

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Řízení projektové komunikace s aplikací na
vybraném projektu**

**Management of project communication with the
application on the selected project**

Lukáš Přibán

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Řízení projektové komunikace s aplikací na vybraném projektu“

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

Plzeň dne 21. 4. 2023

v. r. *Lukáš Příbáň*

Zásady pro vypracování práce

1. Zpracujte na základě relevantní literatury teoretická východiska pro řízení projektové komunikace.
2. Charakterizujte podnikatelský subjekt a popište vybraný projekt.
3. Sestavte logický rámec uvedeného projektu, případně další relevantní plány.
4. Identifikujte hlavní zainteresované strany a vypracujte komunikační plán projektu.
5. Zhodnoťte řízení komunikace v rámci daného projektu a navrhněte vhodná doporučení.

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce.

Zároveň bych chtěl poděkovat panu Ing. Martinu Bartákovi, MBA a panu Ing. Richardu Vaňkovi ze společnosti Škoda Transportation a.s. za věnovaný čas a ochotu při poskytování potřebných podkladů.

Obsah

Úvod.....	8
1 Projektový management	9
1.1 Projektové řízení.....	9
1.2 Projekt.....	10
1.2.1 Trojimperativ.....	11
1.3 Životní cyklus projektu.....	11
1.4 Logický rámec projektu.....	13
2 Organizace projektu	16
2.1 Pracovní tým.....	16
2.1.1 Charakteristiky pracovního týmu	16
2.1.2 Vývoj týmu.....	17
2.1.3 Týmové role	18
2.1.4 Úkoly spojené s vedením týmu	19
2.2 Organizační struktura	19
2.3 Matice odpovědnosti.....	20
2.4 Zainterесované strany	20
2.4.1 Identifikace zainterесovaných stran	21
2.4.2 Analýza zainterесovaných stran	22
2.4.3 Strategie pro zainterесované strany.....	22
3 Komunikace	23
3.1 Komunikace jako proces	23
3.2 Funkce komunikace	24
3.3 Bariéry v komunikaci	25
3.4 Druhy komunikace	25

4	Řízení projektové komunikace	27
4.1	Komunikační systém projektu.....	27
4.1.1	Komunikační síť	27
4.1.2	Komunikační kanály	28
4.1.3	Komunikační příležitosti.....	29
4.2	Pravidla efektivního jednání	29
4.3	Komunikační plán	31
4.4	Reporting projektu	31
4.5	IT podpora pro řízení projektové komunikace.....	32
5	Praktická část.....	35
5.1	Představení společnosti	35
5.2	Popis vybraného projektu.....	37
5.2.1	Důvod pořízení systému	37
5.2.2	Popis systému Concerto.....	38
5.3	Logický rámec projektu	40
5.4	Organizace projektu	41
5.4.1	Organizační struktura projektu	42
5.4.2	Projektový tým.....	42
5.4.3	Matice odpovědnosti.....	43
5.5	Zainteresované strany.....	44
5.5.1	Identifikace zainteresovaných stran.....	44
5.5.2	Analýza zainteresovaných stran.....	47
5.5.3	Strategie pro zainteresované strany	47
5.6	Analýza komunikace v projektu.....	49
5.6.1	Komunikace mezi projektovým manažerem a managementem	49
5.6.2	Komunikace mezi projektovým manažerem a realizačními týmy	51

5.6.3	Komunikace s garantem metodiky a s dodavatelem systému.....	52
5.6.4	Komunikace realizačních týmů mezi sebou.....	53
5.6.5	Komunikace se správcem úkolů	54
5.7	Plán komunikace.....	54
5.8	Zhodnocení a návrhy na zlepšení	55
Závěr.....		60
Seznam použitých zdrojů.....		61
Seznam tabulek.....		62
Seznam obrázků		63
Seznam použitých zkratk.....		64
Seznam příloh		65
Přílohy		
Abstrakt		
Abstract		

Úvod

V dnešní době se projekty stávají stále složitějšími a náročnějšími, a proto je pro úspěšné dokončení projektu klíčové mít kvalitní projektovou komunikaci. Komunikace je základem úspěšného projektového řízení a klíčovým prvkem při koordinaci, plánování a sledování projektu. Z tohoto důvodu jsem si řízení projektové komunikace zvolil jako téma své práce.

V bakalářské práci se zabývám projektem implementace plánovacího systému Concerto, který se realizoval ve firmě Škoda Transportation. Tuto firmu jsem si vybral z toho důvodu, že jsem její součástí v trainee programu. Se systémem Concerto, který zde budu popisovat, pracuji dennodenně při sledování a vyhodnocování stavu projektů, tudíž se volba tohoto konkrétního projektu z mého pohledu jevila jako nejzajímavější.

První část práce je zaměřena na představení teoretických východisek pro projektové řízení, obecnou teorii komunikaci, a hlavně řízení projektové komunikace. Na to navazuje část druhá, ve které je nejprve charakterizován podnikatelský subjekt a následně je popsán vybraný projekt, jenž jsem se rozhodl v této práci zpracovávat. Druhou část doprovází také sestavení základních plánů projektu se zaměřením na projektovou komunikaci. Dále je podrobně analyzována komunikace v projektu a na závěr je zhodnocen průběh projektu jak z hlediska projektového řízení, tak i z hlediska projektové komunikace, jsou navržena vhodná doporučení, jak lépe zefektivnit komunikaci v projektu.

Cílem této bakalářské práce je analýza komunikace ve vybraném projektu a na základě této analýzy navrhnout vhodná doporučení pro zlepšení. Tento cíl je provázaný s identifikací zainteresovaných stran a s vypracováním plánu komunikace. Analýza je provedena na základě osobní komunikace s projektovým manažerem vybraného projektu a s členem realizačního týmu Škoda Transportation. Doplňující informace k praktické části byly získané z interních materiálů firmy.

1 Projektový management

Doležal a Krátký (2016) uvádí že, projektový management by se dal popsat jako soubor pravidel, metod, postupů a nástrojů, které pomáhají projektovým týmům koordinovat společné úsilí tak, aby dodaly správné výsledky, ve správný čas, pro správného zákazníka, a to vše s omezenými zdroji.

Za účelem sjednocení metod, pravidel a postupů byly vyvinuty určité projektové standardy a metodiky, které umožňují efektivní spolupráci a vzájemné porozumění pracovníků v projektových týmech. Mezi hlavní projektové standardy patří zejména IPMA a PMI. Z oblasti metodik stojí za zmínku PRINCE2, která je také hojně využívána. (O'Connell, 2011)

Řízení projektů může být přínosem pro širokou škálu činností od stavby lodí, výstavby domu, vývoje IT systému, uvedení nových výrobků na trh až po snižování nákladů. Tato disciplína se může dnes využít ve většině profesí, dokonce i v běžném životě každého z nás. (Newton, 2009)

1.1 Projektové řízení

Projektové řízení je formální disciplína, která byla vyvinuta pro řízení projektů. Skládá se z definovaného souboru postupů, nástrojů, metod, doporučení a zkušeností. Je to způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu a s disponibilními zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí vedlejší efekty. (Newton, 2009)

Projektové řízení je charakterizováno především těmito principy:

- Systémový přístup,
- metodický postup,
- strukturování problému a strukturování v čase,
- interdisciplinární týmová práce,
- využití počítačové podpory,
- aplikace zásad trvalého zlepšování,
- integrace.

(Doležal a kol., 2016)

Ve své podstatě se jedná se o flexibilní disciplínu, která je schopna rychle reagovat na různé události, které v průběhu času v projektu nastávají. V žádném případě se nejedná o chaotickou improvizaci, spoléhání se na štěstí a metodu pokus/omyl. (Křivánek, 2019)

Obecně existují dva hlavní typy projektově řízených společností, a to takové, které:

- 1) **generují své výkony formou projektů** realizovaných pro jiné společnosti na bázi kontraktu,
- 2) **aplikují projektové řízení jako metodu řízení vnitřních operací** – vývoj nového produktu, produktový marketing, investiční činnost.

(Svozilová, 2016)

1.2 Projekt

Nejdůležitějším prvkem projektového řízení je projekt. Problémem je, že v českém jazyce má slovo **projekt** několik různých významů. Například práce architekta může být označena jako projekt nebo taktéž ve stavebnictví se pojem projekt často používá, avšak jejich použití je spojováno s označením „*návrh (design)*“. Výraz návrh často označuje popis výstupu projektu. (Doležal a kol., 2016)

V oblasti projektového řízení chápeme termín „*projekt*“ odlišně. Proto je zapotřebí určit si definici **projektu** a zároveň definovat jeho **charakteristiky**, podle kterých rozeznáme skutečný projekt od ostatních:

Křivánek (2019) uvádí, že projekt je specifický, jedinečný soubor procesů skládající se z koordinované a řízené činnosti s počátečním a koncovým datem prováděný pro dosažení požadovaného výsledku.

Fielding (2022) naopak definuje projekt jako úsilí, které je dočasné a dostatečně obtížné nebo složité, aby průměrný člověk nebyl schopen zvládnout všechny složky tohoto úsilí bez pomoci nástrojů nebo jiných pomocných prostředků.

Je evidentní, že definice projektu se mohou od každého autora lišit, ale existuje několik **základních charakteristik projektu**, které pomohou při jeho identifikaci:

- Je jedinečný, dočasný,
- má definovaný měřitelný cíl,
- je vymezen v čase, penězích a zdrojích,
- realizován týmem lidí z různých částí organizace,

- je složitý a komplexní úkol,
- je rizikový.

(Doležal & Krátký, 2016)

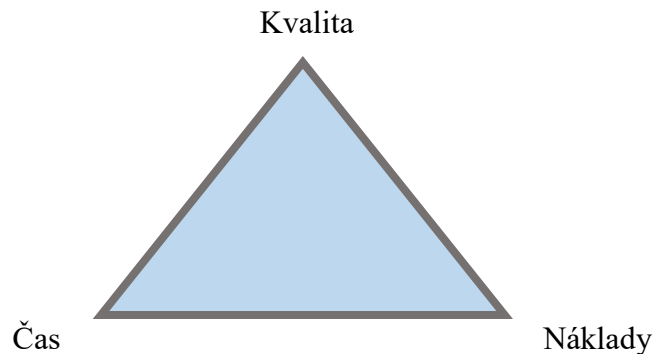
Zárukou úspěchu každého projektu jsou silné plánovací schopnosti, efektivní komunikace, schopnost implementovat projekt k dodání produktu nebo služby a zároveň monitorovat rizika a řídit zdroje. (O'Connell, 2011)

1.2.1 Trojimperativ

V souvislosti s projekty a projektovým řízením se zaměřujeme na tři klíčové komponenty každého projektu – **kvalita, čas, náklady**. Tyto základní parametry tvoří tzv. trojimperativ projektu, jehož účelem je optimální vyvážení těchto tří požadavků. Je důležité si uvědomit jejich vzájemnou provázanost. Pokud se změní jedna jejich hodnota a druhá má zůstat nezměněna, musí se změnit odpovídajícím způsobem třetí. (Doležal a kol., 2016; Fielding, 2022)

Výše zmíněné parametry jsou často znázorněny pomocí trojúhelníku, kde každý parametr tvoří jeden vrchol. Pro lepší představu je trojimperativ graficky znázorněn na Obr. 1 níže.

