvykle se používá

v podnikovém prostředí a řídí se stanovenými protokoly a pravidly (Mersino, 2013).

Mezi metody komunikace patří podle Project Management Institute (2021) push, pull a interaktivní komunikace:

- **Push (tlačení)** – komunikace zasílaná zúčastněným stranám, jako jsou poznámky, e-maily, zprávy o stavu, hlasová pošta apod. Komunikace typu push se používá pro jednosměrnou komunikaci s jednotlivými zainteresovanými stranami nebo skupinami zainteresovaných stran. Push komunikace znemožňuje bezprostřední zjištění reakce a posouzení porozumění, proto by měla být používána s rozmyslem.
- **Pull (táhnutí)** – informace vyhledávané zúčastněnou stranou, například člen projektového týmu, který na intranetu hledá komunikační zásady nebo šablony, vyhledává na internetu a používá online úložiště. Získávání informací slouží k nepřímému zjišťování zájmů zainteresovaných stran.

Zapojení ale přesahuje rámec tlačné nebo tažné komunikace. Angažovanost je i **interaktivní**. Zahrnuje také výměnu informací s jednou nebo více zúčastněnými stranami skrze komunikační nástroje, jako jsou například rozhovory, telefonáty, schůzky, brainstorming, předvádění produktů a podobně (Project Management Institute, 2021).

2.2 Komunikace v projektovém týmu

Efektivní komunikace je pro úspěch projektu zásadní. Pomáhá zajistit, aby všichni členové týmu byli na stejné vlně a pracovali na stejných cílech a záměrech. Pomáhá také řešit konflikty, vyjasňovat nedorozumění a informovat všechny o průběhu projektu (Mersino, 2013).

Projektoví manažeři stráví přibližně 75 % času interakcí a výměnou informací. Z tohoto důvodu je komunikace základní součástí projektového řízení a podporuje každou jeho fázi. Projektové řízení je třeba chápat jako integrovaný systém spolupráce a interakce, který je třeba strategicky plánovat a podporovat komunikací (Andrade & Ruão, 2022).

Komunikace je klíčovým aspektem řízení projektu, neboť hraje zásadní roli při zajišťování informovanosti, sladění a zapojení všech zúčastněných stran v průběhu celého projektu. Efektivní komunikace je tedy například nezbytná pro řízení očekávání, řešení konfliktů a řízení změn (O'Rourke, 2022).

Řízení očekávání v projektovém řízení se týká procesu stanovení a řízení očekávání všech zúčastněných stran zapojených do projektu, včetně členů týmu, klientů a vyššího vedení. To zahrnuje vytvoření jasného a efektivního komunikačního plánu, stanovení realistických termínů a cílů a pravidelné informování o pokroku a případných problémech (Project Management Institute, 2021).

Komunikace při změnách se týká procesu účinného sdělování a řízení změn, které mohou nastat v průběhu projektu, včetně změn rozsahu, časového plánu nebo rozpočtu. To zahrnuje identifikaci potenciálních rizik a dopadů, efektivní komunikaci změn všem zúčastněným stranám a realizaci plánu na zmírnění případných negativních dopadů (Mersino, 2013).

Komunikace při řešení konfliktů se týká strategií a technik používaných k účinnému zvládnutí a řešení konfliktů, které mohou vzniknout v rámci projektového týmu nebo mezi zúčastněnými stranami. Patří sem aktivní naslouchání, identifikace příčin konfliktu a využití efektivních vyjednávacích a mediačních dovedností k nalezení oboustranně přijatelného řešení (Plowman & Diffendal, 2020).

2.2.1 Plán řízení komunikace

Plán řízení komunikace je součástí plánování řízení projektu, programu nebo portfolia, jelikož popisuje, jak, kdy a kým budou informace o projektu spravovány a šířeny. Jedná se o postup pro vytvoření vhodného přístupu a plánu pro komunikační aktivity projektu na základě informačních potřeb jednotlivých zainteresovaných stran nebo skupin, dostupných organizačních prostředků a potřeb projektu (Project Management Institute, 2021).

Jedná se o "komunikační mapu" – průvodce, jak všechny informovat správným sdělením, ve správný čas, správnými metodami a ze správných důvodů. Tradiční obsah plánu řízení komunikace lze popsat například takto podle Plowmanové & Diffendalové (2020):

1. **Přehled a účel**
2. **Organizační zásady a postupy**
 - a. **Procesy komunikace**
 - b. **Technologie a ukládání informací**
3. **Komunikace se zainteresovanými stranami**
4. **Komunikační matice**

5. **Řízení změn**
6. **Projektový tým**
 - a. **Kontaktní informace**
 - b. **Role a odpovědnosti**
 - c. **Písemná hlášení**
 - d. **Schůzky a hovory**
7. *Podpisy*
8. *Dodatek 1: Slovníček pojmů/zkratek*
9. *Dodatek 2: Šablony pro komunikaci*
10. *Dodatek 3: Příklady komunikace*

Existuje mnoho podob komunikačního plánu projektu. Stejně jako u každého nástroje, techniky nebo šablony pro řízení projektu může být nutné přizpůsobit jej na míru projektu a organizaci. Složitější projekt bude mít velmi komplexní plán řízení komunikace projektu. U malého projektu může mít plán řízení komunikace projektu pouze jednu nebo dvě položky (Plowman & Diffendal, 2020).

2.2.2 Komunikační matice

Komunikační matice je nástroj používaný při řízení projektu, který zajišťuje, aby všechny zúčastněné strany byly informovány a zapojeny do projektu ve vhodnou dobu. Jedná se o dokument, který popisuje různé typy komunikace, jež budou probíhat v průběhu projektu, a také konkrétní informace, které budou sdělovány, frekvenci komunikace a cílové publikum jednotlivých sdělení (Plowman & Diffendal, 2020).

Každý řádek matice představuje jiný typ komunikace, například zprávy o pokroku, aktualizace stavu nebo zápisy z jednání. Sloupce matice obvykle obsahují informace, jako je zamýšlené publikum, frekvence komunikace a konkrétní informace, které budou sdělovány (viz obrázek č. 4) (Malachowsky, 2018).

Komunikační matice je dynamický dokument a měla by být aktualizována podle toho, jak projekt postupuje a jak se mění komunikační potřeby. Projektový manažer by měl matici pravidelně kontrolovat a aktualizovat, aby zajistil její aktuálnost a přesnost (Plowman & Diffendal, 2020).

Obr. 4: Příklad komunikační matice

Komunikace	Formát	Načasování	Vlastník	Příjemci	Poznámky
Zprávy o stavu	E-mail	Týdně	Projektový manažer	Projektový tým a sponzor	Použijte jednostránkovou šablonu zprávy o stavu
Schůzky o stavu	Osobní nebo virtuální/konferenční hovor	Týdně	Projektový manažer	Projektový tým	30 minut nebo méně; distribuujte zprávu o stavu předem
Zápis ze schůzky o stavu	E-mail	Do 24 hodin od schůzky	Projektový koordinátor	Projektový tým	Obsahuje akční body a rozhodnutí
Položky agendy	E-mail	Podle potřeby	Projektový koordinátor	Projektový tým	Každý akční bod má termín následných opatření a bude přezkoumán na každé schůzce o stavu řešení situace
Zprávy o rozpočtu	E-mail a osobní prohlídka	Měsíčně	Projektový manažer	Projektový tým, sponzor, klíčový manažerský personál	Použijte šablonu zprávy o rozpočtu
Aktualizace harmonogramu	E-mail a osobní prohlídka	Měsíčně	Projektový manažer	Projektový tým a sponzor	Poskytněte shrnutí aktualizací harmonogramu klíčovému vedení
Přezkoumání rizik	Osobní nebo virtuální/konferenční hovor	Týdně	Projektový manažer	Projektový tým a sponzor	Zahrňte do týdenních schůzek o stavu
Záznam o problémech nebo potížích	E-mail	Podle potřeby	Projektový manažer	Projektový tým a sponzor	Zahrňte do týdenních schůzek o stavu

Zdroj: Plowman & Diffendal (2020, s. 88), zpracováno autorem

2.3 Komunikační nástroje v projektovém prostředí

Efektivní komunikace je klíčovým aspektem úspěšného řízení projektů. Komunikační nástroje, jako je e-mail, instant messaging a videokonference, jsou nezbytné pro udržení informovanosti členů týmu a pokračování efektivní práce na projektu (Plowman & Diffendal, 2020).

Tyto nástroje pomáhají zajistit, aby všichni věděli o cílech, termínech a postupu projektu a aby byly včas řešeny případné problémy nebo obavy. Komunikační nástroje navíc mohou usnadnit spolupráci a koordinaci mezi členy týmu, i když pracují na dálku nebo na různých místech (Mersino, 2020).

2.3.1 Synchronní nástroje

Pod termínem synchronní komunikace si můžeme představit časově sladěnou komunikaci, která se tedy děje současně. Účastníci se nacházejí buď na stejném místě ve stejnou dobu (komunikace tváří v tvář) nebo ve stejnou dobu na různých místech, kdy se k zprostředkování komunikace využívají vhodné nástroje. Členové projektového týmu a případně další zúčastněné strany spolu vedou dialog (elektronický nebo ústní), kde probíhá obousměrná komunikace s okamžitou odezvou (Plowman & Diffendal, 2020).

Mezi nástroje synchronní komunikace například patří porady, telefonní hovory a telekonference, videokonference a služby pro okamžité zaslání zpráv.

Porady

Porady jsou klíčovým komunikačním nástrojem při řízení projektů. Slouží k diskusi o průběhu projektu, identifikaci a řešení problémů a k přijímání rozhodnutí. Porady se mohou konat osobně nebo na dálku a mohou se jich účastnit různé zainteresované strany, včetně členů týmu, klientů a projektových manažerů (Heagney, 2022).

Efektivní porady jsou dobře organizované a mají jasný program a účel. Měly by také zahrnovat aktivní účast všech účastníků a umožňovat otevřenou komunikaci a výměnu názorů. To pomáhá zajistit, aby všechny zúčastněné strany byly o projektu informovány a aby byly včas řešeny případné obavy nebo problémy (Mersino, 2020).

Porad lze také využít ke stanovení a dodržování časového harmonogramu projektu, rozpočtu a výstupů. Projektoví manažeři využívají schůzky ke sdělování informací o pokroku a identifikaci oblastí, které je třeba zlepšit, a také k provádění nezbytných úprav plánu projektu. Porady jsou také příležitostí k oslavě úspěchů a ocenění přínosu členů týmu (Plowman & Diffendal, 2020).