Obr. 1: Projektový trojimperativ



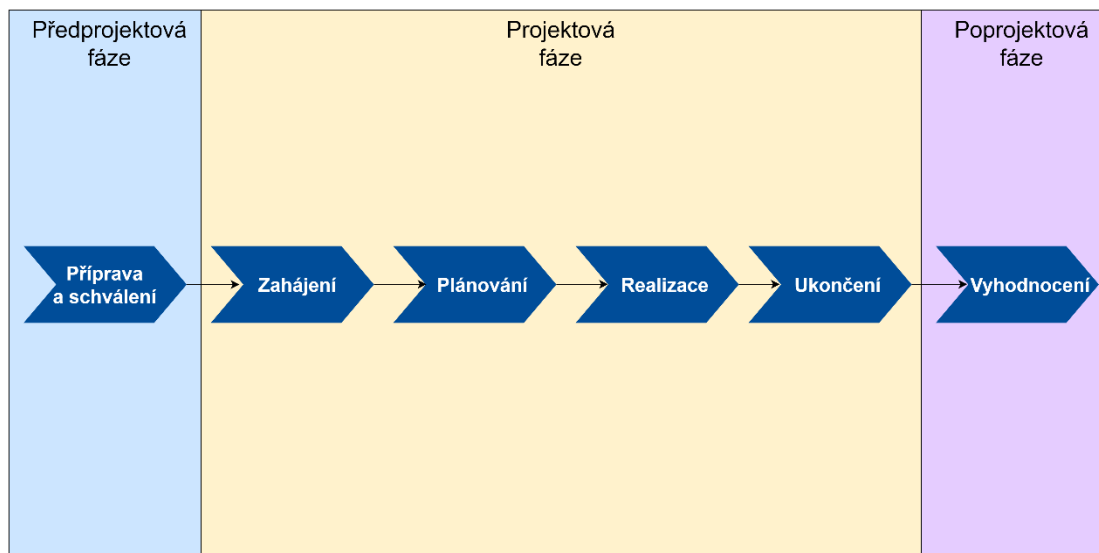
Zdroj: Fielding (2022), zpracováno autorem

1.3 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu je popis vývoje projektu v čase od jeho vzniku až po ukončení všech aktivit, které jsou s projektem spojené. Projekt se v době své existence neustále vyvíjí a nachází se v různých fázích životního cyklu. Každá fáze má svá specifika řízení a ukončení jedné fáze je vždy základem pro zahájení další fáze. Obecně lze fáze řízení

projektu rozdělit na: **předprojektovou – projektovou – poprojektovou fázi**. Obecný životní cyklus řízení projektu lze spatřit na Obr. 2. (Doležal a kol., 2016)

Obr. 2: Životní cyklus projektu



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

V předprojektové fázi se často zpracovávají různé analýzy a studie. Zkoumají se příležitosti pro projekt a posuzuje se proveditelnost daného záměru. Výstupem této fáze jsou dva dokumenty – **studie příležitosti a studie proveditelnosti**. Těmito dokumenty dostáváme rozhodnutí, zda projekt realizovat či nikoliv. (Doležal, Máchal & Lacko, 2012)

Pokud se organizace rozhodne pro spuštění projektu, následuje projektová fáze. Tato fáze je nejnáročnější a nejvíce nákladová, jelikož je v ní zahrnuta samotná realizace a veškeré přípravy, které společně tvoří většinu obsahu projektu. Pro snazší kontrolu a lepší posuzování průběhu projektu se projektová fáze dále dělí na čtyři etapy:

- 1. Zahájení** – Smyslem zahájení projektu je vytvořit, projednat a schválit zadání pro projekt. Je třeba definovat cíl projektu, požadované výstupy, začít formovat projektový tým, upřesnit kompetence, vytvořit logický rámec projektu atd. Všechny tyto upřesňující informace jsou podrobně rozebrány v zakládací listině projektu, což je výstupní dokument této zahajovací etapy. (Doležal & Krátký, 2016)
- 2. Plánování** – Jakmile je schváleno zadání, může se tým pustit do plánování. Plánuje se především rozsah projektu formou Work Breakdown Structure (WBS).

Vytváří se časový harmonogram, připravuje se rozpočet pomocí odhadu nákladových položek, plánuje se komunikace v projektu a dochází k řízení rizik. (O'Connell, 2011)

3. **Realizace** – Po schválení plánu může být zahájena realizace projektu. Zahájení vlastní realizace je vhodné doprovodit úvodní schůzkou tzv. Kick-Off Meetingem. Jedná se o setkání důležitých zainteresovaných stran, kde je zrekapitulován plán řízení projektu a je především oznámeno, že fyzická realizace začíná. Při realizaci projektu vykonává tým naplánovanou práci, dodává výstupy a sleduje a porovnává průběh projektu s plánem. Většina projektů se v průběhu realizace potýká s problémy, změnami. Na tyto změny je třeba patřičným způsobem reagovat – provádět korekční opatření. V této etapě je zároveň klíčová komunikace jak interně napříč projektovým týmem, tak i externě pro nejdůležitější zainteresované strany. Komunikace by měla probíhat podle plánu komunikace, který se v průběhu projektu postupně aktualizuje a vydává. (Doležal & Krátký, 2016)
4. **Ukončení** – V rámci ukončení dochází k předání výstupů, které s sebou přináší i veškerou náležitou dokumentaci. Projektový tým obvykle zpracovává závěrečnou zprávu o projektu, ve které vyhodnocuje průběh projektu a podává případná doporučení do budoucna. Ověřený zápis a schválený projekt se poté zakládá do archivu. (Doležal, Máchal & Lacko, 2012)

V poprojektové fázi je snahou vyhodnotit přínosy a ztráty výsledného projektu. Určit pozitivní zkušenosti, o které se můžeme v příštích projektech opřít, a negativní zkušenosti, které nám dělaly v průběhu projektu největší problém. Je třeba si ale uvědomit, že u mnoha projektů se některé jejich přínosy, či negativa dostaví až po uplynutí určité doby. V takových případech je třeba naplánovat termín, způsob vyhodnocení a realizovat závěrečné vyhodnocení až po tomto termínu. (Doležal, Máchal & Lacko, 2012)

1.4 Logický rámec projektu

Logický rámec slouží jako nástroj k jednoznačnému a srozumitelnému zadání projektu. Jedná se o velmi stručný a přehledný zápis projektového námětu, základních parametrů a jeho logických vazeb. V případě, že logický rámec nebude zpracován, hrozí vysoké riziko nedodání požadovaných výstupů, nedodržení termínů nebo případně riziko překročení

rozpočtu či nedorozumění mezi zainteresovanými stranami. (Doležal, Krátký & Cingl, 2013; Doležal a kol., 2016)

Logický rámec používá přehlednou formu tabulky, kterou lze snadno vytvořit (viz Tab. 1).

Tab. 1: Struktura logického rámce

Hierarchie cílů	OOU Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Přínos	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Klíčové aktivity	Zdroje (peníze, lidé)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
Co není předmětem projektu			Předběžné podmínky

Zdroj: Doležal & Krátký (2016), zpracováno autorem

Hierarchie cílů

Na nejvyšším řádku logického rámce se nachází **přínos** projektu, též nazýván jako záměr projektu. Přínos deklaruje důvod realizace projektu a dává odpověď na otázku, proč je projekt prováděn. Zpravidla se jedná o nepřímou dosažitelnou a měřitelnou věc. (Doležal, Máchal & Lacko, 2012)

Ve druhém řádku je definován **cíl** projektu. Popisuje, jaké změny chceme daným projektem dosáhnout. Cíl musí být pro každý projekt jen jeden a musí být definovaný podle metody SMART:

- **S** – specific = specifický;
- **M** – measurable = měřitelný;
- **A** – achievable = dosažitelný;
- **R** – realistic = realistický;
- **T** – time-bound = časově ohraničený.

(O'Connell, 2011)

Konkrétní **výstupy** projektu specifikují, jak má být cíle (změny) dosaženo. Vlastně se jedná o soubor toho, co konkrétně bude projektem dodáno. Na nejnižší úrovni logického rámce se nachází **klíčové aktivity** projektu. Jsou to ty činnosti, které rozhodujícím způsobem ovlivňují realizaci konkrétních výstupů. Nejedná se o detailní seznam, nýbrž jde spíše o naznačení scénáře. (Doležal, Krátký & Cingl, 2013; Doležal, Máchal & Lacko, 2012)

Ukazatele a způsob jejich ověření

Druhý sloupec je vyhrazen pro objektivně ověřitelné ukazatele (OOU), které prokazují, že daného záměru, cíle a výstupů bylo dosaženo. Odpovídají na otázku: „*Podle čeho změříme naplnění hierarchie cílů?*“ Sloupec **Způsob ověření** poté popisuje, jakým způsobem bude zjištěno, že se podařilo naplnit ukazatele, které jsou definované ve druhém sloupci. Ověření bývá velmi často dohodou mezi zadavatelem a dodavatelem o nějakém relevantním zjednodušení. (Doležal & Krátký, 2016; Doležal a kol., 2016)

Předpoklady a rizika

V posledním sloupci se uvádějí buď **předpoklady**, které podmiňují realizaci projektu, nebo se naopak uvádějí **rizika**, což jsou skutečnosti, které mohou ohrozit projekt a je třeba je mít na zřeteli při navrhování a realizaci projektu. Záleží na každém projektovém manažerovi, kterou variantu bude upřednostňovat. V logickém rámci jsou tři kategorie předpokladů: předpoklady dodání výstupů, předpoklady dosažení cíle, předpoklady naplnění přínosů. (Doležal & Krátký, 2016; Doležal, Krátký & Cingl, 2013)

Výjimky

Místo pole *Předpoklady a rizika* na prvním řádku se obvykle doplňuje pátý řádek s názvem **Předběžné podmínky**. Zde se uvádějí takové podmínky, které musí být splněny, aby bylo možné vůbec uvažovat o dalších aspektech v tabulce. Na řádku klíčových aktivit se do druhého sloupce uvádějí **zdroje potřebné pro realizaci** dané skupiny činností a do třetího sloupce **hrubý odhad časové náročnosti realizace** daných aktivit. Někdy je užitečné deklarovat, co nebude předmětem projektu, neboli co v projektu nebude řešeno. Tato informace se uvádí na posledním řádku vedle předběžných podmínek (viz Tab. 1). (Doležal a kol., 2016)

2 Organizace projektu

Organizace projektu je seskupení lidí a potřebné infrastruktury, ve které je dohodnuta podřízenost a nadřízenost, zodpovědnosti a pravomoci. Jde o unikátní a dočasnou strukturu, která je neustále přizpůsobována fázím životního cyklu projektu. Pokud je naším úkolem realizovat projekt a dodat jeho výstupy, je třeba mít na paměti, že to jsou právě lidé, kteří dané výstupy vymýšlí, navrhují a vytváří. Je proto důležité si stanovit zmíněné vztahy jednotlivých členů týmu, aby nedocházelo ke komunikačním a kompetenčním sporům. (Doležal, Krátký & Cingl, 2013; Doležal, Máchal & Lacko, 2012)

2.1 Pracovní tým

Projekty obvykle provádí pracovní týmy, což jsou skupiny lidí, kteří mají společný cíl a vzájemnou spolupráci se ho snaží dosáhnout. Zpravidla jsou sestavovány pro dočasnou spolupráci, která je ohraničena řešeným problémem. Členové týmu se vzájemně doplňují schopnostmi a dovednostmi a jejich aktivity na sebe navazují. Sestavení projektového týmu je vysoce důležitý úkol, jehož výsledek má velký vliv na úspěch projektu. (Doležal, Máchal & Lacko, 2012)

Mezi hlavní přínosy z týmové práce patří především:

- zvýšení výkonu,
- posílení uspokojení z práce,
- zvýšení flexibility,
- zkvalitnění produktů a služeb,
- efektivní řešení problémů,
- vzájemná inspirace aj.

(Mikuláščík, 2010)

2.1.1 Charakteristiky pracovního týmu

Ne každý tým, který se v organizaci sestaví, je úspěšný a efektivní. Úspěšné týmy se poznají na základě určitých charakteristik, k jejichž dosažení se vyžaduje úsilí jak od projektového manažera, tak i od každého člena týmu. Úkolem manažera je poté tyto vlastnosti dále budovat a rozvíjet. Nejčastějšími charakteristikami týmu jsou:

1. společný cíl,
2. rovnoprávné postavení všech členů,
3. vzájemná důvěra mezi ostatními,
4. přímá a otevřená komunikace uvnitř týmu,
5. konstruktivní konflikty,
6. vzájemná odpovědnost,
7. flexibilita týmu.

(Jermář, Egerová a kol., 2017)

2.1.2 Vývoj týmu

Tým prochází v průběhu svého životního cyklu několika vývojovými fázemi. Jejich respektování a zvládnutí má vliv na další efektivní fungování týmu. Vývoj týmu probíhá v následujících na sebe navazujících fázích:

Formování (Forming)

Jedná se o počáteční fázi vytváření týmu. Členové týmu zjišťují, jaký je smysl, účel a cíl týmu. Vzájemně se poznávají, testují se a snaží se orientovat v novém prostředí. V této fázi obvykle převládá celková nejistota a nejednoznačnost. (Doležal, Máchal & Lacko, 2012)

Bouření (Storming)

Tato fáze je typická rozpory a konflikty mezi členy týmu. Je to dáno tím, že se členové týmu již lépe znají a své názory vyjadřují otevřeněji a důrazněji. Zároveň také nemusí být spokojeni s chováním ostatních členů. V této fázi by bylo dobré vyjasnit si role, pozice a struktury, které mohou konflikty týmu přeměnit na soudržnost týmu. Důležitou osobou je v této fázi projektový manažer, který by měl využitím svých „soft skills“ posilovat důvěru a budovat dobré vztahy mezi členy týmu. (Jermář, Egerová a kol., 2017)

Normování (Norming)

Jakmile jsou konflikty a nepřátelství pod kontrolou, mohou členové týmu formulovat pravidla pro úspěšnou týmovou spolupráci. Osvojením si vytvořených standardů a pravidel se celkově zlepšuje chod týmu, koordinace a kooperace mezi jeho členy. Členům týmu jsou zřejmé jejich kompetence a pole působnosti stejně jako pracovní postupy a nástroje. (Jermář, Egerová a kol., 2017)

Plná výkonnost (Performing)

V této fázi jsou členové týmu schopni pracovat samostatně bez svého manažera. Všichni spolupracují jako jeden celek a soustředí se na dosažení stanoveného cíle. Převažuje stabilita a efektivní chování, roste odpovědnost a aktivita členů týmu. (Doležal, Máchal & Lacko, 2012)

2.1.3 Týmové role

Týmová role vyjadřuje způsob chování člena týmu k ostatním, typické postoje při plnění úkolů a jeho přístup k řešení problémů. Každý zaměstnanec zastává v týmu určitou pozici a zapojuje se do spolupráce odlišným způsobem. Hlavní britský výzkumník Meredith Belbin prováděl rozsáhlá pozorování chování lidí v uzavřené skupině a zjistil, že existuje těchto devět základních rolí v týmu:

- režisér,
- inovátor,
- koordinátor,
- vyhledávač,
- týmový pracovník,
- realizátor,
- dotahovač,
- specialista,
- vyhodnocovač.

(Doležal, Máchal & Lacko, 2012)

Je zřejmé, že pro efektivní fungování týmu je zapotřebí zastoupení všech těchto uvedených rolí. Pokud bude například tým složený pouze z vyhledávačů, budou všichni vyhledávat informace a nikdo nebude mít na starost ony poznatky zpracovat. Takto se jejich práce nebude nikam posouvat a budou stagnovat. Týmové role by se měly vzájemně doplňovat a měly by tvořit souvislost s cílem, který má tým dosáhnout. (Jermář, Egerová a kol., 2017)

U malých projektů se může stát, že tým bude složen z malého počtu pracovníků, což by znamenalo nevyužití všech devíti rolí. Výsledkem toho by bylo, že jeden zaměstnanec by zastával více rolí, a to by mohlo vést k přetížení jedince. (Mikuláščík, 2010)

2.1.4 Úkoly spojené s vedením týmu

Řízení projektů je z velké části o řízení lidí. Je to realizace prostřednictvím týmu. Bez projektového týmu je role projektového manažera bezcenná. Níže jsou vypsány čtyři klíčové věci, které může projektový manažer udělat, aby z projektového týmu dostal to nejlepší:

1. **Správné nastavení základů** – získání správných schopností a dovedností, snaha o kvalitu než o kvantitu, přidělení jasných rolí a definovaných cílů, zvládnutí špatného výkonu, poskytnutí šance lidem.
2. **Motivování a budování týmu** – sladění cílů a motivace s potřebami projektu, aktivní práce na budování týmu, zajištění osobního rozvoje členů týmu, uvědomění si dynamiky týmu a týmové politiky.
3. **Výzvy spojené s řízením projektového týmu** – řízení geograficky různorodých a izolovaných pracovníků, řízení zdrojů na částečný úvazek, řízení specialistů, kteří se projektu nevěnují naplno.
4. **Širší souvislosti** – spolupráce s širší organizací, rozpuštění projektového týmu.

(Newton, 2009)

2.2 Organizační struktura

Organizační struktura projektu je jedinečné a dočasné uspořádání lidí, které má zajistit přípravu a realizaci projektu. Slouží jako pomocný prostředek pro utvoření týmu, stanovení zodpovědnosti, pravomoci, nadřízenosti (podřízenosti) a role jednotlivých členů týmu. Vytváření organizační struktury projektu by mělo vycházet z definic projektu, typicky z logického rámce, ale lze vycházet i z jiných výstupů, např. z WBS. Sestavení organizační struktury je vhodné provést přehlednou grafickou formou. (Doležal, Máchal & Lacko, 2012)

Tato organizační struktura se taktéž nazývá Organizational Breakdown Structure (OBS) – hierarchická struktura organizace projektu. V OBS je nesmírně důležité správné nastavení vztahů, autority a komunikačních toků, neboť komunikace je v této struktuře velmi dynamická a mění se ze dne na den. (Svozilová, 2016)

2.3 Matice odpovědnosti

Zmíněná organizační struktura, která pomáhá řídit lidské zdroje, vyúsťuje do tzv. matice odpovědnosti. Matice odpovědnosti je kvalitní nástroj používaný pro přiřazení konkrétních osob k jednotlivým úkolům a stanovení určité odpovědnosti pro jejich realizaci. Jde o vhodný prostředek napomáhající manažerovi projektu při obsazování týmových rolí. Vypracováním této matice si utvrdíme, že na každé činnosti máme přiřazené pracovníky, kteří zastávají u dané aktivity určitou roli. Díky tomu se vyhneme riziku nedodání určitých výstupů či organizačním nesrovnalostem. (Svozilová, 2016)

Existuje více způsobů, jak takovou matici sestavit, ale jedním z nejužívanějších je tzv. **RACI matice**. Používá se v mezinárodním prostředí, je to akronym slov:

- **R** (responsible) – osoby zodpovědné za provedení práce, mohou práci delegovat, u každé aktivity je uvedena alespoň jedna osoba;
- **A** (accountable) – osoba, která je zodpovědná za správné a důkladné splnění úkolu, ručí za správnost a efektivitu tvorby daného výstupu, k jedné činnosti existuje právě jedna osoba s odpovědností A;
- **C** (consulted) – jedná se o osobu, od které chcete získat více informací o úkolu, je to člověk, který se vyjadřuje k danému výsledku, poskytuje cenné rady, zpravidla se jedná o odborného experta;
- **I** (informed) – pracovník, který má být informován o průběhu činnosti, tato osoba se na činnosti fakticky nepodílí, ale musí být neustále „v obraze“.

(Fielding, 2022)

Zjednodušeně lze říci, že se jedná o provázání logického rámce s organizační strukturou, jelikož v řádcích jsou uvedeny klíčové činnosti, které vychází z logického rámce, a ve sloupcích jsou uvedeny jednotlivé pozice, které můžeme vidět z organizační struktury. Toto provázání je navíc doplněno o zmíněné vztahy – odpovědnosti. (Doležal, Máchal & Lacko, 2012)

2.4 Zainteresané strany

Zainteresané strany (stakeholders) jsou lidé, kteří mají svůj určitý podíl na realizaci projektu. Přesněji jsou to jednotlivci nebo skupiny, které jsou projektem nějakým způsobem dotčeny (ať už pozitivně, či negativně). (O'Connell, 2011)

Úkolem vedení je identifikovat a strukturovat možné zájmové skupiny, definovat jejich očekávání, hrozby a připravit i realizovat komunikační strategii s nimi. Zkrátka musí usilovat o to, aby všechny zainteresované strany byly spokojeny. (Doležal, Máchal & Lacko, 2012)

Je důležité vzít v potaz, že mezi velikostí projektu a počtem zainteresovaných stran neexistuje žádná vazba, žádný vztah. Dokonce i malý projekt může mít velkou skupinu zainteresovaných stran a naopak. (O'Connell, 2011)

Zainteresované strany můžeme členit na:

1. Primární

- a. sponzor projektu,
- b. zadavatel projektu,
- c. manažer projektu,
- d. dodavatel,
- e. konečný uživatel,

2. Sekundární

- a. vrcholový management,
- b. střední management,
- c. konkurence,
- d. vládní / nevládní organizace,
- e. různé instituce a asociace.

(Doležal & Krátký, 2016)

2.4.1 Identifikace zainteresovaných stran

Dříve bylo obvyklé nezajímat se o zainteresované strany, které k projektu moc nepřispívaly. Kvůli snadnému řízení projektu bylo snahou o co největší zúžení této skupiny. Díky této ideologii ale mnoho projektů selhalo, jelikož byly ignorovány klíčové zainteresované strany nebo jim nebyla vkládána dostatečná pozornost. V současné době si uvědomujeme, že úspěšnost projektu je postavená na uspokojení všech zájmových skupin v maximální možné míře. Proto je vhodné položit si několik následujících otázek, které nám pomohou najít jednotlivé zainteresované strany:

- Kdo má zájem na (ne)úspěchu projektu?
- Kdo zastává základní role?

- Kdo projekt podporuje?
- Kdo bude ze změny těžit a koho to naopak zničí?
- Bez koho není možné výstupy projektu dodat?