Jako pomůcku pro pořádání efektivních porad zmiňují Whetten & Cameron (2019) „pravidlo pěti P“:

- **Smysl (Purpose)** – Porady by měly sloužit k následujícím účelům: rozhodování, brainstormingu, nápadům týkajících se problémů, které je třeba prozkoumat, nebo oznamování, které je třeba sdílet simultánně mezi několika lidmi.
- **Účastníci (Participants)** – Je důležité rozhodnout, koho a kolik lidí pozvat. Velikost skupiny by měla být srovnatelná s úkolem a je třeba, aby byly zastoupeny všechny relevantní zkušenosti. Složení skupiny by mělo odpovídat cíli setkání: homogenita podporuje solidaritu a angažovanost, heterogenita podporuje kreativitu a inovace.
- **Plánování (Plan)** – Při přípravě porady je třeba učinit následující kroky: zajistit odpovídající fyzický prostor a vybavení, stanovit priority pomocí pořadí bodů programu a vyčlenit čas na jednotlivé položky, připravit a rozeslat program před poradou a zvolit nejvhodnější strukturu formátu rozhodování pro jednotlivé položky.
- **Proces (Process)** – Při řízení skupinové dynamiky je třeba stanovit cílovou dobu trvání a zdůraznit konkrétní úkoly následujícími kroky: stanovit základní pravidla procesu, odrazovat od předčasného hodnocení nápadů, jednat s rušícími členy

pomocí vhodného stylu komunikace a ukončit schůzku shrnutím, čeho bylo dosaženo.

- **Perspektiva** (Perspective) – Po každém setkání je třeba provést evaluaci a rozhodnout, co zachovat, s čím přestat a co začít dělat.

Prezentace

Formální prezentace jsou důležitým komunikačním nástrojem v podnikovém prostředí, protože poskytují jednotlivcům nebo týmům platformu pro sdílení informací, nápadů a návrhů s ostatními jasným a strukturovaným způsobem. Pomáhají efektivně předávat složité informace a mohou být použity k přesvědčování nebo ovlivňování ostatních, aby přijali určitý názor nebo podnikli určité kroky. Schopnost přednášet jasné a efektivní prezentace je také považována za klíčovou dovednost pro úspěch v mnoha pozicích (Lauren, 2018).

Z tohoto důvodu musí být efektivní manažeři schopni vytvářet účinná informativní a přesvědčivá sdělení. Přednes i přípravení prezentace lze zlepšit důkladnou přípravou a opakovaným procvičováním. Model „Pěti S“, který zmiňují Whetten & Cameron (2019), nastiňuje řadu pokynů:

1. **Strategie** (Strategy) – Je třeba strategii formulovat pro konkrétní publikum a příležitost.
2. **Struktura** (Structure) – Musí být vypracována jasná struktura.
3. **Podpora** (Support) – Tvrzení by měla být podpořena důkazy přizpůsobenými publiku.
4. **Styl** (Style) – Prezentace by měla být přednesena stylem, který vyhovuje mluvčímu i publiku.
5. **Doplnění** (Supplement) – Prezentace by měla být doplněna vhodnými odpověďmi na otázky a další feedback.

Telefonní hovory a telekonference

Komunikace pomocí telefonních hovorů je velmi často využívaným komunikačním nástrojem převážně kvůli svému dosahu. Jedná se o nekomplikovanou technologii lidmi často využívanou v jejich životech. Termín telekonference označuje hovory, kterých se může účastnit více účastníků (Andrade & Ruão, 2022).

Mezi výhody těchto nástrojů patří možnost kontaktu, i když se zúčastněné osoby nenachází v danou chvíli na stejném místě. Díky možnosti slyšet řeč mluvčího, a tedy s tím spojený tón, kadenci apod. vyjadřují emoce lépe než využití e-mailu nebo jiné písemné komunikace (Plowman & Diffendal, 2020).

Na druhou stranu, nemožnost vidět zúčastněné osoby znamená, že komunikujícím unikají důležité vizuální signály. Toto klade na účastníky hovoru povinnost zjišťovat, zda dochází k porozumění (Mercino, 2013).

Videokonference

Videokonference jsou podobné telekonferencím tím, že spojují účastníky z více lokací najednou. Rozdílem je pak fakt, že se účastníci mohou i navzájem vidět přes kamery na jejich přístrojích (Andrade & Ruão, 2022).

Toto je velkou výhodou, protože to umožňuje zapojit neverbální komunikaci jako jsou například gesta, řeč těla či reakce viditelné na obličeji. Je také možné sdílet obrazovku, a tak účastníkům vizuálně poskytnout dokumenty, prezentace, videa a další informace, které jim mohou usnadnit jejich porozumění dané problematice a vyústit v lepší stav spolupráce (Plowman & Diffendal, 2020).

Nevýhodou videokonferencí je to, že se jedná o technologii, která má mnoho požadavků. Je důležitý stabilní a rychlý přístup k internetu, aby videokonference probíhala hladce bez přerušování obrazu či zvuku, a je také nutné, aby účastníci byli schopni tuto technologii efektivně používat (Plowman & Diffendal, 2020).

Služby pro okamžité zasílání zpráv

Služby pro okamžité zasílání zpráv (instant messaging) jsou důležitým komunikačním nástrojem při řízení projektů, protože umožňují komunikaci mezi členy týmu v reálném čase. To znamená, že členové týmu mohou rychle a snadno sdílet informace, klást otázky a poskytovat aktuální informace, což pomáhá udržet projekt v chodu. Tyto služby navíc umožňují neformálnější komunikaci, což může pomoci budovat pevnější vztahy mezi členy týmu a vytvářet pozitivnější pracovní prostředí (Andrade & Ruão, 2022).

Kromě toho mohou být služby pro okamžité zasílání zpráv užitečným nástrojem pro projektové manažery, protože jim umožňují sledovat průběh projektu a ujistit se, že všichni postupují podle plánu. Manažeři projektů mohou pomocí rychlých zpráv kontrolovat členy týmu, poskytovat jim zpětnou vazbu a ujišťovat se, že všichni pracují

na stejných cílech. To pomáhá zajistit, aby byl projekt dokončen včas a v rámci rozpočtu, což je pro úspěch každého projektu zásadní (Plowman & Diffendal, 2020).

Příběhy

Také příběhy jsou důležitým komunikačním nástrojem v obchodním prostředí, protože pomáhají zaujmout publikum a činí složité informace srozumitelnějšími a zapamatovatelnějšími. Lze je použít k předání sdělení, poučení nebo inspiraci k akci. Mohou také pomoci budovat vazby a vytvářet pocit sdílení zkušeností mezi členy týmu (Whetten & Cameron, 2019).

Kromě toho lze příběhy využít ke znázornění hodnot, poslání a vize společnosti. Využíváním příběhů v obchodní komunikaci mohou vedoucí pracovníci lépe navázat kontakt se svými zaměstnanci a zákazníky a vytvořit efektivnější a smysluplnější sdělení (Kouzes & Posner, 2017).

2.3.2 Asynchronní nástroje

Asynchronní komunikace je opakem komunikace synchronní. Jedná se tedy o komunikaci, která časově není sladěná a neděje se současně. Účastníci komunikují v různých časech a většinou se nachází na jiných místech. Zúčastněné strany tudíž nejsou zapojeny do dialogu. Jedná se o jednosměrnou komunikaci, při které odesílatel čeká na odpověď či potvrzení, případně upozorňuje ostatní o dostupnosti nových informací (Plowman & Diffendal, 2020).

Příkladem asynchronních nástrojů může tedy být zaslání e-mailu, rozeslání interního sdělení nebo zveřejnění informací na webových stránkách projektu.

Písemné hlášení

Projektové reporty jsou dokumenty, které poskytují podrobný přehled o průběhu, stavu a výsledcích projektu. Slouží ke sdělování informací o projektu zúčastněným stranám, včetně projektových manažerů, členů týmu, klientů a vyššího vedení (Heagney, 2022).

Tyto zprávy obvykle obsahují informace, jako jsou cíle projektu, milníky, časový harmonogram, rozpočet, zdroje a veškeré problémy nebo výzvy, které se objevily v průběhu životního cyklu projektu. Mohou také obsahovat informace o výsledcích projektu, včetně všech výstupů nebo výsledků (Project Management Institute, 2021).

Celkově jsou zprávy o projektu základním nástrojem efektivního řízení projektu, který poskytuje jasné a stručné shrnutí průběhu a úspěchu projektu.

E-mail

E-maily jsou jako komunikační nástroj široce používány a již dlouho přijímány jako norma pro komunikaci napříč týmy. Pro velkou část pracovníků jsou e-maily součástí jejich každodenní rutiny. Jedná se o jednosměrnou komunikaci. Odesílatel zašle zprávu a poté čeká na odpověď. Samotné zaslání zprávy e-mailem však ještě neznamená, že dochází ke komunikaci. K tomu je potřeba zpětná vazba, kterou e-mail umožňuje, ale negarantuje (Plowman & Diffendal, 2020).

Mezi výhody e-mailové komunikace tedy patří její možnost rychlého oslovení mnoha lidí na různých místech. Protože zpráva je doručena do schránky příjemce, je dostupná k přečtení v jakýkoliv čas, což může být výhodou nad např. telefonáty, které mohou přijít v nevhodný moment. Tato „permanentnost“ e-mailových zpráv znamená, že poskytují do jisté míry trvalý záznam komunikace. Samotná zpráva se pak tedy stává součástí projektové dokumentace. Toto vyvolává nutnost pečlivě volit slova a emocionální obsah zpráv, což je u e-mailů možné (Mersino, 2013).

Nevýhodou komunikace skrz e-mailové zprávy je naléhavost, protože příjemci nemusí reagovat dostatečně rychle. E-mail také postrádá emocionální kontext, který by poskytoval vizuální náznaky, řeč těla či tón hlasu. Toto může vést k nesprávné interpretaci zprávy, což může eskalovat v demotivaci či konflikt. E-mailové zprávy také postrádají možnost rychlého objasnění či zodpovězení otázky. Protože je tento nástroj hojně užívaný, je možné, že bude příjemce zprávami přehlcn a přehlédne důležité informace. E-mail je tak nevhodným prostředkem pro vedení konverzací (Mersino, 2013).

Sociální média

Sociální média mohou hrát klíčovou roli při sdílení informací o projektu s veřejností a zúčastněnými stranami. Platformy, jako jsou Facebook, Twitter a LinkedIn, poskytují projektovým manažerům prostor pro zveřejňování aktualizací a sdílení informací o průběhu projektu, jeho cílech a problémech. To může pomoci udržet zainteresované strany informované a zapojené do projektu a může také pomoci vybudovat důvěru a podporu projektu (Mersino, 2013).

Výhodou používání sociálních médií ke sdílení informací o projektu je jejich snadná a široká dostupnost. Aktualizace a informace o projektu lze sdílet ve formě textu, obrázků, videí a dalších formátů, což zúčastněným stranám usnadňuje přístup k informacím a jejich pochopení. Kromě toho lze sociální média využít ke sdílení důležitých dokumentů, jako jsou plány a harmonogramy projektu, které si mohou zúčastněné strany snadno stáhnout (Plowman & Diffendal, 2020).

2.3.3 Výběr správného komunikačního nástroje

Výběr správného komunikačního nástroje je pro efektivní komunikaci zásadní. Použití správného nástroje pro danou situaci může pomoci zajistit, že sdělení bude přijato jasně a efektivně. Navíc výběr nástroje, který je přístupný a uživatelsky přívětivý pro všechny zúčastněné strany, může rovněž napomoci úspěšné komunikaci (Lauren, 2018).