(O'Connell, 2011; Doležal a kol., 2016)

2.4.2 Analýza zainteresovaných stran

Jakmile máme „zmapované“ veškeré zainteresované strany, je třeba jejich roli v projektu blíže analyzovat. K této analýze nám pomůže nástroj **matice vliv – zájem** (viz Obr. 3). Ve své podstatě tato analýza spočívá v kategorizaci zúčastněných stran podle toho, jak velký vliv mohou mít na projekt a jak příznivý mají zájem. Základní principy této analýzy mohou poskytnout přesný obraz o tom, s kým je třeba pracovat a koho je možné ignorovat. Nejdůležitější zájmovou skupinou jsou jednoznačně **klíčoví hráči**. Jsou to stakeholderi, kteří mají největší vliv, a přitom i největší zájem o daný projekt. (Newton, 2009; Doležal a kol., 2016)

Obr. 3: Šablona matice vliv – zájem



Zdroj: Doležal, Máchal & Lacko (2012), zpracováno autorem

2.4.3 Strategie pro zainteresované strany

Po analýze a rozdělení je třeba navrhnout způsob jednání a komunikace se zainteresovanými stranami. Výstupem této fáze je tzv. **registr zainteresovaných stran**. Jedná se o jednoduchý dokument, ve kterém je obvykle zachyceno, kdo zastává kterou roli, jaký je vliv a postoj dané strany, jak by měla s danou skupinou probíhat komunikace. Cílem tohoto registru je uvědomit si skutečná očekávání zainteresovaných stran, aby mohla být zajištěna jejich spokojenost v co největší míře, neboť jejich zájmy zásadně ovlivňují úspěšnost projektu. (Doležal, Krátký & Cingl, 2013)

3 Komunikace

Komunikace patří k základním životním potřebám lidí i zvířat, je základním nástrojem interakční aktivity, podle něhož si děláme představu o sobě samém i o jiných. Pomocí komunikace popisujeme, vysvětlujeme, můžeme ovlivňovat, vyjadřovat emoce a získávat i předávat informace. (Mikuláščík, 2010)

Jde o produkci a výměnu sdělení mezi dvěma a více jedinci prostřednictvím komunikačních prostředků. Každé komunikační sdělení je jedinečné, neboť probíhá vždy v určitém prostředí a za určitých podmínek, které jsou neopakovatelné. (Jermář, Egerová a kol., 2017)

Mikuláščík (2010) shrnuje různé definice **komunikace** do těchto čtyř nejdůležitějších bodů:

- komunikace je nezbytná k efektivnímu vyjadřování,
- je prostředkem pro vytváření a ovlivňování vztahů,
- komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů,
- komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, obrazové nebo psané formě, která probíhá mezi lidmi.

3.1 Komunikace jako proces

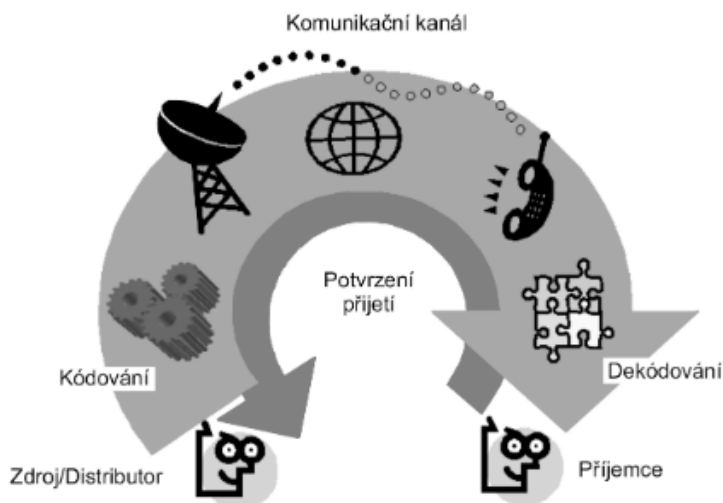
Komunikace je procesem, který probíhá mezi zdrojem a příjemcem jako přijímání a vysílání vzkazů. Může se zachytit v podobě záznamu a rozčlenit na jednotlivé fáze. Tyto fáze jdou postupně za sebou takto:

1. **vznik myšlenky**, která má pro distributora význam,
2. **kódování myšlenky** do sledu znaků a jiných vyjadřovacích symbolů tak, aby byly pro příjemce snadno vnímatelné a srozumitelné,
3. **přenos zprávy** od odesílatele k příjemci prostřednictvím komunikačního kanálu (např. řeč, telefon, e-mail apod.),
4. **příjem sdělení adresátem**,
5. **dekódování** přijatého sdělení adresátem,
6. **pochopení sdělení**.

(Jermář, Egerová a kol., 2017)

Výše popsané fáze komunikačního procesu jsou vyobrazeny na následujícím obrázku (viz Obr. 4).

Obr. 4: Model komunikačního procesu



Zdroj: Svozilová (2016)

3.2 Funkce komunikace

Existuje celá řada funkcí, které komunikace plní, nicméně pro správnou a efektivní komunikaci je důležité, abychom si uvědomili, kterou z daných funkcí chceme využívat pro naši potřebu nejvíce, abychom na ni mohli naším sdělením co nejlépe zacílit. Těmi nejdůležitějšími funkcemi komunikace jsou:

- **informativní** – předávání určitých informací, znalostí mezi lidmi,
- **instruktivní** – vysvětlení návodu, jak něčeho dosáhnout, poradit s postupem, jak něco dělat,
- **přesvědčovací** – působení na druhého člověka se záměrem změnit jeho chování, postoj, názor,
- **zábavná** – jde o rozptýlení člověka, pobavení se, vyplnění volného času komunikováním, které nám přináší pocit spokojenosti,
- **socializační** – vytváření a prohlubování vztahů s druhými,
- **vzdělávací**,
- **motivující**,
- **poznávací**.

(Mikuláščík, 2010)

3.3 Bariéry v komunikaci

Každému z nás se v životě stalo, že jsme špatně pochopili smysl převzaté informace. Hluk z okolí, různé zvyklosti a návyky, vnitřní negativní pocity – to všechno byly problémy, které bránily správnému pochopení vysílané zprávy. Uvědomění si existence těchto bariér, které snižují celkovou efektivitu komunikace, je jedním z prvních kroků k tomu, abychom je překonali a dovedli se s nimi vyrovnat. (Jermář, Egerová a kol., 2017)

Mikuláščík (2010) rozděluje bariéry komunikace na **interní** a **externí**. Interní (vnitřní) jsou spojeny s osobnostními problémy komunikujícího a externí (vnější) souvisí s rušivými elementy z okolního prostředí. Nejčastěji se do vnitřních bariér řadí obavy z neúspěchu, aktuální zdravotní stav, xenofobie, neúcta ke komunikačnímu partnerovi, nepřipravenost, nesoustředěnost na komunikaci atd. Do vnějších bariér se promítají rozdíly ve věku, nezvyklé prostředí, vyrušování třetí stranou, vizuální rozptylování a také organizační bariéry v podobě autoritativního vedení, zahlcování informací i časového nátlaku.

3.4 Druhy komunikace

Komunikaci můžeme členit na různé formy podle různých kritérií. Jednotlivé druhy samozřejmě nepoužíváme samostatně, ale vzájemně je prolínáme a doplňujeme, abychom dokázali využít komunikační potenciál na 100 %. Nejčastější členění komunikace je:

Podle charakteristiky na:

- Intrapersonální – komunikace prostřednictvím monologu, probíhá uvnitř jedince,
- Interpersonální – obousměrná komunikace mezi dvěma a více lidmi,
- Masová – snaha zasáhnout daným sdělením co největší počet lidí (televize, rádio, noviny apod.).

Podle komunikačních prostředků na:

- Verbální – slovní komunikace (psaná nebo ústní),
- Neverbální – komunikace beze slov (mimika, gestika, oční kontakt atp.),
- Vizuální – komunikace prostřednictvím konkrétních vizuálních projevů chování.

(Jermář, Egerová a kol., 2017)

Dále je možno zmínit rozdělení komunikace na přímá X nepřímá, formální X neformální, záměrná X nezáměrná, interní X externí atd. I s těmito formami komunikace se běžně setkáváme v profesním i osobním životě. (Jermář, Egerová a kol., 2017)

4 Řízení projektové komunikace

Práce projektového manažera je vždy spojena se vzájemnou lidskou interakcí v procesu řízení projektu. Bez správně nastavené komunikace v projektu dochází ke zvyšování nákladů, zbytečnému časovému nátlaku, a především k nespokojenosti zainteresovaných stran. Právě dobře informované zainteresované strany jsou hlavním faktorem úspěšnosti projektu. Zároveň je dobré si uvědomit, že kvalitní komunikace neznamena vždy posílat všechno všem. Ba naopak. Je potřeba vyhodnotit kdo, komu, kdy a jakým způsobem bude informace předávat. Výsledek tohoto vyhodnocení by měl být co nejvýstižněji popsán v tzv. komunikačním plánu. (Doležal a kol., 2016)

V předešlém odstavci byl vysvětlen princip externí projektové komunikace, ale nesmíme zapomenout také na interní projektovou komunikaci. Interní projektová komunikace probíhá v rámci týmu či organizace a je stejně důležitá jako komunikace externí. Je si třeba uvědomit, že právě projektový tým je ten, který dělá celou „špinavou“ práci a potřebuje být také patřičným způsobem informován, ale především účelně veden, motivován a odměňován. To vše je v rukou projektového manažera. (O'Connell, 2011)

4.1 Komunikační systém projektu

Účelem projektové komunikace je zajištění všech potřeb předání informací, koordinace činností, procesů i všech nezbytných zpětných vazeb. Aby nedocházelo ke ztrátám informací a zbytečným zmatkům, je potřeba dobře popsat a navrhnout komunikační systém projektu. Ten by měl být dostatečně spolehlivý, výkonný a přitom efektivní. Základní komunikační systém zahrnuje tyto položky:

- **Komunikační síť,**
- **Komunikační kanály,**
- **Komunikační příležitosti** a další.

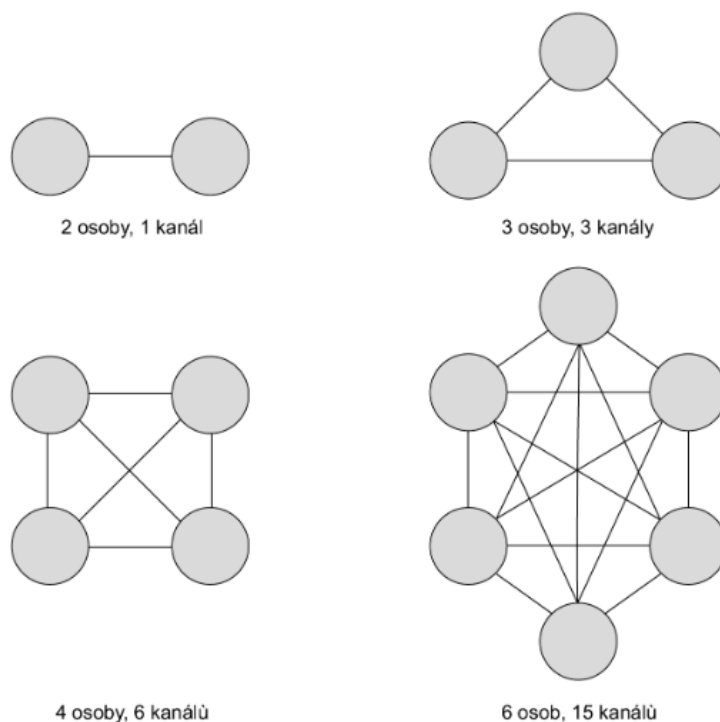
(Svozilová, 2016)

4.1.1 Komunikační síť

Jedna z hlavních věcí, která ovlivňuje výkon projektového týmu, jeho fungování a vztahy mezi členy, je nastavení komunikační sítě. Komunikační sítě jsou vytvářeny jednotlivými účastníky projektu a spojením mezi těmito účastníky. Mohou být různě účinné a mít

rozdílný účinek v různých situacích, v nichž se tým nachází. Jak je naznačeno na Obr. 5, komunikační sítě mohou mít různé podoby a formy. Záleží, kolik účastníků v projektu bude a zároveň kolik vazeb mezi nimi bude. (Svozilová, 2016)

Obr. 5: Komunikační sítě



Zdroj: Svozilová (2016)

4.1.2 Komunikační kanály

Komunikační kanály umožňují efektivní distribuci a sdílení informací v komunikační síti. Je to způsob, jakým je komunikace mezi dvěma stranami přenášena. Slouží jako zprostředkovatel přenosu zprávy z jedné strany na druhou. (Svozilová, 2016)

Nejčastěji používanými komunikačními kanály v podnikovém prostředí jsou:

- rozhovor face to face,
- porada, týmová diskuse,
- výroční zpráva, konference,
- e-maily, intranet, směrnice, oběžníky,
- externí komunikace se zainteresovanými stranami,
- podnikové noviny, časopisy,
- faxy, telegramy.

(Mikuláščík, 2010)

4.1.3 Komunikační příležitosti

Nejběžnější a nejúčinnější formou projektové komunikace jsou **projektová jednání**. Jedná se o jednu z nejlepších komunikačních příležitostí, kde dochází k informování zainteresovaných stran, týmu apod. Projektová jednání mohou být svolána pro potřeby řízení, koordinace procesů, monitorování a kontroly. (Svozilová, 2016)

Nejčastěji používané druhy projektového jednání jsou:

- **Zahajovací schůzka projektového týmu** (neboli Kick-Off Meeting) – Jde o zahajovací schůzku, která odstartuje realizaci projektu. Na tomto setkání se většinou sejdou hlavní zainteresované strany a projektový tým. Společně si zrekapitulují hlavní body z plánu řízení projektu, čímž si dají najevo, že projekt začal. (Doležal & Krátký, 2016)
- **Interní schůzka projektového týmu** – Pravidelné setkání projektového týmu, které slouží ke kontrole projektu a koordinaci prací pro nejbližší období. V případě výskytu problému se také generují návrhy na nápravná opatření.
- **Jednání projektového týmu** – Je svoláváno kdykoliv, pokud nastane potřeba diskutovat nějaký vzniklý problém. Cílem tohoto jednání je řízení předmětu projektu a systémová integrace.
- **Kontrola stavu projektu** – Toto jednání slouží jako revize pro projektového manažera a jeho nadřízeného. Jak už z názvu vyplývá, kontroluje se stav projektu z pohledu řízení harmonogramu, rozpočtu a probírají se opatření pro kompenzaci odchylek.
- **Jednání projektových výborů** – Jde o setkání orgánů projektu v souladu s ustanoveními kontraktu a schvalovacími procedurami projektu. Účelem je prezentace návrhu řešení požadovaných změn, schvalování těchto návrhů a akceptace výstupů.

(Svozilová, 2016)

4.2 Pravidla efektivního jednání

Většina projektových schůzek se může jevit jako naprostá ztráta času. Proměňují se v tzv. „kecárny“, kde lidé, kteří mají rádi zvuk vlastního hlasu, mohou působit důležitě, nebo končí jako dlouhé rozvláčné diskuse o technických záležitostech projektu, které mnoho lidí na schůzce nezajímají nebo je zajímají jen málo. Abychom se zbavili těchto nezdarů,

je zapotřebí stanovit si různá pravidla pro správné fungování jakéhokoli projektového jednání. (O'Connell, 2011)

Pro všechny uvedené druhy projektového jednání (viz kapitola 4.1.3) platí stejná pravidla pro to, jak má komunikace probíhat, aby byla maximálně účinná:

- **Včasná příprava jednání** – příprava podkladů, rekapitulace důležitých informací, distribuce podkladů, disponibilní zápisy z minulých jednání,
- **délka jednání** – úměrná obsahu a důležitosti porady, přiměřená vzhledem k pracovnímu zatížení,
- **kontrola v průběhu jednání** – zjištění stavu řešení všech témat projektu, zjištění plnění operativních úkolů,
- **průběžný dohled, kontrola a koordinace** mezi projektovými poradami.

(Svozilová, 2016)

Zásady projektového jednání:

1. Plánujte projektová jednání v dostatečném předstihu.
2. Svolávejte projektová jednání nejlépe každý týden. V případě urgentnosti a značného výskytu odchylek svolávejte klidně každý den.
3. Jasně definujte cíle schůzky. Pokud schůzka nemá žádné cíle, zvažte, zda ji vůbec pořádat.
4. Zveřejněte předem program jednání, který zahrnuje cíl a účel schůzky.
5. Věnujte pozornost výběru účastníků a motivujte je k individuální přípravě.
6. Udržujte během schůzky strukturu a kontrolu.
7. Vytvářejte ideální diskusní prostředí pro generování návrhů.
8. Využívejte možnosti svolání interních schůzek, na kterých může být připravena značná část témat vyžadující delší diskusi v pracovním týmu – na jednání se zástupci zákazníka nebo vyššího vedení přistupujte s připravenými návrhy a vhodnými podklady.
9. Zaznamenávejte rozhodnutí, body opatření, odpovědné osoby atd. Poté je ihned zveřejněte všem účastníkům a požádejte je o opravy.

(Fielding, 2022; Svozilová, 2016; O'Connell, 2011)

4.3 Komunikační plán

Komunikační plán je dokument, ve kterém jsou stanovena pravidla pro komunikaci na projektu. Cílem je najít optimální úroveň komunikace, aby byly naplněny všechny informační potřeby jednotlivých zájmových skupin, a aby přitom nikdo nebyl zahlcen množstvím informací, které nepotřebuje. Plán komunikace se sestavuje většinou na začátku projektu a v průběhu realizace se pravidelně kontroluje a aktualizuje. (Doležal & Krátký, 2016)

Pro správně sestavený plán komunikace je třeba přesně stanovit:

- Komu se budou podávat zprávy,
- jaké informace budou sdíleny,
- jakou formou budou předávány,
- kdo je za tvorbu a distribuci odpovědný.

(Doležal a kol., 2016)

Tab. 2: Struktura plánu komunikace

Příjemce informace	Cíle komunikace	Klíčové sdělení	Formát / Komunikační kanál	Zpětná vazba	Správce
<i>Kdo je příjemcem sdělení?</i>	<i>Čeho chceme komunikací dosáhnout?</i>	<i>Co chceme sdělit?</i>	<i>Jakým způsobem to budeme říkat? Jak často?</i>	<i>Jak poznáme, že to děláme dobře?</i>	<i>Kdo za to bude zodpovědný?</i>

Zdroj: Doležal & Krátký (2016), zpracováno autorem

Dobří projektoví manažeři jsou často skvělými instinktivními komunikátory, ale přesto také plánují a ujišťují se, že mají pokryté všechny základy, pokud jde o komunikaci. Promyšlení a plánování toho, s kým komunikovat, sice vyžaduje značné množství času věnovaného řízení projektu, avšak nebezpečí nedostatečné identifikace „publika“ je pro projekt rizikem. Pokud nevstoupíme do dialogu se všemi potřebnými osobami, míra rizika se zvýší. (Newton, 2009)

4.4 Reporting projektu

Pravidelný projektový reporting je základem pro zlepšení efektivity projektového řízení v organizaci. Vedení společnosti potřebuje přehled o aktuálním stavu projektů a o tom,

jak tyto projekty přispívají k naplnění firemní strategie. Nejde o nic jiného než o hlášení o stavu projektu a vyhodnocování postupu projektů. (Digitalnicesta.cz, 2022)

O'Connell (2011) uvádí, že hlášení o stavu projektu je možno provádět ve třech úrovních:

- **Úroveň 1** – Představuje malé množství kritických informací. Pro tuto úroveň můžeme použít tzv. *Traffic light reporting* neboli reportování podle barev semaforu. Zelená barva znamená, že máme plán a postupujeme podle něj, vše je v pořádku. Oranžová znamená, že jsme se trochu odchýlili, ale podnikáme kroky, abychom věci vrátili do správných kolejí. Nakonec červená znamená, že projekt je ve velmi špatném stavu a potřebují být provedena nápravná opatření či je třeba projekt kompletně přeplánovat.
- **Úroveň 2** – Přidává další podrobnosti k úrovni 1. V mnoha zprávách o stavu projektu obvykle chybí historie toho, jak se projekt dostal tam, kde se nyní nachází. Pokud historii neposkytneme, zainteresované strany si ji domyslí samy. Obecně ale platí, že pokud se tak stane, nebude to pro nás moc příznivé.
- **Úroveň 3** – Nakonec můžeme v úrovni 3 uvést všechny zbývající informace, o kterých si myslíme, že by byly užitečné. Mohlo by se jednat např. o následující informace: plán (na Ganttově diagramu), nejnovější analýza rizik, úkoly splněné v minulém týdnu, úkoly plánované na příští týden atp.

Druhy projektových dokumentů vázané k reportingu:

- **Zprávy o stavu projektu** – obsahují pravidelně generované informace pro vyšší management a zástupce zákazníka,
- **zprávy o ohrožení průběhu projektu nebo plnění úkolu** – dávají prostor k oznámení možných hrozeb, nezdarů a kritických stavů,
- **zápisy z jednání projektového týmu** – obsahují stěžejní body a závěry všech porad projektového týmu, které slouží jako podklad k následným diskusím a změnovým požadavkům.

(Svozilová, 2016)

4.5 IT podpora pro řízení projektové komunikace

Nedílnou součástí řízení projektu je samozřejmě využití vhodného softwaru, který dokáže zkvalitnit samotné řízení komunikace. Je si ale třeba uvědomit, že takový software bude

vždy pouze nástrojem, nikdy ne zázračným řešením, které odstraní veškeré problémy. (Doležal, Máchal & Lacko, 2012)

Jedním z mnoha způsobů, jak zlepšit řízení projektové komunikace, je zaměřit se na zefektivnění projektového reportingu. Existují dvě možnosti:

1. **Aplikace pro reporting projektů** – projektové nástroje umožňující sběr a konsolidaci reportů na jednom místě, poskytují přehled projektů v kritickém stavu a identifikují nutnost zasáhnout. Mezi nejznámější aplikace pro reporting projektů lze zařadit:
 - Easy Project,
 - Bitrix24,
 - Oracle Primavera Prime.
2. **Zavedení systému pro řízení projektů** – ve větší organizaci lze správu projektů (včetně zdrojů, postupu prací apod.) zajistit volbou vhodného systému, kde budeme mít přehled o stavu všech projektů, kde dochází ke konfliktům. Významným plusem těchto systémů je, že ukazují, jaké aktivity máme prioritizovat. Příkladem takového systému může být např. **Concerto**, který je využíván v mnoha organizacích po celém světě. (Digitalnicesta.cz, 2022)

Druhým způsobem, jak zkvalitnit projektovou komunikaci, je usnadnění komunikace jako takové. Většina projektových jednání probíhá formou osobních setkání pozvaných účastníků, avšak v současném mezinárodním podnikatelském prostředí je možno provádět projektová jednání i různými formami – pomocí moderních komunikačních technologií, nejběžnější jsou videokonference a telekonference. (Svozilová, 2016)

Přehled komunikačních nástrojů, které nám mohou pomoci s komunikací v projektu:

1. **Slack** – Komunikační platforma, jejíž princip spočívá v rozdělení komunikace do různých kanálů nebo přímo na komunikaci s uživateli. Velkou výhodou Slacku je možnost napojení na různé další platformy.
2. **Microsoft Teams** – V dnešní době velmi oblíbený nástroj, který je k použití zdarma. Poskytuje klasické hlasové hovory a video hovory, komunikaci s uživateli pomocí „chatu“ a umožňuje také odesílat a stahovat soubory v rámci aplikace.
3. **Zoom** – Nástroj přímo zaměřený na projektová jednání. Stejně jako Microsoft Teams je tato aplikace také zdarma, ale s určitými podmínkami, a to maximálně 100 účastníků a 40 minut délkou hovoru.