Plowman & Diffendal (2020) popisují vhodný postup při výběru nástrojů projektové komunikace. Jedná se o otázky „Proč?“, „Jak?“ a „Co?“:

- **Proč?** – jedná se o důvod nebo účel, proč řešíme tento komunikační problém. *„Proč se jedná o problém? Proč je to důležité?“*
- **Jak?** – popisuje rozlišující faktory jednotlivých komunikačních nástrojů. Je vhodné sestavit seznam kritérií na základě potřeb projektu. *„Jak různé funkce, možnosti nebo použití řeší naše potřeby v oblasti komunikace v rámci projektu? Jak tento nástroj vyřeší potřebu nebo zlepší naše schopnosti v oblasti projektové komunikace?“*
- **Co?** – konkrétně určuje, jaký výrobek či nástroj je vhodný k vyřešení problému. Cílem je nalézt a vybrat nástroje, které splní účel a zároveň také všechna důležitá kritéria specifikovaná v předchozí části. *„Jaký nástroj pro projektovou komunikaci je nejlepším řešením? Jaký výsledek nebo změnu v naší projektové komunikaci očekáváme?“*

Je důležité odpovědět na tyto otázky postupně, abychom v tomto procesu neudělali nějakou chybu. V některých případech se při volbě komunikačního nástroje začíná již otázkou „Co?“ a případně „Jak?“, ale na smysl (tedy otázku „Proč?“) se zapomíná. Nový komunikační nástroj je tedy pořízen a uveden do provozu, ale pak je zjištěno, že komunikační potřeby jím nejsou splněny. Toto způsobuje další a větší komunikační

problémy v rámci projektu. Je tedy kritické začít otázkou „Proč?“ (Plowman & Diffendal, 2020).

Souhrnně lze říci, že komunikační nástroje hrají klíčovou roli při usnadňování jasné a konzistentní komunikace, která je nezbytná pro hladký průběh každého projektu.

3 Aktivit, spol. s r.o.

Obr. 5: Logo Aktivit



Zdroj: Aktivit, spol. s r.o., 2022a

3.1 Obecná charakteristika společnosti

Aktivit, spol. s r.o., je česká strojírenská firma. Projektuje, konstruuje, vyrábí a dodává vysoce sofistikované produkty zejména v automobilovém průmyslu, které jsou šité na míru jejím zákazníkům. Logo společnosti je zobrazeno na obrázku č. 5.

3.1.1 Produkty

Mezi produkty patří například montážní linky a stanice, kontrolní stanice, portálové zakladače obrobků do obráběcích strojů, automatické mycí stroje, manipulátory a speciální jednoúčelové stroje. Zabývá se také komplexním řešením automatizace celých výrobních linek (Aktivit, spol. s r.o., 2022a).

„Průběh zakázek zajišťují sebrané týmy konstruktérů mechaniky a elektroniky, programátorů, kovoobraběčů a montérů, kteří se podílejí na kompletní realizaci zakázky počínaje návrhem a konstrukcí strojů přes výrobu dílů, montáž skupin a celků až po tvorbu řídicího programu, uvedení stroje do provozu u zákazníka a servis.“ (Aktivit, spol. s r.o., 2022a).

3.1.2 Silné stránky

Mezi své silné stránky společnost Aktivit zařazuje know-how, vycházející z 30 let zkušeností, spolehlivé a přesné plnění zakázky, sofistikované produkty vyráběné přímo na míru či certifikáty prokazující úspěch v politice jakosti. Protože se zabývá vývojem, výrobou i servisem, je Aktivit brán jako komplexní dodavatel (Aktivit, spol. s r.o., 2022b).

Aktivit se také zařazuje mezi stálé dodavatele nadnárodních společností. Mezi zákazníky patří převážně automobilky a dodavatelé komponentů pro automobilovou výrobu se sídly v zemích EU (např. Bosch, Škoda či Volkswagen). Aktivit úspěšně exportuje své výrobky

do celého světa. Export představuje přibližně třetinu produkce. Protože jsou všechny zakázky navrhovány podle přesných požadavků zákazníka, je nutné, aby dokumentace a návody byly vytvářeny i v cizích jazycích a zadaných formátech (Aktivit, spol. s r.o., 2022a).

3.1.3 Cíl organizace

Jako strategický cíl stanovuje společnost Aktivit trvalý rozvoj organizace se společným posilováním zákaznické orientace a důrazem na zachování prosperity a stability pracovních míst (Aktivit, spol. s r.o., 2022a).

3.2 Základní údaje společnosti

Obchodní firma:	Aktivit, spol. s r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku a zápisu:	14. října 1991
Identifikační číslo:	43225551
Sídlo:	B. Egermanna 245, Arnultovice, 473 01 Nový Bor
Předmět podnikání:	zámečnictví, výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej kromě zboží živností vázaných a koncesovaných, kovoobráběčství, stavba strojů s mechanickým pohonem
Statutární orgán:	2 jednatele
Prokura:	1 prokurista
Počet společníků:	3 společníci
Základní kapitál:	5 400 000,- Kč

(Krajský soud v Ústí nad Labem, 2022)

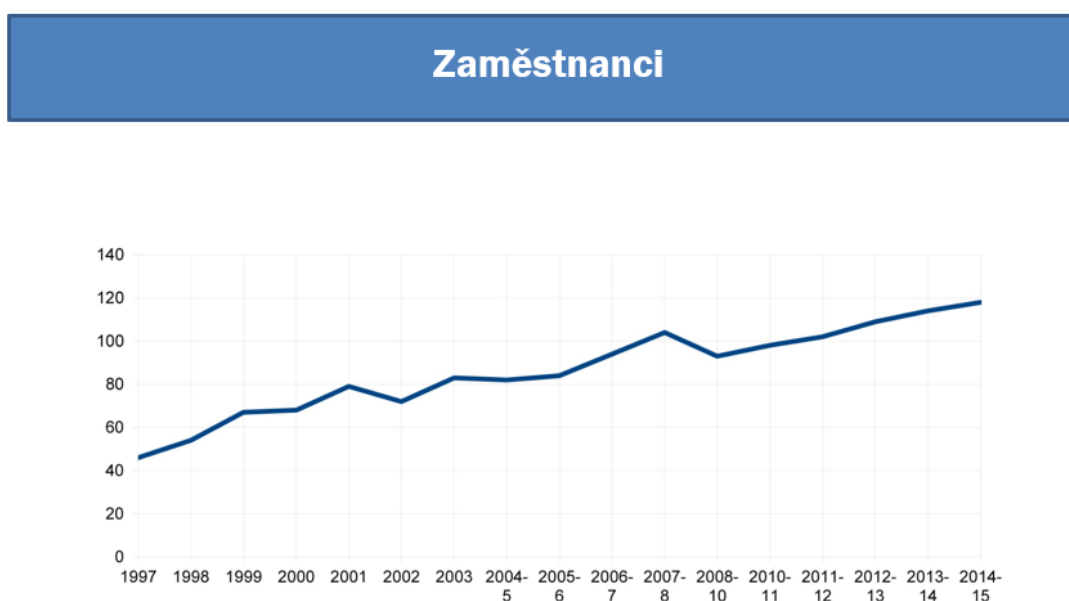
3.3 Historie společnosti

Aktivit, spol. s r.o., byl založen 14. října 1991 Ing. Otakarem Válkem. V roce 1998 získal podnik cenu za kvalitu ŠKODA AUTO Mladá Boleslav a v roce 2008 byl překročen počet 100 zaměstnanců. V dalších letech byl do podniku implementován informační systém

Helios Orange a došlo k přechodu na projektové řízení. Výkony firmy přesáhly 280 mil. Kč, podnik získal TOP Rating od společnosti Dun & Bradstreet a byla postavena nová montážní hala. Nejnovější informace uvádějí, že ve společnosti Aktivit, spol. s r.o., pracuje momentálně 140 zaměstnanců a výkony firmy přesahují 400 mil. Kč (Aktivit, spol. s r.o., 2022c).

Počet zaměstnanců se přes 30 let chodu firmy převážně stabilně zvyšuje. Tento nárůst je zobrazen na obrázku č. 6.

Obr. 6: Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Aktivit, spol. s r.o., 2018

Roční obrat společnosti zaznamenává dlouhodobě nárůst. V roce 2018 dosáhl rekordní výše 438 mil. Kč. Aktivit, spol. s r.o., dosahuje po celou dobu své existence kladný hospodářský výsledek. Tyto výsledky byly udrženy i navzdory vnějším vlivům, jako byla například covidová krize, poruchy v dodávkách dílů, zdražování vstupů apod. v letech 2020 až 2022 (Aktivit, spol. s r.o., 2022a).

3.4 Politika jakosti a environmentální politika

Důležitou součástí organizace je také politika jakosti, jakožto nástroj řízení, vycházející z vize organizace, a environmentální politika, která tvoří pevnou součást podnikové strategie (Aktivit, spol. s r.o., 2022d).

3.4.1 Politika jakosti

Velký vliv na chod firmy má politika jakosti, která zdůrazňuje význam jakosti pro úspěch podnikání. Tato koncepce zahrnuje jakost výrobků, služeb, zaměstnanců a celkového podnikání. Politika jakosti je zaměřena na zákazníky a jejím cílem je splnit jejich požadavky a očekávání kvalitou práce. Všechny požadavky zákazníků jsou řešeny okamžitě a bez výjimky. Firma také uplatňuje politiku jakosti vůči svým zaměstnancům, kteří jsou vnímáni jako spolupracovníci. Volba subdodavatele má vliv na jakost výrobků a firma si je vědoma této skutečnosti. Politika zlepšování jakosti se zaměřuje nejen na odstranění chyb, ale i na identifikaci a eliminaci jejich příčin (Aktivit, spol. s r.o., 2022d).

Společnost Aktivit splnila podmínky pro udělení několika certifikátů týkajících se řízení kvality. Jedná se například o Certifikát systému řízení kvality dle normy ISO 9001 či Certifikát environmentálního managementu dle normy ISO 14001 (Aktivit, spol. s r.o., 2018).

„K zajištění a udržení vysoké kvality dílů a celých výrobků slouží moderně vybavené měrové středisko. Kvalita je průběžně sledována a vyhodnocována v souladu se směnicemi pro jakost ISO ve všech fázích zakázky. Probíhá pravidelné vyhodnocování kvality subdodavatelů.“ (Aktivit, spol. s r.o., 2018).

3.4.2 Environmentální politika

Environmentální politika společnosti Aktivit bere ohled na zdraví, bezpečnost a blaho zaměstnanců a společnosti. Zabývá se neustálým zlepšováním, respektováním právních a jiných předpisů, zmírňováním environmentálních dopadů, šetřením přírodních zdrojů, prevencí, výcvikem a zvyšováním povědomí, komunikací a progresivními technologiemi (Aktivit, spol. s r.o., 2022d).