4. **Microsoft Outlook** – Přestože tento nástroj není určen pro videokonference, stojí určitě za zmínku. Outlook slouží jako e-mail a kalendář s kontakty v jednom balíčku, který jednoznačně pomáhá s řízením projektové komunikace.

(Podmolík, 2021)

5 Praktická část

V praktické části jsou teoretické poznatky a východiska aplikovány na konkrétním vybraném projektu. Nejdříve je představena společnost a charakteristika projektu, na to navazuje sestavení relevantních plánů k tématu práce. Dále následuje analýza projektové komunikace, na základě vypracované analýzy je vytvořen plán komunikace. Na závěr této části je zhodnocen průběh projektu a jsou podány autorovy návrhy na zlepšení projektové komunikace.

Analýza je provedena na základě osobní komunikace s projektovým manažerem vybraného projektu a s členem realizačního týmu Škoda Transportation. Doplňující informace k tématu byly získané z interních materiálů firmy.

5.1 Představení společnosti

Obchodní firma:	Škoda Transportation, a.s.
Sídlo:	Emila Škody 2922/1, Jižní Předměstí, 301 00 Plzeň
IČO:	62623753
Datum vzniku a zápisu:	1. března 1995
Předmět podnikání:	

- i. výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- ii. provádění zkoušek drážních vozidel drah železničních, drah tramvajových a drah trolejbusových,
- iii. obráběčství,
- iv. zámečnictví, nástrojářství,
- v. opravy dopravních prostředků a pracovních strojů.

(Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2023)

Obr. 6: Značka společnosti



Zdroj: Škoda Group, a.s. (2023)

Škoda Transportation, a.s. (ŠT) je přední česká strojírenská organizace sídlící v Plzni. Navazuje na historii závodů Škoda a je označována za hlavního dědice Škody Plzeň. Stabilně zaměstnává více než pět a půl tisíce lidí. Díky špičkové práci více než sedmi set konstruktérů, projektantů a designérů a stovkám milionů korun ročně investovaným do vlastního výzkumu a vývoje může společnost přicházet pravidelně na trh s novými a moderními produkty, které splňují nejnovější evropské standardy a které si úspěšně nacházejí své místo na světových trzích. Mezi hlavní produkty patří především:

- nízkopodlažní tramvaje,
- vlakové jednotky,
- elektrické lokomotivy,
- soupravy metra,
- trolejbusy,
- elektrické motory,
- kompletní pohony pro dopravní systémy.

(Škoda Group, a.s., 2023)

Společnost se také zabývá vývojem v rámci digitalizace, IT a technologií pro dopravní prostředky a další odvětví. Moderní výrobky s logem Škoda vznikají po celé České republice i v Evropě. Za dobu své existence se její produkty dostaly do více než 50 zemí světa, proto lze taktéž mnoho dopravních prostředků s ikonickou „škodováčkou“ značkou spatřit po celém světě, ale samozřejmě i po celém Česku. (Škoda Group, a.s., 2023)

Škoda Transportation, a.s. je součástí skupiny Škoda Group, ve které působí jako mateřská společnost. V rámci této skupiny působí i řada dceřiných společností nebo společných podniků sídlící nejen v České republice, ale i ve Finsku, Maďarsku a Německu, které se také věnují strojírenství a elektrotechnice:

- | | |
|-----------------------------|------------------------------------|
| • ŠKODA ELECTRIC a.s. | • POLL, s.r.o. |
| • ŠKODA VAGONKA a.s. | • SKODA Transportation |
| • ŠKODA PARS a.s. | Deutschland GmbH – Německo |
| • ŠKODA CITY SERVICE s.r.o. | • Škoda Transtech Oy – Finsko |
| • ŠKODA TVC s.r.o. | • Ganz-Skoda Electric Ltd. – |
| • ŠKODA EKOVA a.s. | Maďarsko |
| • ŠKODA DIGITAL s.r.o. | • Škoda Polska Sp. z o.o. – Polsko |

Skupina Škoda Group přináší komplexní řešení dopravy ve městech i mimo ně. Nadále pracuje na tom, aby cesta kamkoli byla rychlá, pohodlná, bezpečná a ekologická. (Škoda Group, a.s., 2023)

5.2 Popis vybraného projektu

Na vypracování této bakalářské práce byl vybrán projekt „**Implementace systému řízení projektů Concerto**“. Jak už může z názvu vyplývat, jedná se o zavedení plánovacího systému Concerto do Škoda Transportation. Plánovaná implementace by měla probíhat od 1. 1. 2019 do 30. 6. 2020, tedy po dobu 18 měsíců, a to v rámci stanoveného rozpočtu. Shrnutím těchto informací dostáváme přesný popis cíle projektu, který je stanoven podle pravidla SMART:

- Implementace systému Concerto do Škoda Transportation, která bude probíhat od 1. 1. 2019 do 30. 6. 2020, a to vše v rámci stanoveného rozpočtu.

Škoda Transportation je v tomto projektu v roli zákazníka. Společnost objednává systém, který by ji pomohl s efektivnějším řízením projektů, a zároveň celý projekt sama financuje. Dodavatelem systému Concerto je organizace MPM systém, s.r.o., která zaručuje dodání, zprovoznění a implementaci systému. Po celou dobu trvání tohoto projektu je k dispozici i garant metodiky ze společnosti Goldratt CZ, s.r.o. Funkcí garanta metodiky je poskytování poradenství v oblasti implementace zmíněného systému, dodržení správnosti nastavení, provádění školicích kurzů pro zaměstnance a v poslední řadě i poskytnutí licence na systém Concerto. (Škoda Transportation, a.s., 2023)

5.2.1 Důvod pořízení systému

Hlavním důvodem, proč chce společnost implementovat tento systém, je to, že dochází ke zpoždění vlastních aktivit i koncových termínů projektů realizovaných firmou. S tímto faktorem však úzce souvisí vysoké zaplacené penále za pozdní dodání některého produktu zákazníkovi. Z pohledu společnosti jsou to zbytečně vynaložené náklady, které by zavedením tohoto systému mohla ušetřit a utratit jiným a efektivnějším způsobem. Dále se chce organizace vyvarovat multitaskingu na všech úrovních firmy. Přeskakování mezi projekty zapříčiňuje navýšení nutného času k dokončení úkolu z důvodu zpětného navázání na odložený stav činnosti. V horším případě může multitasking negativně ovlivnit kvalitu výstupu. Společnosti také chybějí jasné a jednotné priority napříč

projekty, chybí jednotná metoda a přístup k řízení projektů, a nakonec se také nedostává na sdílené souhrnné informace o přesném stavu všech projektů. Organizace zkrátka postrádá multiprojektový i multipodnikový pohled v oblasti řízení projektů. (Škoda Transportation, a.s., 2023)

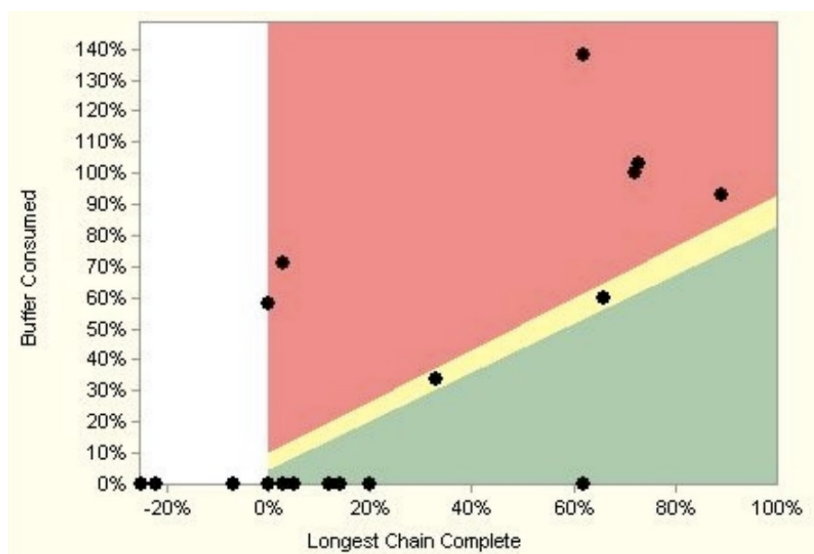
5.2.2 Popis systému Concerto

Concerto patří k softwaru typu Management Execution System (MES), jenž umožňuje zlepšovat řízení projektů v multiprojektovém a multizdrojovém prostředí. Jeho hlavním účelem je neustále sledovat „zdraví“ projektů v průběhu jejich realizace. Funguje jako systém včasného varování – ukazuje potenciální problémy v projektech, na které se mají manažeři zaměřit ještě předtím, než tyto problémy začnou narušovat výkonnost projektu (ať už termíny dodání nebo náklady projektu).

Systém je postaven na metodice Critical Chain Project Management (CCPM) – metoda kritického řetězce. Tato metoda byla vyvinuta pro plánování a řízení projektů opírající se o teorii omezení, kterou promítá do řízení a plánování projektů nejen z pohledu času jako metoda kritické cesty (CPM), ale také z pohledu vytížení zdrojů. Hlavním rozdílem oproti klasickému pojetí plánování podle kritické cesty je alokace tzv. „**bufferů**“. Buffer znamená kumulovanou časovou rezervu a zatížení zdrojů potřebných pro správné zvládnutí nejistoty projektu. Kdykoli je projekt v problémech, spotřebuje část bufferu. Pro každou fázi projektu je vždy možné vyhodnotit: „*Kolik projektu je dokončeno a kolik je spotřebováno bufferu*“. Pokud je spotřeba bufferu nižší, než se očekávalo, projekt probíhá dobře. Pokud je buffer spotřebován více, než se očekávalo, projekt má problémy. Buffery jsou pro snadnou identifikaci stavu projektu vizualizovány na grafu a barevně odlišeny – zelená barva znamená „nedělej nic, projekt je v pořádku“, žlutá barva znamená „připrav akci na obnovu a sleduj situaci“ a červená barva znamená „jednej hned, jdi a projekt urychli“. (Škoda Transportation, a.s., 2023)

Popsaný graf v předešlém odstavci je přiložený níže na Obr. 7. Vodorovná osa ukazuje úplnost projektu v % a svislá osa značí spotřebu bufferu. Každá černá tečka v grafu poté reprezentuje jeden projekt.

Obr. 7: Graf v systému Concerto



Zdroj: Škoda Transportation, a.s. (2023)

Ještě důležitější než pozice projektu na grafu je trend spotřebovávaného bufferu. To je především to, co by mělo spustit nápravná opatření. Nápravná opatření lze nalézt na tzv. „Penetrating Chain“ (kritickém řetězci) v projektu (viz Obr. 8 níže) – jakákoli činnost na tomto řetězci musí být provedena rychleji nebo chytřeji, aby se projekt vrátil na správnou cestu. Tato řada akcí se poté promítne do hlavních reportů/obrazovek, které jsou přístupné všem účastníkům projektů a ukazují všechny úkoly, které by měl konkrétní správce úkolů udělat ve správném pořadí – důležitější úkoly nejdříve, méně důležité úkoly později (stejně barevné zvýraznění jako u spotřebovávaného bufferu výše – nejprve vyřešit červené úkoly, poté žluté a nakonec zelené).