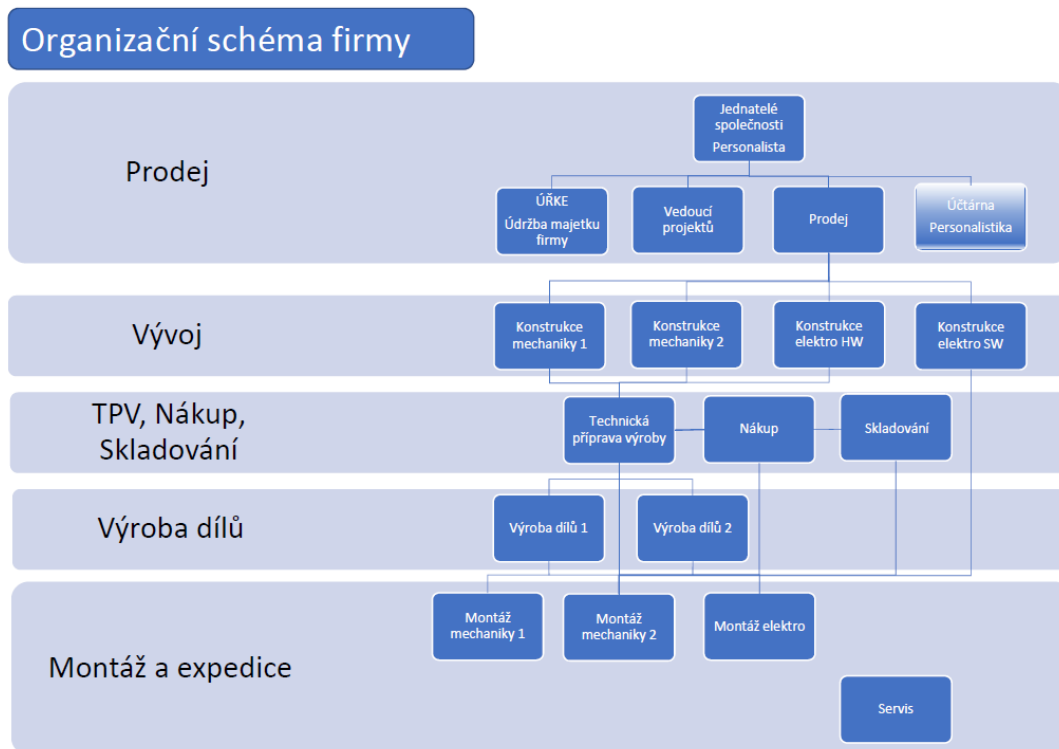
Komunikace je velmi důležitou součástí environmentální politiky. Společnost komunikuje otevřeně se všemi zainteresovanými stranami, přijímá připomínky a řeší je (Aktivit, spol. s r.o., 2022d).

3.5 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti Aktivit je převážně funkcionální, kde jsou pracovníci sdruženi podle podobnosti úkolů či schopností. Organizační schéma je zobrazeno na

obrázku č. 7. Dělí se na prodej, vývoj, nákup a skladování, výrobu dílů a montáž a expedici (Aktivit, spol. s r.o., 2022c).

Obr. 7: Organizační schéma Aktivit



Zdroj: Aktivit, spol. s r.o., 2022c

V čele podniku je jednatel společnosti Ing. Ondřej Válek. Pod něj spadá údržba majetku firmy, vedoucí projektů, účtárna a personalistika a prodej. Na prodej dále navazují další skupiny zaměstnanců, které se zabývají vývojem, který poté vede k nákupu, výrobě a montáži s expedicí. Vztahy jsou tedy převážně hierarchické a liniové, kde má daná skupina pouze jednoho nadřízeného. Výjimkou je například montáž, kde je nutná spolupráce konstrukce elektrotechnického softwaru (SW) i hardwaru (HW), nákupu, skladování a technického plánování výroby (TPV). Při zpracování projektu jsou zaměstnanci formálně zodpovědní svému přímému nadřízenému a nepřímo pak i manažerovi projektu, který zajišťuje koordinaci projektového týmu. Pravidla komunikace mezi subjekty nejsou víceméně nijak procesně nastavené (Aktivit, spol. s r.o., 2017).

4 Stav projektového řízení ve firmě

Nejdříve je důležité zmínit, jak jsou ve společnosti Aktivit definovány termíny týkající se projektového řízení. Konkrétně se jedná o projekt, vedoucí projektu, manažera projektu, projektový tým a projektový plán.

4.1 Definice odborných termínů a seznámení se stavem projektového řízení

Projekt je ve společnosti Aktivit brán jako zakázka, která má být realizována a dodána zákazníkovi v daném čase (Aktivit, spol. s r.o., 2022e).

Vedoucí projektu je osoba odpovědná za komunikaci se zákazníkem v rámci svěřeného projektu, za vedení projektového týmu a koordinaci aktivit spojených s realizací projektu (tato pozice je obvykle také označována termínem projektový manažer) (Aktivit, spol. s r.o., 2022e).

Základní činnosti projektového vedoucího jsou následující:

- Je kontaktní osobou pro zákazníka v rámci daného projektu. Zajišťuje komunikaci a přenos informací mezi zákazníkem a společností Aktivit.
- Zajišťuje podklady pro činnosti jednotlivých oddělení, předává zákaznické požadavky.
- Je zodpovědný za vytvoření a spravování projektového plánu, kontroluje plnění a reportuje stav projektu vedení firmy a zákazníkovi.
 - Vytvoří harmonogram projektu v modulu projektového řízení interního podnikového ERP systému Helios.
 - Zadá požadované termíny zhotovení dokumentace do systému Helios.
 - Zadá plánované datum expedice do systému Helios.
- Je oprávněn jednat s dodavateli zařízení pro linku ohledně technických záležitostí, ceny a dodacích termínů.
- Dává pokyn nákupnímu oddělení k vystavení objednávek na subdodávky.
- Organizuje a řídí kontrolní dny ve společnosti Aktivit.
- Zajišťuje schvalování jednotlivých fází projektu zákazníkem – schválení 3D modelů, předpřejímku linky, uvedení a předání do trvalého provozu.

- Přezkoumává požadavky zákazníků z pohledu smluvní dokumentace. Předjednává také požadavky na vícepráce a předává podklady oddělení prodeje.
- Navrhuje optimalizaci průběhu zakázky.
- Jedná se zákazníkem v rozsahu provozních záležitostí, dojednává změny projektového plánu.
- Vede seznam otevřených bodů, kde jsou evidovány úkoly a aktivity týkající se daného projektu, které mají vést k vyřešení problémů či nedostatků. Tento seznam je tvořen a sdílen společně se zákazníkem.
- Zajišťuje ve spolupráci s programátorem projektu zaznamenání přístupových hesel do interního podnikového ERP systému Helios.

(Aktivit, spol. s r.o., 2022e)

Projektový tým tvoří zástupci jednotlivých oddělení, kteří se podílejí na realizaci projektu a jsou nominováni vedoucími jednotlivých oddělení. Mezi tato oddělení patří:

- Konstrukce mechaniky (KOM)
- Konstrukce elektroniky (KOE)
- Technické plánování výroby (TPV)
- Montáž mechaniky (MOM)
- Montáž elektroniky (MOE)
- Projektové oddělení s vedoucím projektu v čele (VP)

(Aktivit, spol. s r.o., 2022e)

V rámci projektového oddělení je vedoucí, který má 3 podřízené. O některé zakázky se starají i manažeři a vedoucí jiných oddělení, ale je plánováno v budoucnu přesunout řízení všech zakázek do tohoto oddělení (O. Válek, osobní komunikace, 27. 3. 2023).

Projektový plán je časový harmonogram jednotlivých činností vedoucích k realizaci projektu a je vytvořen projektovým vedoucím (Aktivit, spol. s r.o., 2022e).

4.2 Vedení projektu

Projektový vedoucí je nominován po obdržení objednávky od zákazníka. Projektového vedoucího určuje vedoucí projektového oddělení či jednatel společnosti Aktivit. Může se jednat o člena oddělení (manažer či vedoucí), které má se zakázkou nejvíce společného, či o jednoho z podřízených v projektovém oddělení. Zde převážně rozhodují zkušenosti

s vedením projektů, organizační schopnosti jedince a expertíza v dané problematice (Aktivit, spol. s r.o., 2022e).

Představení projektu – po obdržení objednávky a následném nominování projektového vedoucího je projekt představen všem vedoucím oddělení a ti jsou seznámeni s místem uložení podkladů k projektu (Aktivit, spol. s r.o., 2022e).

Zadávací schůzky – probíhají se členy jednotlivých oddělení v rámci jednotlivých kroků realizace projektu, účelem je předání požadavků zákazníka (Aktivit, spol. s r.o., 2022e).

Revize stavu projektu – provádí projektový vedoucí se zástupci jednotlivých oddělení odpovídajících za daný krok realizace projektu (Aktivit, spol. s r.o., 2022e).

Základní kroky, kterými prochází projekt při své realizaci, jsou zobrazeny na obrázku č. 8. V tomto procesu vede tok materiálu a informací přes všechna již zmíněná oddělení až k vedoucímu projektu (VP). Koordinace činností těchto oddělení je tedy velmi důležitá (Aktivit, spol. s r.o., 2022e).

Obr. 8: Sled základních kroků při realizaci projektu



Zdroj: Aktivit, spol. s r.o., 2020e

Projektový vedoucí je pravidelně informován o průběhu realizace projektu jednotlivými zástupci oddělení a účastní se všech schůzek se zákazníkem týkajících se svěřeného projektu (O. Válek, osobní komunikace, 27. 3. 2023).

Podklady pro činnosti jednotlivých oddělení

Vedoucí projektu po zavedení zakázky zajistí následující informace – název stroje, výrobní číslo, stanovení dat (elektro revize, testů a měření podle aktuální legislativy, výstupní kontroly), zpracování layoutu (pro nový stroj v průběhu vývoje či pro rozšíření

nebo inovaci stávajícího stroje ihned jako podklad pro všechna oddělení firmy) (Aktivit, spol. s r.o., 2022e).

Pro lepší informovanost pracovníků na montáži může projektový vedoucí vystavit projektovou kartu, která je následně umístěna na nově vznikající stroj na montáži (Aktivit, spol. s r.o., 2022e).

Projektová karta využívaná ve společnosti Aktivit obsahuje kromě informací zmíněných výše (název, výrobní číslo stroje, termíny důležitých událostí) také informace o odděleních, která budou zapojena do projektu, postup při konstrukci stroje, popis a jméno projektového vedoucího, jeho kontaktní údaje a datum vytvoření projektové karty. Projektové karty nejsou využívány pravidelně, ale pouze v případech, kdy probíhá více projektů současně, aby nedošlo k případným záměnám v činnostech jednotlivých oddělení či jiným komplikacím (O. Válek, osobní komunikace, 10. 4. 2023).

Průběh řízení a komunikace v projektu

Jednou týdně probíhá porada vedení, která se týká všech otevřených projektů, k čemuž je využit ERP systému Helios. Všechny náležitosti se pak prochází postupně podle jednotlivých vedoucích projektu. Porady jsou již vedeny pouze distančně přes službu MS Teams. Před pandemií viru COVID-19 byly porady osobní, ale bylo nutné přejít na distanční režim. Toto se osvědčilo a porady jsou takto vedeny již třetím rokem (O. Válek, osobní komunikace, 27. 3. 2023).

Dále probíhá opět jednou týdně online meeting se zákazníkem, kdy se například prochází aktuálně řešené úkoly, schvaluje konstrukce a podobně. Za projektový tým se těchto setkání účastní vždy vedoucí projektu, který si může přizvat další odborníky z týmu pro využití jejich odborných znalostí (O. Válek, osobní komunikace, 27. 3. 2023).