Obr. 8: Penetrating Chain

UID	Description	Task Mgr / Odp.	Sugg Start	Status	Expected Finish	% FB Crsm 'd	% MB Crsm 'd	% FB Crsm 'd	Last Update	Constraint Date	MPG/SPG EN	MPG/SPG CZ	Need Date	Resources	Help Needed
5813	B3_U_Final Design & Design approval TU_Electrical	jaroslav.brodsky	Today	IP 74d	03/05/2023	40	134	0	We have not wiring d ...	19/01/2023	ELECTRICAL WIRING	ELEKTRICKÁ KABELÁŽ	Y	STI_C_K_EL_U_Elektricka kabelaz(0.2)	Need help with PROJECT - change is required
12297	IMS-B3_U_Final Design TU Approval_Electrical	vadlav.petr	04/05/2023	NS On	04/05/2023	40	53	0		11/04/2023			N		
9530	B3_U_Technology Approval_Electrical	ladislav.sumsky	04/05/2023	NS Bd	15/05/2023	40	53	0			ELECTRICAL WIRING	ELEKTRICKÁ KABELÁŽ	N	ST_TE_Technologi(0.2)	
6233	IMS-B3_U_Final Design Completed	vadlav.petr	16/05/2023	NS On	16/05/2023	40	53	0		27/04/2023			N		
179	C_PT01-MEPR	martin.vadlch	16/05/2023	NS 20d	12/06/2023	40	53	104		21/12/2022			N	STI_W(0.2)	
11730	IMS-C_PT01-MEPR	vadlav.petr	13/06/2023	NS On	13/06/2023	40	53	104		03/08/2023			N		

Zdroj: Škoda Transportation, a.s., (2023)

Výhody při používání systému:

- **Včasnost projektů** – zlepšení spolehlivosti a včasnosti termínů dokončení projektů přímým způsobem snižuje provozní náklady firmy a zároveň poskytuje dodatečnou konkurenční výhodu na trhu, která umožní další růst tržeb.

- **Průtok** – schopnost realizovat více projektů se shodnými zdroji vytváří příležitost ke zvýšení tržeb bez proporcionálního navyšování provozních nákladů.
- **Rychlost** – rychlejší průběh projektů má dopad jednak na získání většího podílu na trhu, jednak umožňuje zahajovat projekty později, což snižuje změny a přepracování v běžících projektech díky přesnějším specifikacím.
- **Prioritizace** – v exekutivní fázi projektů jsou veškeré projektové činnosti prioritizovány pomocí jednotné metriky (postup projektu versus spotřeba bufferu), takže kritická zpoždění na úrovni jednotlivých činností jsou řešena jako první.
- **Méně dat** – všichni, co jsou zapojeni do systému řízení zdrojů a projektů v multiprojektovém prostředí, mají obvykle k dispozici „moře dat“, ale zřídka mají dostatečné informace pro správná rozhodnutí. Proto namísto zahlcování manažerů poskytuje Concerto informace důležité pro rychlá a efektivní manažerská rozhodnutí.

(Škoda Transportation, a.s., 2023)

5.3 Logický rámec projektu

Účelem tohoto projektu je urychlit trvání dob projektů, aby firma splnila termínové požadavky zákazníků. Ukazatelem pro tento účel bude vyhodnocení včasnosti dodávek, které bude podniku poskytovat implementovaný systém. Dalším strategickým přínosem je zvýšení průtoku projektů firmou. To může firma ověřit počtem paralelně realizovaných projektů. Opět bude způsob ověření pomocí dat ze systému Concerto.

Jak již bylo výše uvedeno, cílem projektu je implementovat systém Concerto v daném časovém rozvrhu a v rámci stanoveného rozpočtu. Jednoznačným indikátorem splnění tohoto cíle je, že systém bude využíván na rutinní bázi. To se dá samozřejmě ověřit tím, že příslušné odpovědné osoby budou pravidelně kontrolovat systém, aktualizovat ho a vyhodnocovat průběh projektů a dělat případná nápravná opatření. Aby mohlo být cíle dosaženo, předpokládá se prvotní zájem managementu o snížení zpoždění vlastních projektů a také se počítá s ochotou všech pracovníků spolupracovat.

Hlavní cíl se poté rozkládá na několik postupných výstupů, a to na: přípravná fáze, I. Etapa implementace, II. Etapa implementace, a nakonec ukončovací fáze. Objektivně ověřitelnými ukazateli dvou hlavních etap, ve kterých probíhá veškerá realizace

implementace systému, jsou přechody vlastních projektů do ostrého provozu. Toto spuštění řízení projektů v systému Concerto se dá ověřit zápisem z jednání řídicího výboru, kde probíhají různá důležitá rozhodnutí, nebo je možno ověřit zprávou o stavu projektu. Splnění všech etap samozřejmě vyžaduje součinnost participujících oddělení/týmů a technickou připravenost systému ze strany dodavatele.

Od dílčích výstupů se dostáváme k rozpisu jednotlivých klíčových aktivit. V projektu takového rozsahu je nespočetně mnoho činností, které by se daly vyjmenovat, ale pro účel logického rámce bude stačit, když si definujeme jen ty nejdůležitější. Patří mezi ně například vytvoření projektového týmu, analýza toku, instalace a nastavení SW, školení uživatelů, administrátora, a dokonce i managementu, aby všichni pochopili, k čemu je systém užitečný a jak s ním zacházet. Co se týče zdrojů, největší zastoupení mají určité zdroje lidské. V projektu vystupují realizační týmy, specialisté na implementaci ze strany dodavatele, garant metodiky a další. Samozřejmě nesmíme zapomenout na samotný SW Concerto (přesněji licenci na systém), jakožto dlouhodobý nehmotný majetek.

Jedinou, ale zásadní předběžnou podmínkou, která podmiňuje začátek tohoto projektu, je odsouhlasení projektu vedením. Jakmile bude schválen návrh na realizaci implementace systému, nic firmě nebrání ve startu. Někdy je také užitečné zmínit, co už není předmětem projektu. V tomto případě se jedná o propojení SW Concerto s dalšími informačními systémy ve společnosti. Tato aktivita není součástí projektu a bude muset být vykonána až po ukončení implementace systému.

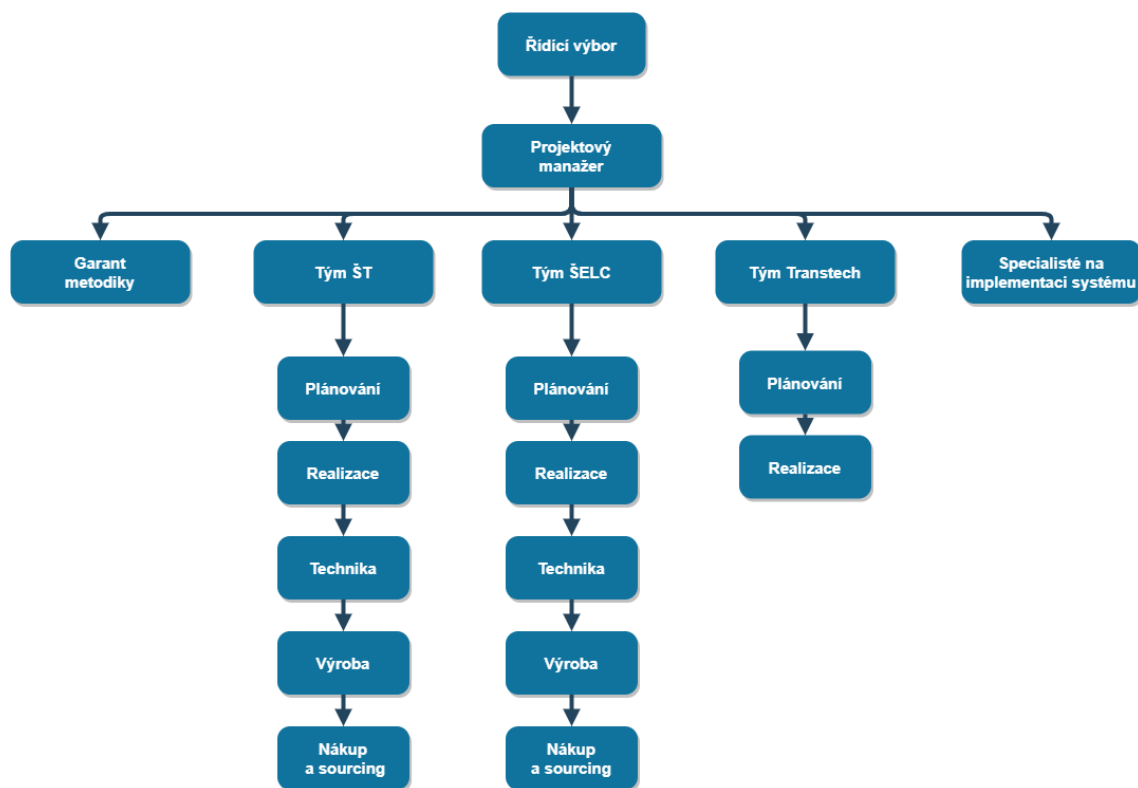
Detailní zpracování logického rámce je k dispozici v příloze A (viz Seznam příloh).

5.4 Organizace projektu

Pro I. etapu implementace byl zvolen projekt s označením *Tram_RNV*. Jde o doposud největší podepsaný projekt na dodávku celkem 80 ks tramvají pro německá města Mannheim, Heidelberg a Ludwigshafen s opcí na dalších 34 vozidel. Jedná se o velmi složitý projekt z pohledu řízení a plánování, a proto byl vybrán jako pilotní projekt pro řízení v systému Concerto. Firma plánuje odladit nejsložitější variantu, která se pak stane šablonou pro další projekty. Pro zavedení systému na řízení tohoto pilotního projektu byl vytvořen projektový tým, jenž se po dobu celé implementace neměnil a zůstal stejný i ve II. etapě, ve které se spustilo řízení všech ostatních projektů v systému. Zocelenou organizační strukturu projektu je možné vidět na Obr. 9 níže.

5.4.1 Organizační struktura projektu

Obr. 9: Organizační struktura projektu



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

5.4.2 Projektový tým

Do projektu jsou zapojeny tři týmy ze skupiny Škoda Group. Jedná se o týmy Škoda Transportation (ŠT), Škoda Electric (ŠELC) a Škoda Transtech. Každý jednotlivý tým je odpovědný za svoji analýzu činností a podání co nejpřesnějšího odhadu dob trvání těchto činností. Tým Transtech bude mít na starost analýzu aktivit týkajících se hrubých staveb a podvozků tramvají, které se v této finské firmě budou vyrábět. Tým ŠELC zajišťuje elektro subdodávky a tým ŠT je odpovědný za finální montáž. V každém týmu najdeme jednoho zástupce za každé oddělení. Tato oddělení jsou nejčastěji – plánování, realizace, technika, výroba, nákup a sourcing. Kromě realizačních týmů vystupují v projektu také specialisté na implementaci systému ze strany dodavatele, kteří budou instalovat a nastavovat SW Concerto. Vedle implementačních specialistů bude zároveň působit garant metodiky CCPM. Tento garant bude zajišťovat plynulý chod implementace a snažit se poskytovat pomoc při řešení složitých situací. Všechny tyto účastníky projektu bude koordinovat projektový manažer. Ten je zodpovědný za správné naplánování a realizaci

projektu. Snaží se komunikovat se všemi realizačními týmy, s dodavatelem a garantem metodiky tak, aby byl dosažen cíl v definovaných parametrech. Posledním vrcholným článkem tohoto projektu je řídicí výbor. Ten je sestaven z vedení ŠT, projektového manažera, jednatele dodavatelské společnosti a garanta metodiky. Řídicí výbor řeší smluvní záležitosti na projektu, schvaluje změny v plánu a eskaluje nejzávažnější problémy, které mohou během realizace vzniknout. Do projektového týmu tím pádem spadá i zástupce vedení společnosti, který je zároveň hlavním účastníkem řídicího výboru. (Škoda Transportation, a.s., 2023)

V souhrnu – hlavní projektový tým tvoří:

- Zástupce vedení společnosti,
- Projektový manažer,
- Garant metodiky,
- Specialisté na implementaci,
- Tým ŠT,
- Tým ŠELC,
- Tým Transtech.