Vedoucí projektu vede interní komunikaci skrze osobní kontakt či se na dotyčného obrátí přes telefonní hovor nebo opět službu MS Teams. Zde není procesně nastavený žádný specifický postup, takže vybraný způsob záleží na osobní preferenci vedoucího (O. Válek, osobní komunikace, 27. 3. 2023).

Správa projektové dokumentace

Podklady k projektu, zápisy z jednání, seznam současných činností, protokoly a další dokumenty jsou ukládány na disku, kde jsou uloženy v podadresáři s konkrétním číslem projektu (Aktivit, spol. s r.o., 2022e).

E-mailová komunikace k projektu společně s projektovým plánem jsou uloženy ve veřejných složkách opět v podadresáři dle čísla projektu (Aktivit, spol. s r.o., 2022e).

Způsob zpracování a ukládání záznamové dokumentace je zobrazen v tabulce č. 1.

Tab. 1: Přehled záznamové dokumentace

Název dokumentu	Zpracovává	Ukládá	Doba uložení
Zápis z jednání	Projektový vedoucí	Projektový vedoucí	10 let
Protokol schválení konstrukce	Projektový vedoucí	Projektový vedoucí	10 let
Projektová karta	Projektový vedoucí	Neukládá se	Neukládá se
Zápis z předpřejímky	Projektový vedoucí / zákazník	Projektový vedoucí do systému Helios	10 let
Zápis předání do provozu	Projektový vedoucí / zákazník	Projektový vedoucí do systému Helios	10 let

Zdroj: Aktivit, spol. s r.o., 2022e, zpracováno autorem

Hodnocení vedoucího projektu

Hodnocení je prováděno pravidelně po uzavření jednotlivých kroků projektu – např. po dokončení mechanické konstrukce bude provedeno hodnocení bodů vztahujících se k tomuto kroku. Je zde kladen důraz na vyplňování komentářů k objasnění situace. Jednotlivá hodnocení zpracovává útvar řízení kvality. Formulář je kompletně doplněn a uzavřen po dodání a oživení zařízení u zákazníka, není nutné předání (Aktivit, spol. s r.o., 2022e).

Hodnocení projektů je kontrolováno managementem společnosti čtvrtletně a případné připomínky jsou během této revize řešeny (O. Válek, osobní komunikace, 27. 3. 2023).

5 Analýza komunikace v projektovém týmu

Analýza komunikace v projektovém týmu společnosti Aktivit byla provedena skrze dotazníkové šetření. Tento dotazník byl zaslán v digitální formě členům týmu i jejich manažerům, aby dosáhl kompletního porozumění situaci v týmu. Za účelem snadného kompletního vyplnění dotazníku respondenty byly pro obsah tohoto standardizovaného dotazníku zvoleny pouze uzavřené otázky.

Dohromady bylo cíleně osloveno 7 respondentů, kteří všichni na otázky obsažené v dotazníku odpověděli. Všichni tito respondenti byli součástí aktuálních projektových týmů. Byli tedy vybráni zástupci všech oddělení, které se podílejí na realizaci projektu. Z oddělení konstrukce mechaniky, konstrukce elektroniky, technického plánování výroby, montáže mechaniky a montáže elektroniky pocházel pokaždé jeden respondent. Účelem bylo rovnoměrné složení respondentů podle oddělení, aby výsledky nebyly nijak zkresleny. Pro hlubší pochopení situace v projektovém řízení byli také osloveni zaměstnanci z projektového oddělení, kde s vyplněním dotazníku souhlasili dva vedoucí.

5.1 Výsledky dotazníkového šetření

Úvod dotazníku obsahoval otázky týkající se pohlaví, věku, doby působení v podniku a role respondentů v projektovém týmu. Všichni respondenti byli muži. Věkově nejvíce respondentů patřilo do kategorie 41–50 let (57 % respondentů). Dále pak následovala kategorie 24–30 let (29 % respondentů). 14 % respondentů patřilo do kategorie 51–60 let. 71 % respondentů působilo v podniku více než 5 let. Zbýlých 29 % respondentů v podniku strávilo méně než jeden rok. Dotazníkového šetření se zúčastnilo pět podřízených (71 % respondentů) a dva vedoucí (29 % respondentů).

Následně se dotazník skládal ze čtyř částí. První z nich se zaměřovala na využití komunikačních nástrojů projektovým týmem ve čtyřech různých situacích. Na to navazovala druhá část, která se týkala obecné komunikace v projektovém týmu. Třetí část se zaměřila na úroveň komunikace projektového týmu na poradách. Ve čtvrté části byl kladen důraz na vymezení komunikace projektového manažera.

5.1.1 Využití komunikačních nástrojů

V této části byla provedena analýza komunikačních nástrojů v projektovém týmu. Byly vybrány nejčastější nástroje (telefonát, e-mail, osobní komunikace, porady i v dnešní

době významem narůstající sociální sítě), které byly následně hodnoceny ve třech kategoriích – jak často se využívají, jak efektivní jsou a jaké komunikační nástroje respondent nejvíce preferuje. Respondent mohl vybrat jeden či více nástrojů pro každou kategorii.

Využití komunikačních nástrojů pak bylo analyzováno pro čtyři různé oblasti – při obvyklé komunikaci v týmu, při zadávání úkolů, při řešení problémů a způsob komunikace projektového manažera.

Při komunikaci v týmu

Tab. 2: Výsledky využití komunikačních nástrojů při komunikaci v týmu

Nástroj	Využití	Efektivnost	Vaše preference
<i>Telefonát</i>	25,00 %	12,50 %	11,76 %
<i>E-mail</i>	25,00 %	12,50 %	23,53 %
<i>Osobní komunikace</i>	25,00 %	37,50 %	35,29 %
<i>Porady</i>	17,86 %	31,25 %	17,65 %
<i>Sociální síť</i>	7,14 %	6,25 %	11,76 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Procentuální vyjádření odpovědí respondentů je zobrazeno v tabulce č. 2. Lze vidět, že za nejeftivnější i jimi nejvíce preferovaný komunikační nástroj při komunikaci v týmu považují respondenti osobní komunikaci. Ta je ale využívána stejně jako méně efektivní a preferované nástroje (telefonát či e-mail). Dále jsou v této oblasti efektivní také porady, které jsou ale méně využívány i preferovány. Nejméně jsou využívána i efektivní sociální média, která jsou ale preferována stejně jako telefonáty. Osobní komunikace by tedy měla být využívána více, e-maily a převážně telefonáty pak méně.

Při zadávání úkolů

Tab. 3: Výsledky využití komunikačních nástrojů při zadávání úkolů

Nástroj	Využití	Efektivnost	Vaše preference
<i>Telefonát</i>	20,00 %	20,00 %	23,08 %
<i>E-mail</i>	30,00 %	33,33 %	30,77 %
<i>Osobní komunikace</i>	25,00 %	26,67 %	30,77 %
<i>Porady</i>	20,00 %	20,00 %	15,38 %
<i>Sociální síť</i>	5,00 %	0,00 %	0,00 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Výsledky pro využití komunikačních nástrojů při zadávání úkolů jsou zobrazeny v tabulce č. 3. Zde byl respondenty jako nejvíce efektivní a preferovaný komunikační

nástroj vybrán e-mail. E-mail je také nejvíce využíván, což svědčí o současné efektivnosti komunikačního procesu. Dále lze opět klást důraz na osobní komunikaci, která je společně s e-mailem nejvíce preferovaným nástrojem a dalším nejvíce efektivním a využívaným. Porady a telefonát jsou využívány stejně jako jsou efektivní, ale v preferencích se mírně liší. Sociální sítě nepovažuje za efektivní nikdo a ani je nepreferuje.

Při řešení problému

Tab. 4: Výsledky využití komunikačních nástrojů při řešení problémů

Nástroj	Využití	Efektivnost	Vaše preference
<i>Telefonát</i>	29,17 %	9,09 %	8,33 %
<i>E-mail</i>	20,83 %	18,18 %	25,00 %
<i>Osobní komunikace</i>	29,17 %	54,55 %	50,00 %
<i>Porady</i>	16,67 %	18,18 %	16,67 %
<i>Sociální sítě</i>	4,17 %	0,00 %	0,00 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Procentuální výsledky odpovědí respondentů jsou zobrazeny v tabulce č. 4. Zde lze vidět, že většina respondentů označila osobní komunikaci za nejvíce efektivní i preferovaný komunikační nástroj. Využívána je ale pak stejně jako telefonát, jehož efektivnost i preference jsou druhé nejnižší. Porady a e-mail pak mají ve všech kategoriích podobné výsledky. Výsledky sociálních sítí jsou obdobné jako v minulé oblasti. Při řešení problému by se tedy využití telefonátů mělo spíše snížit, a naopak více zacílit na osobní komunikaci.

Způsob komunikace projektového manažera

Tab. 5: Výsledky využití komunikačních nástrojů projektovým manažerem

Nástroj	Využití	Efektivnost	Vaše preference
<i>Telefonát</i>	23,33 %	15,00 %	23,81 %
<i>E-mail</i>	23,33 %	30,00 %	33,33 %
<i>Osobní komunikace</i>	23,33 %	25,00 %	23,81 %
<i>Porady</i>	20,00 %	25,00 %	14,29 %
<i>Sociální sítě</i>	10,00 %	5,00 %	4,76 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

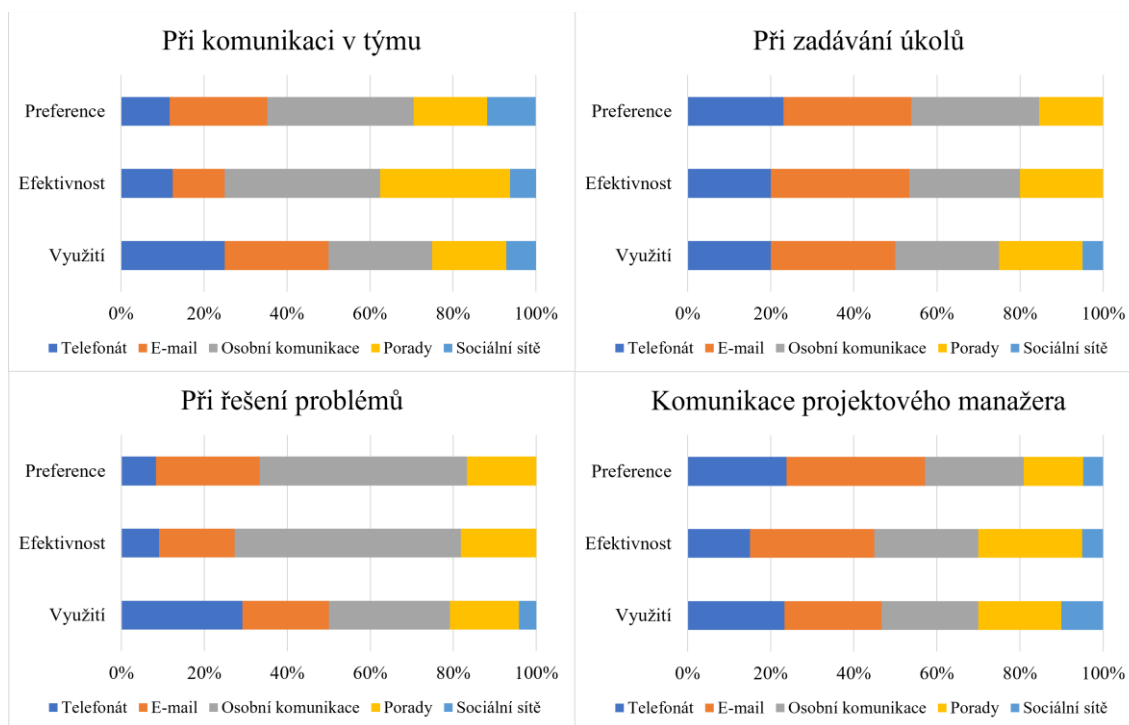
Výsledky pro způsob komunikace projektového manažera jsou zobrazeny v tabulce č. 5. V této oblasti se jako nejvíce efektivní i preferovaný nástroj jeví e-mail. Další nejvíce efektivní jsou porady a osobní komunikace. U preference je to pak opět osobní

komunikace, a naopak telefonát. Sociální sítě jsou v této oblasti nejvíce využívány oproti oblastem předešlým, mají ale nízkou efektivnost i preferenci. Pro zlepšení situace by se tedy pravděpodobně měly méně využívat telefonáty a sociální sítě.

Shrnutí

Podle výsledků této části dotazníkového šetření lze říci, že mezi nejefektivnější nástroje napříč všemi oblastmi patří osobní komunikace a e-mail. Nejméně efektivní jsou pak telefonáty a sociální sítě. Rozdíl mezi telefonáty a osobní komunikací pak naznačuje, že i přes podobnost těchto nástrojů (převážně řeč) je osobní styk s ostatními velmi důležitý pro efektivní chod procesů. Rozdělení výsledků ve všech oblastech je shrnuto na obrázku č. 9.

Obr. 9: Shrnutí výsledků týkajících se využití komunikačních nástrojů



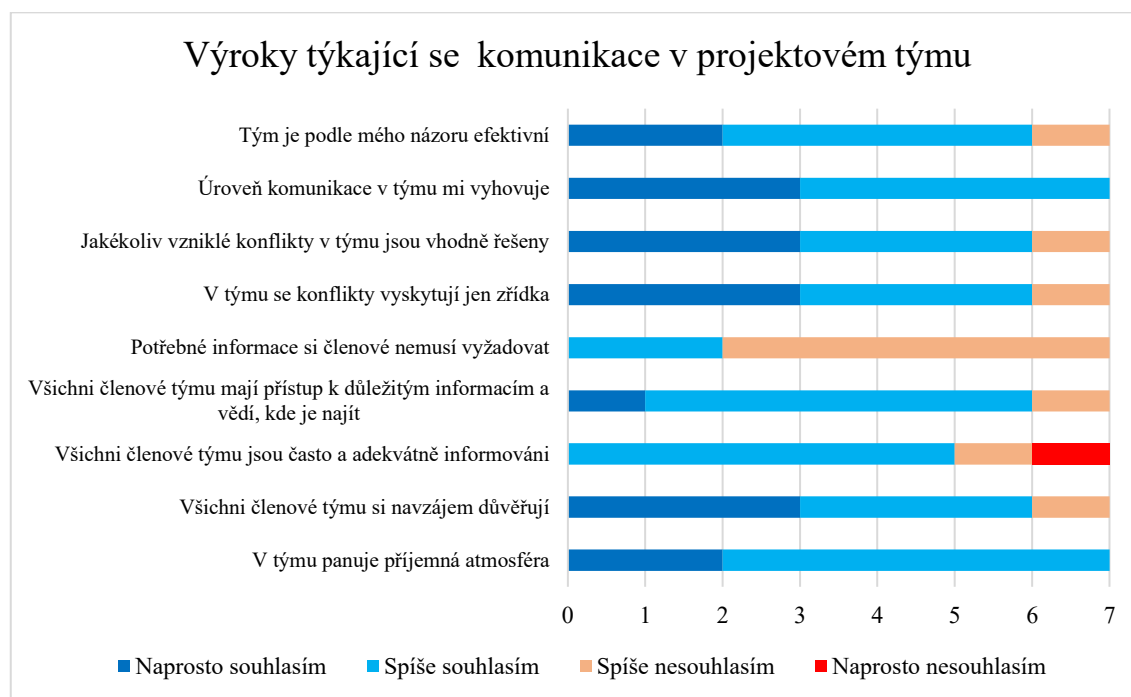
Zdroj: vlastní výzkum, 2023

5.1.2 Projektový tým

Tato část se zaměřila na obecný proces komunikace v projektovém týmu. Nejdříve respondenti odpovídali, zda zde více využívají formální či neformální komunikaci. Zde byly výsledky velmi vyrovnané – 57 % respondentů odpovědělo neformální a 43 % pak formální.

Následně měl respondent reagovat na výroky týkající se komunikace v projektovém týmu zaškrtnutím jedné odpovědi (ty se pohybovaly od „Naprostou souhlasím“ až k „Naprostou nesouhlasím“). Výsledné rozdělení respondentů lze vidět na obrázku č. 10.

Obr. 10: Výsledky analýzy komunikace v projektovém týmu



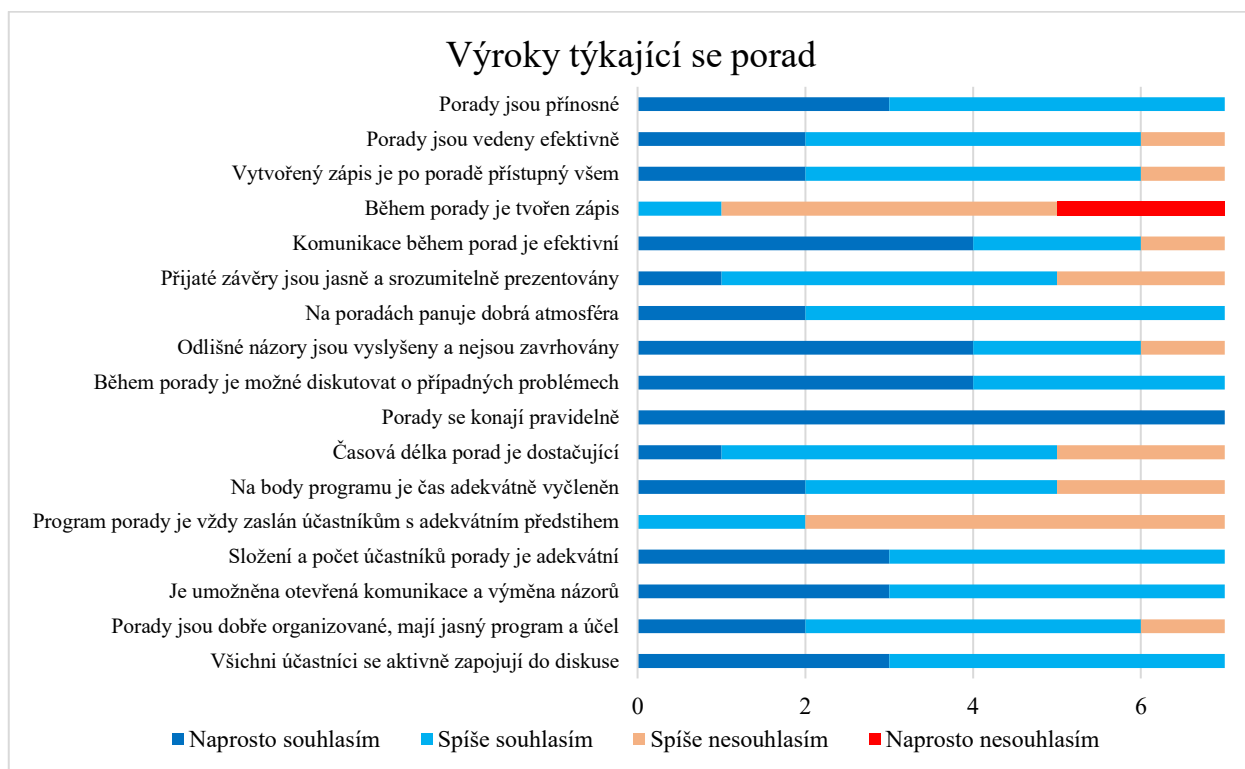
Zdroj: vlastní výzkum, 2023

Na základě výsledků lze tvrdit, že v týmu panuje příjemná atmosféra a členové týmu si převážně důvěřují. Konflikty se vyskytují spíše zřídka a v případě vzniku jsou vhodně řešeny. Úroveň komunikace členům týmu vyhovuje a většina ji považuje za efektivní. Na druhou stranu si musí členové týmu potřebné informace spíše sami vyžadovat a někdy nejsou často a adekvátně informováni. Přístup k těmto informacím pak spíše mají a vědí, kde je najít. Jako největší slabinu komunikace v týmu lze tedy zmínit informovanost.

5.1.3 Porady

V další části měl obdobně respondent reagovat na výroky, které se tentokrát týkaly komunikace na poradách. Rozdělení odpovědí lze vidět na obrázku č. 11.

Obr. 11: Výsledky analýzy komunikace na poradách



Zdroj: vlastní výzkum, 2023

Z těchto výsledků lze pochopit, že respondenti považují porady za převážně přínosné a efektivně vedené. Je zde možno diskutovat o případných problémech, otevřeně komunikovat a vyměňovat si názory a všichni účastníci se zapojují do diskuse. Porady se konají pravidelně a jejich složení je adekvátní. Atmosféra v týmu na poradě je také dobrá. Lze tu ale i vidět opakované nedostatky informovanosti. Z porad není pokaždé tvořen zápis a program porady nejspíše není vždy zaslán účastníkům s potřebným předstihem. Když je zápis vytvořen, je účastníkům následně dostupný. Časová délka porad i čas na samostatné body programu mohou také být z části nedostatečné.

Tvorba zápisu za účelem lepší informovanosti a lepší organizovanost bodů programu doprovázená větším množstvím časového prostoru by mohly tuto situaci zlepšit.

5.1.4 Projektový manažer

Poslední část dotazníku se týkala komunikace projektového manažera. Respondent měl opět reagovat na výroky zaškrtnutím míry souhlasu.

Obr. 12: Výsledky analýzy komunikace projektového manažera



Zdroj: vlastní výzkum, 2023

Výsledky ukazují, že respondenti považují práci projektového manažera za efektivní. Monitoruje adekvátně průběh a stav projektu, předává důležité informace jasně a srozumitelně, podporuje tým a poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu. Jako horší je pak hodnocena jeho schopnost předkládat členům týmu úkoly s jasným a srozumitelným zadáním, což může způsobovat jisté problémy. Dva respondenti si také myslí, že je projektový manažer spíše nemotivuje.

Ze všech oblastí je komunikace projektového manažera hodnocena nejlépe. Při zaměření na své slabší stránky (motivace a jasné definice úkolů), by ale mohl dosáhnout ještě lepší situace na pracovišti.

5.2 Interpretace výsledků

Většina odpovědí byla spíše pozitivního charakteru. Atmosféra na pracovišti je dobrá a tým dobře spolupracuje. Jako jediný závažný problém je ale nutné zmínit horší informovanost členů týmu. Informace musí být například vyžadovány samotnými členy týmu místo toho, aby byly předem zasílány. Vedení porad je také spíše nedostačující

v informovanosti účastníků předem i po poradě. Také nejsou dostatečně využívány nejefektivnější komunikační nástroje – e-mail a osobní rozhovory.

6 Návrhy opatření

Níže uvedená navrhovaná opatření byla zpracována dle nedostatků zjištěných z analýzy komunikace v projektovém týmu, která byla provedena v minulé kapitole. Z této analýzy vyplývá, že se projektový tým společnosti Aktivit převážně potýká s problémy týkajícími se informovanosti členů projektového týmu a nedostatečným využíváním optimálních komunikačních nástrojů. Stav komunikace v týmu je ale na dobré úrovni, takže na zjištěné nedostatky byla navržena pouze tři opatření. Navrhovaná opatření zobrazená v tabulkách č. 6–8 by tedy měla zlepšit úroveň komunikace v projektovém týmu.

Tab. 6: Zlepšení organizace porad

Opatření	Zlepšení organizace porad
Postup	Program porady se všemi body je zaslán minimálně 3 dny před poradou. Na poradách se píše pravidelně zápis, který bude následně dostupný všem členům projektového týmu do 2 dnů. Je definována adekvátní délka dedikovaná samostatným bodům programu a ta by neměla být přesáhnuta. Je ale důležité, aby pro některé případy byla vytvořena i časová rezerva. Úkoly jsou na konci porady srozumitelně a jasně předány členům.
Přínosy	Členové týmu nebudou muset vyžadovat důležité informace a budou k nim mít jednoduchý přístup. Každý člen si může připravit podněty k jednotlivým bodům programu. Každý bod programu je dostatečně probrán, ale zároveň je čas využít efektivně a porady nejsou příliš dlouhé. Členové týmu vědí, jaké úkoly mají do kdy splnit.
Náklady	Zápis by měl být vytvořen pracovníkem, který není členem týmu ani manažerem, aby nebyla ovlivněno jejich zapojení do porady. Bylo by tedy pravděpodobně vhodné pro tuto práci buď využít pozice sekretářky projektového oddělení, či v případě nedostatku jejího času využít služeb brigádníka, který by mohl souhrnně pracovat jako administrativní podpora projektového řízení. Současně by tento pracovník tedy mohl mít za úkol rozeslání programu porady, ověřování údajů a informací poskytnutých zákazníkům či změnu statusů v interním systému Helios. Tato alternativa by přinesla dodatečné finanční náklady – hodinová mzda takových brigádníků se pohybuje kolem 130 Kč/hod., ale je často ujednána v rámci dohody o provedení práce (DPP), či dohody o pracovní činnosti (DPČ), což znamená pro společnost větší úlevy na daních a odvodech. Příprava programu je pak více časově náročná, ale nahrazuje čas ztracený špatně organizovanými poradami.
Rizika	Je možné, že se členové týmu adekvátně nezaměří na přípravu na poradu (nevyužití programu porady apod.). Důraz na nepřesáhnutí délky porady pak může způsobit, že nebudou některá témata dostatečně probrána.

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Tab. 7: Sestavení plánu řízení komunikace

Opatření	Sestavení plánu řízení komunikace
Postup	<p>Projektovými vedoucími je společně se členy týmu sestaven plán řízení komunikace.</p> <p>Nejprve by mělo být určeno, jakého stavu komunikace chce tým dosáhnout. Je zde tedy nutné vytyčit si cíle. Toto může například hlavně zahrnovat zajištění efektivního toku informací mezi členy týmu či komunikaci se zákazníkem.</p> <p>Následujícím krokem je stanovení požadavků na komunikaci. To může zahrnovat frekvenci a formu komunikace, například zda se bude komunikovat pravidelně každý den, týden, nebo pouze v případě výjimečných událostí.</p> <p>Každý člen týmu by měl mít jasně definovanou roli a odpovědnost v rámci komunikace. To může zahrnovat stanovení zodpovědných osob pro různé druhy komunikace a způsoby, jakými se informace mají šířit.</p> <p>Měly by také být identifikovány zainteresované strany, které mají být informovány o průběhu projektu, a určeno, v jaké formě mají být informovány.</p> <p>Dále by měla být navržena komunikační matice zobrazující, jakým způsobem se informace v projektu šíří. Může obsahovat informace o tom, kdo bude s kým komunikovat, jakým způsobem, jak často a s jakým účelem. Komunikační matice může být zobrazena v tabulce nebo jiné grafické podobě.</p> <p>Projektový tým by měl následně také vybrat technologie, které budou použity pro ukládání a sdílení informací. To může zahrnovat různé nástroje pro správu projektů, sdílení souborů nebo komunikaci s členy týmu (interní ERP systém, cloudové úložiště apod.).</p> <p>Konečný plán řízení komunikace by měl být zkontrolován, aby se zajistilo, že splňuje potřeby projektu a zainteresovaných stran. Dále by měl být pravidelně aktualizován, aby se zohlednily změny v projektu a v komunikačních potřebách.</p>
Přínosy	<p>Výstupem jsou pak standardizovaná pravidla komunikace. Členové týmu vědí, jak všechny informovat správným sdělením, ve správný čas, správnými metodami a ze správných důvodů. Informační potřeby jednotlivých stran jsou tedy naplněny. Vedoucí i členové týmu se shodnou na komunikačních praktikách. Komunikační matice ukazuje, v jakých situacích mají být využity specifické komunikační nástroje a jak často.</p>
Náklady	<p>Časové náklady na sestavení plánu, což ale může následně ušetřit čas v komunikačních procesech.</p>
Rizika	<p>Nedodržování komunikačního plánu členy týmu. Averse ke změnám. Komunikační plán nebude přehledný, a tedy zároveň nemusí být užitečný.</p>

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Tab. 8: Větší využití osobní komunikace.

Opatření	Větší využití osobní komunikace
Postup	<p>Osobní komunikace by měla být brána jakožto primární synchronní způsob, jak obecně komunikovat se členy týmu (primárně při řešení problémů). Měla by být využívána, když je dostupná, ale nenahrazovat ostatní synchronní nástroje v situacích, kdy je důležitý faktor vzdálenosti. Neměla by také nahrazovat asynchronní nástroje, jako je např. e-mail.</p> <p>K většímu využití osobní komunikace by mohlo být naplánováno více osobních setkání, kde by se vedoucí projektu a zástupci oddělení mohli pravidelně setkávat a diskutovat o aktuálním stavu projektu. Tato setkání by mohla probíhat týdně, každý druhý týden či jednou za měsíc. Buď by tedy nahradila setkání v online formě, nebo by se mohly například každý týden navzájem pravidelně střídat.</p> <p>Vedoucí projektu by měl také využít osobní komunikaci k získání zpětné vazby od členů projektového týmu. Například jednou za čtvrtletí (zde záleží na délce projektu) by mohl uspořádat schůzku s jednotlivými zástupci oddělení a diskutovat s nimi o jejich práci a problémech, se kterými se setkali při realizaci projektu. Tato zpětná vazba by mohla pomoci vedoucímu projektu vylepšit plánování a koordinaci aktivit v projektu.</p> <p>Zároveň by mělo být tedy více využito osobní komunikace k řešení problémů a konfliktů v rámci projektového týmu. Pokud se vyskytne problém mezi zástupci oddělení, vedoucí projektu by je měl pozvat na osobní setkání a společně s nimi diskutovat o tom, jak problém vyřešit. Tento způsob komunikace by mohl pomoci vyjasnit nedorozumění a uvolnit napětí mezi členy týmu.</p>
Přínosy	<p>Využití osobní komunikace by mohlo pomoci zlepšit koordinaci a plánování aktivit v projektu, zvýšit efektivitu práce týmu a zlepšit vztahy mezi členy týmu, protože bude více využíván komunikační nástroj, který členové týmu preferují a považují za efektivní.</p> <p>Je tu také možnost okamžité zpětné vazby, použití neverbálních signálů a také efektivní demonstrace problémů.</p>
Náklady	<p>Náklady jsou spíše časového charakteru, protože jsou nahrazeny v jistých oblastech nekomplikované komunikační nástroje, jako je např. telefonní hovor. Dále je nutné vyhradit čas pro osobní schůzky ohledně řešení problému či získání zpětné vazby. Také je potřeba, aby členové týmu byli více přítomni na pracovišti ve stejnou dobu.</p>
Rizika	<p>Nutnost současné přítomnosti členů týmu na pracovišti může zkomplikovat jiné pracovní procesy. Někteří členové týmu mohou mít problém tak často osobně komunikovat namísto využití ostatních nástrojů.</p>

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Závěr

Tato bakalářská práce byla zpracována na téma komunikace v projektovém týmu a její význam v projektovém řízení.

Teoretická část se zaměřovala na obecné vymezení projektového řízení skrze vysvětlení termínů projekt, projektový tým, projektový manažer a zainteresované strany. Následně byla prozkoumána oblast komunikace vymezením mezilidské komunikace a komunikace v projektovém týmu a zmíněny komunikační nástroje využívané v projektovém řízení.

Poznatky z teoretické části byly následně aplikovány do části praktické. Zde byla nejprve představena společnost Aktivit, spol. s r.o., a zdejší stav projektového řízení a komunikace v něm.

Hlavním cílem této práce bylo analyzovat komunikaci v projektovém týmu a následně podle zjištěných nedostatků navrhnout opatření pro zlepšení komunikační praxe. Analýza komunikace byla provedena skrze dotazníkové šetření se členy projektového týmu. Tyto dotazníky se zaměřily na čtyři oblasti komunikace v projektovém řízení – využití komunikačních nástrojů, komunikaci v projektovém týmu, komunikaci na poradách a komunikaci projektového manažera.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že členové projektového týmu považují za nejefektivnější nástroje osobní komunikaci a e-mail, zatímco telefonát a sociální sítě jsou nejméně efektivní. V týmu panuje dobrá atmosféra a členové si navzájem důvěřují, ale existují zde problémy s informovaností, protože členové týmu si musí informace spíše vyžadovat. Na pravidelných poradách je možné otevřeně diskutovat o problémech, ale byl zde opět zmíněn problém nedostatečného informování členů týmu. Způsob komunikace projektového manažera byl hodnocen členy týmu nejlépe, s výjimkou menšinové části respondentů, kteří označili srozumitelnost předkládání úkolů a motivaci členů týmu za nedostatky.

Následně byla navržena tři opatření pro zlepšení komunikace v projektovém týmu. První opatření se zaměřilo na zlepšení organizace porad v projektovém týmu a zahrnovalo zaslání programu porady minimálně tři dny předem, pravidelný zápis a adekvátní délku dedikovanou jednotlivým bodům programu. Druhé opatření se zabývalo sestavením plánu řízení komunikace, včetně stanovení cílů, požadavků na komunikaci, rolí a odpovědnosti členů týmu, identifikace zainteresovaných stran a návrhu komunikační

matice. Poslední opatření se zaměřilo na větší využití osobní komunikace mezi členy týmu, především při řešení problémů, a zahrnovalo plánování více pravidelných osobních setkání. Opatření mohou vést ke zlepšení efektivity práce týmu a vztahů mezi členy týmu, ale jsou spojena s dodatečnými náklady a riziky, jako je například nedodržování stanovených pravidel či averze vůči změnám.

Zavedení těchto opatření v projektovém týmu by mělo zlepšit současný stav komunikace a vyřešit zjištěné problémy týkající se informovanosti a nedostatečného využití efektivních komunikačních nástrojů.

Seznam použitých zdrojů

- Aktivít, spol. s r.o. (2022a). *O firmě*. <https://www.aktivit.cz/o-firme>.
- Aktivít, spol. s r.o. (2022b). *Proč si vybrat Aktivit Nový Bor?*. <https://www.aktivit.cz/>.
- Aktivít, spol. s r.o. (2022c). *Historie*. <https://www.aktivit.cz/historie>.
- Aktivít, spol. s r.o. (2022d). *Kvalita a životní prostředí*. <https://www.aktivit.cz/kvalita-a-zivotni-prostredi>
- Aktivít, spol. s r.o. (2022e). *Vedení projektu, organizační směrnice*. Interní dokument podniku Aktivít, spol. s r.o.
- Aktivít, spol. s r.o. (2018). *Aktivít prezentace*. https://www.aktivit.cz/data/filecache/1d/Aktivit_prezentace_CJ-2018.pptx.
- Aktivít, spol. s r.o. (2017). *Organizační schéma firmy*. https://www.aktivit.cz/data/filecache/2e/Organizacni-schema-firmy_02v4.pdf.
- Andrade, J. G., & Ruão, T. (2022). *Navigating Digital Communication and Challenges for Organizations*. IGI Global.
- Guffey, M. E., & Loewy, D. (2019). *Essentials of Business Communication*. Cengage Learning.
- Heagney, J. (2022). *Fundamentals of Project Management* (6th ed.). Harper Collins Leadership.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge* (6th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Krajský soud v Ústí nad Labem. (2022). *Výpis z obchodního rejstříku, vedené Krajským soudem v Ústí nad Labem, oddíl C, vložka 1062*. Dostupné 29. 9. 2022 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=137815&typ=PLATNY>.
- Lauren, B. (2018). *Communicating Project Management*. Routledge.
- Malachowsky, S. A. (2018). *Project Team Leadership and Communication*. Lintwood Press.
- Mersino, A. C. (2013). *Emotional Intelligence for Project Managers: The People Skills You Need to Achieve Outstanding Results* (2nd ed.). AMACOM.
- O'Rourke, J. S. (2022). *Effective Communication*. Dorling Kindersley.
- Pai, P. (2019). *Project Management*. Pearson India.
- Plowman, C., & Diffendal, J. (2020). *Project Communications: A Critical Factor for Project Success*. Business Expert Press.
- Portny, J. L., & Portny, S. E. (2022). *Project Management* (6th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Project Management Institute. (2021). *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Richardson, G. L., & Jackson, B. M. (2019). *Project Management Theory and Practice* (3rd ed.). CRC Press.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2019). *Developing Management Skills (10th ed.)*. Pearson Education.

Seznam tabulek

Tab. 1: Přehled záznamové dokumentace.....	46
Tab. 2: Výsledky využití komunikačních nástrojů při komunikaci v týmu.....	48
Tab. 3: Výsledky využití komunikačních nástrojů při zadávání úkolů	48
Tab. 4: Výsledky využití komunikačních nástrojů při řešení problémů.....	49
Tab. 5: Výsledky využití komunikačních nástrojů projektovým manažerem	49
Tab. 6: Zlepšení organizace porad	55
Tab. 7: Sestavení plánu řízení komunikace	56
Tab. 8: Větší využití osobní komunikace.	57

Seznam obrázků

Obr.1: Vztah mezi třemi komponenty trojimperativu projektu	11
Obr. 2: Matice vlivu a zájmu	19
Obr. 3: Model komunikačního procesu	22
Obr. 4: Příklad komunikační matice	28
Obr. 5: Logo Aktivit	36
Obr. 6: Vývoj počtu zaměstnanců.....	38
Obr. 7: Organizační schéma Aktivit	40
Obr. 8: Sled základních kroků při realizaci projektu	44
Obr. 9: Shrnutí výsledků týkajících se využití komunikačních nástrojů	50
Obr. 10: Výsledky analýzy komunikace v projektovém týmu	51
Obr. 11: Výsledky analýzy komunikace na poradách	52
Obr. 12: Výsledky analýzy komunikace projektového manažera	53

Seznam použitých zkratk a značek

DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
ERP	Enterprise Resource Planning (Podnikový informační systém)
EU	Evropská unie
HW	Hardware
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
KOE	Konstrukce elektroniky
KOM	Konstrukce mechaniky
MOE	Montáž elektroniky
MOM	Montáž mechaniky
MS	Microsoft
SW	Software
TPV	Technické plánování výroby
VP	Projektové oddělení s vedoucím projektu v čele

Seznam příloh

Příloha A: Využití dotazníkové šetření

Příloha A: Využití dotazníkové šetření

Dobrý den,

dovolte mi, abych Vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku k mé bakalářské práci na téma Komunikace v projektovém týmu a její význam v projektovém řízení. Jeho vyplnění bude trvat přibližně 10 minut.

Dotazník se dělí na čtyři části – komunikační nástroje, komunikaci v projektovém týmu, komunikaci projektového manažera a porady.

Veškeré uvedené údaje jsou anonymní a budou sloužit pouze pro dosažení cíle práce, což je analýza komunikace projektového týmu a následný návrh opatření.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu,

Petr Hájek

1) Pohlaví

- Muž
- Žena

2) Věk

- 15–23 let
- 24–30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 51–60 let
- 61+ let

3) Doba působení v podniku

- Méně než 1 rok
- 1–2 roky
- 3–5 let
- 5+ let

4) Pozice v projektovém týmu

- Vedoucí
- Podřízený

Komunikační nástroje

Níže uvedené tabulky zobrazují čtyři různé oblasti komunikace ve vztahu s využitím komunikačních nástrojů. Jedná se o využití nástrojů při komunikaci v týmu, zadávání úkolů, řešení problémů a způsob komunikace projektového manažera.

V řádcích jsou zaznamenány nejčastější komunikační nástroje. Ve sloupcích jsou pak uvedena kritéria (jak často se nástroj využívá, efektivnost nástroje a Vaše osobní preference).

Ke každému kritérii (v každém řádku) pak, prosím, zaškrtnutím vyberte jeden (či více) komunikačních nástrojů. Podle následujícího příkladu:

Nástroj	Využití	Efektivnost	Vaše preference
Telefonát	X	X	
E-mail		X	X
Osobní komunikace		X	X
Porady	X		
Sociální sítě		X	X

(Zde např. respondent říká, že se telefonáty využívají často a jsou efektivní, ale preferuje spíše osobní komunikaci, která není tak často využívána)

5) Při komunikaci v týmu:

Nástroj	Využití	Efektivnost	Vaše preference
Telefonát			
E-mail			
Osobní komunikace			
Porady			
Sociální sítě			

6) Při zadávání úkolů:

Nástroj	Využití	Efektivnost	Vaše preference
Telefonát			
E-mail			
Osobní komunikace			
Porady			
Sociální sítě			

7) Při řešení problému:

Nástroj	Využití	Efektivnost	Vaše preference
<i>Telefonát</i>			
<i>E-mail</i>			
<i>Osobní komunikace</i>			
<i>Porady</i>			
<i>Sociální síť</i>			

8) Způsob komunikace projektového manažera:

Nástroj	Využití	Efektivnost	Vaše preference
<i>Telefonát</i>			
<i>E-mail</i>			
<i>Osobní komunikace</i>			
<i>Porady</i>			
<i>Sociální síť</i>			

Projektový tým

9) Jakou formu komunikace v týmu převážně využíváte?

- Formální
- Neformální

10) Jak souhlasíte s následujícími výroky? (zaškrtněte)

VÝROK	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
V týmu panuje příjemná atmosféra				
Všichni členové týmu si navzájem důvěřují				
Všichni členové týmu jsou často a adekvátně informováni				
Všichni členové týmu mají přístup k důležitým informacím a vědí, kde je najít				
Potřebné informace si členové nemusí vyžadovat				
V týmu se konflikty vyskytují jen zřídka				
Jakékoliv vzniklé konflikty v týmu jsou vhodně řešeny				
Úroveň komunikace v týmu mi vyhovuje				
Tým je podle mého názoru efektivní				

Porady

11) Jak souhlasíte s následujícími výroky? (zaškrtněte)

VÝROK	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Všichni účastníci se aktivně zapojují do diskuse				
Porady jsou dobře organizované, mají jasný program a účel				
Je umožněna otevřená komunikace a výměna názor				
Složení a počet účastníků porady je adekvátní				
Program porady je vždy zaslán účastníkům s adekvátním předstihem				
Na body programu je čas adekvátně vyčleněn				
Časová délka porad je dostačující				
Porady se konají pravidelně				
Během porady je možné diskutovat o případných problémech				
Odlíšné názory jsou vyslyšeny a nejsou zavrhovány				
Na poradách panuje dobrá atmosféra				
Přijaté závěry jsou jasně a srozumitelně prezentovány				
Komunikace během porad je efektivní				
Během porady je tvořen zápis				
Vytvořený zápis je po poradě přístupný všem				
Porady jsou vedeny efektivně				
Porady jsou přínosné				

Projektový manažer

12) Jak souhlasíte s následujícími výroky? (zaškrtněte)

VÝROK	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Úkoly jsou předkládány s jasným a srozumitelným zadání				
Projektový manažer podporuje tým				
Projektový manažer členy týmu				
Projektový manažer poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu				
Projektový manažer předává důležité informace o projektu jasně a srozumitelně				
Průběh a stav projektu jsou pravidelně monitorovány projektovým manažerem				
Práce projektového manažera je efektivní				

Abstrakt

Hájek, P. (2023). *Komunikace v projektovém týmu a její význam v projektovém řízení*. [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: komunikace, projekt, projektový tým, projektové řízení

Tématem této bakalářské práce je komunikace v projektovém týmu a její význam v rámci projektového řízení. Cílem této práce je analyzovat komunikaci v určitém projektovém týmu, zhodnotit plánování komunikace a navrhnout opatření ke zlepšení komunikační praxe včetně postupů pro realizaci navržených opatření. Teoretická část se dělí na dvě kapitoly, které se zaměřují na projektové řízení a oblast komunikace. Praktická část je zpracována ve spolupráci se společností Aktivit, spol. s r.o., a obsahuje představení společnosti a projektového týmu a analýzu komunikace v projektovém týmu. Pro analýzu komunikace bylo provedeno dotazníkové šetření mezi členy projektového týmu společnosti Aktivit, spol. s r.o. V poslední kapitole praktické části jsou navržena opatření ke zjištěným nedostatkům.

Abstract

Hájek, P. (2023). *Communication in the project team and its importance in project management*. [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

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

The topic of this bachelor thesis is communication in the project team and its importance in project management. The aim of this thesis is to analyse communication in a specific project team, assess communication planning and propose measures to improve communication practices including procedures for implementing the proposed measures. The theoretical part is divided into two chapters, which focus on project management and the field of communication. The practical part is prepared in cooperation with Aktivit, spol. s r.o., and includes an introduction of the company and the project team and an analysis of communication in the project team. For the communication analysis a questionnaire survey was conducted among the members of the project team of Aktivit, spol. s r.o. In the last chapter of the practical part, measures are proposed to address the identified shortcomings.