Díky účasti dceřiných společností Škoda Transtech a Škoda Electric vzniká na tomto projektu mezinárodní a multikulturní projektový tým orientovaný v různých lokalitách. Pozitivem tohoto projektového týmu je, že se podnik připravuje na postupný přechod na jednotnou metodiku plánování a řízení projektů napříč skupinou Škoda Group, což je také jeden z důvodů, proč se ŠT rozhodla tento systém pořídit.

5.4.3 Matice odpovědnosti

Pro vytvoření matice odpovědnosti byla využita forma **RACI**. Rozdělení odpovědností bylo uskutečněno na základě popisu funkcí všech zúčastněných, které bylo zmíněno v předešlých podkapitolách výše. Nejvíce zastoupenou osobou s odpovědností **A** je projektový manažer. Ten je odpovědný za splnění výsledky úkolů. Nejčastěji pověřenými útvary s odpovědností **R** jsou týmy ŠT, ŠELC a Transtech. To jsou ty útvary, které na úkolech pracují a snaží se jejich práci dokončit. Role s označením **C** se v projektu vyskytuje primárně u garanta metodiky a u specialistů na implementaci. Ti mohou úkoly podpořit konzultací a odbornými zkušenostmi k danému tématu. V poslední řadě je

nejčtenější výskyt odpovědnosti **I** u zástupce vedení společnosti. Vedení chce být pochopitelně průběžně informované o výsledku nebo i postupu plnění úkolů.

Tab. 3: Matice odpovědnosti projektu

Matice RACI		Zpracoval: Lukáš Přibáň							
Členové projektového týmu:		Zástupce vedení společnosti	Projektový manažer	Garant metodiky	Specialisté na implementaci	Tým ŠT	Tým ŠELC	Tým Transtech	
Activity	Přípravná fáze								
	Studie proveditelnosti	I	A, R	-	-	-	-	-	
	Vytvoření projektového plánu	I	A, R	-	-	-	-	-	
	Uzavření smlouvy	A, R	I	R	R	-	-	-	
	Vytvoření klíčového týmu	C	A, R	-	-	I	I	I	
	I. Etapa implementace								
	Kick-off Meeting	R	A, R	R	R	R	R	R	
	Workshop klíčového týmu	-	I	A, R	R	R	R	R	
	Analýza toku a vytvoření zdrojové struktury projektu Tram_RNV_Mannheim	I	A	C	C	R	R	R	
	Instalace a nastavení SW	I	I	C	A, R	R	I	I	
	Plánování projektu Tram_RNV_Mannheim	-	A	-	-	R	R	R	
	Vytvoření projektových souborů	I	A	-	-	R	R	R	
	Školení uživatelů pro exekutivní fázi	-	I	A, R	C	R	R	R	
	Zkušební provoz projektu Tram_RNV_Mannheim	I	A	C	C	R	R	R	
	II. Etapa implementace								
	Analýza toku všech ostatních projektů	I	A	C	C	R	R	R	
	Management Workshop	R	I	A, R	R	-	-	-	
	Školení Administrátora	-	I	A, R	R	-	-	-	
	Nastavení a spuštění Concerto	I	I	C	A, R	R	I	I	
	Plánování všech ostatních projektů	-	A	-	-	R	R	R	
	Modelování toku aktuálních projektů	I	A	C	C	R	R	R	
	Školení Master Scheduler	-	I	A, R	R	-	-	-	
	Detailní zpracování procesů pro řízení a používání systému	I	A	C	C	R	R	R	
	Finalizace plánu pipeline	I	A	C	C	R	R	R	
	Školení uživatelů pro exekutivní fázi	-	I	A, R	C	R	R	R	
	Přechod projektů do ostrého provozu	I	A	C	C	R	R	R	
	Ukončovací fáze								
Vytvoření potřebné dokumentace	R	A, R	R	R	-	-	-		
Ukončení projektu	I	A, R	I	I	I	I	I		

Legenda:	
R	Responsible: osoba/osoby, které na úkolů pracují
A	Accountable: osoba odpovědná za úkol jako celek
C	Consulted: osoba/osoby, které mohou podpořit úkol konzultací
I	Informed: osoba/osoby informované o výsledku, nebo i postupu plnění

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

5.5 Zainteresané strany

Tato podkapitola je zaměřena na řízení zainteresaných stran. Jsou zde identifikovány nejdůležitější zájmové skupiny zasahující do projektu, které jsou rozděleny do primární a sekundární kategorie. Dále jsou tyto skupiny analyzovány podle míry vlivu a zájmu na projektu, a nakonec je pro každou stranu navržena komunikační strategie.

5.5.1 Identifikace zainteresaných stran

Primární zainteresané strany

- **Management Škoda Transportation**

Hlavní zainteresanou stranou je Management ŠT. V tomto projektu je v roli **sponzora** a **zadavatele** projektu, proto se zde řadí do primárních zainteresaných stran. Je odpovědný za přidělení finančních zdrojů pro projekt a rozhoduje o podstatných změnách, které mohou nastat. Na druhou stranu potřebuje být silně informovaný o klíčových událostech a o dokončení jednotlivých výstupů.

- **Projektový manažer**

Projektový manažer je v jakémkoli projektu velmi silnou zainteresovanou stranou. Dá se říci, že je jádrem a ústředním prvkem celého projektu. Jeho nejdůležitější funkcí je spolupracovat se všemi zúčastněnými stranami na dodání sjednaného systému pro podnik. Je to člověk, který je odpovědný za dosažení stanoveného cíle projektu v rámci třech vrcholů trojimperativu (čas, náklady, kvalita). Během celého životního cyklu projektu poté komunikuje se všemi stranami tak, aby byly maximálně uspokojeny jejich potřeby.

- **Realizační týmy**

Další důležitou zájmovou skupinou jsou realizační týmy, tj. týmy ŠT, ŠELC a Transtech. Tyto týmy se aktivně podílí na implementaci žádaného systému. Snaží se analyzovat současný způsob plánování a zároveň detailně zpracovávat procesy vlastních projektů, které by se měly v systému řídit. Jednoduše řečeno, jsou odpovědní za dodání určitého pracovního balíku, který jim byl svěřen.

- **Dodavatel systému**

Dodavatelem systému, jak už bylo jednou zmíněno, je společnost MPM systém, s.r.o. Jedná se o další nesmírně významnou zainteresovanou stranu. Tato společnost dodává a zprovožňuje systém, který si Škoda Transportation objednala. Specialisté z dodavatelské společnosti jsou nepřímě zapojeni do hlavního projektového týmu, tudíž se s nimi musí počítat při spolupráci. Měly by se s nimi udržovat vřelé a přátelské vztahy, neboť bez nich by nebylo vůbec možno projekt realizovat.

- **Manažerské poradenství**

Poradenství v tomto projektu poskytuje organizace Goldratt CZ, s.r.o. Úkolem tohoto poradenství je identifikovat oblasti, jejichž zlepšení razantním způsobem zvýší Škodě Transportation konkurenceschopnost a schopnost vydělávat více peněz. Zároveň má na starost proškolit všechny nejdůležitější zainteresované strany o tom, jak systém funguje a jak s ním zacházet. Předním zástupcem této společnosti je garant metodiky, který je, stejně jako specialisté na implementaci, součástí hlavního projektového týmu.

- **Správci úkolů**

Správci úkolů jsou **uživatelé** tohoto projektu. Pracují se systémem v provozní fázi. V Concerto jsou tito správci úloh označováni jako „Task Managers“. Role Task Manager

definuje osobu, která má manažerskou pravomoc řídit zdroje a je odpovědná za úspěšné a včasné dokončení jednoho úkolu. Obecně se správci úkolů liší od projektových zdrojů tím, že projektové zdroje nepotřebují používat systém Concerto. Úkolem těchto Task Managers je zajistit, aby na správné činnosti pracoval maximální počet správných zdrojů, a to ve správný čas, soustředěně a bez přerušení (tzn. vyvarovat se multitaskingu a mezerám v toku). Aby se to mohlo podařit, musí správce úkolu předem připravit práci, přidělovat a řídit úsilí zdrojů a rychle řešit vzniklé problémy. Pro řízení projektů v systému Concerto je poté zásadní, aby všechny činnosti měly odpovídající globálně synchronizovanou prioritu, a to tak, že správci úkolů budou pravidelně aktualizovat přesný stav aktivit na projektech a jejich zbývající dobu trvání.

Sekundární zainteresované strany

- **Zaměstnanci ŠT**

První sekundární zainteresovanou stranou jsou zaměstnanci ŠT. V tomto smyslu se jedná o administrátora, master schedulera a ostatní zaměstnance pracující na projektech, jako jsou např. konstruktéři, nákupčí, svářeči, mechanici atd. Ti úzce spolupracují se správci úkolů a vykonávají ty činnosti, které jim byly nařizeny na základě výpisu aktivit ze systému Concerto.

- **Zákazník projektu Tram_RNV**

Nepřímo je s touto implementací systému spojen i zákazník projektu Tram_RNV. Jedná se o velmi náročného zákazníka, a proto je důležité splnit přislíbené termíny dodání tramvají. Jelikož byl tento projekt vybrán jako „pilot“ pro řízení v systému Concerto, je třeba patřičným způsobem předem informovat zákazníka tohoto projektu o zavádění nového systému do organizace, o využití jeho projektu jako „pilota“, o možných změnách v plánech a informovat ho o případném existujícím zpoždění termínů díky náročné implementaci systému.

- **Konkurence**

Pokud bude Škoda Transportation využívat systém Concerto na 100 %,lepší si tím spolehlivost a včasnost termínů dokončení projektů. To samozřejmě bude poskytovat konkurenční výhodu na trhu, která umožní další růst tržeb. Rychlejší průběh projektů, který by mělo Concerto společnosti přinášet, může ve výběrovém řízení znamenat obrovskou výhodu nad ostatními organizacemi, čímž si může usnadnit eventuelní

vítězství některého kontraktu. Mezi konkurenční společnosti, kterých se to týká, se mohou řadit Kawasaki Rail Car, Targo, Pesa a další.

5.5.2 Analýza zainteresovaných stran

Všechny nejdůležitější identifikované zainteresované strany jsou analyzovány na Obr. 10. Strany jsou zaneseny a rozděleny podle míry vlivu a zájmu na projektu.

Obr. 10: Matice vliv-zájem projektu



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Klíčovými hráči tohoto projektu jsou skoro všechny primární zainteresované strany, výjimkou jsou správci úkolů. Klíčové hráče je třeba intenzivně a důsledně řídit, usilovat o maximální participaci na projektu. Správce úkolů je zapotřebí udržet především spokojené, aby necítili ohrožení vlastních zájmů. Co se týče samotné implementace, tak o tu neprojeví příliš vysoký zájem, ale v provozní fázi řízení projektů jsou to oni, kdo aktualizuje systém a pracuje s ním, tudíž jejich vliv je vysoký. Důležitou osobou je zákazník projektu Tram_RNV. Ten by měl být informovaný o implementaci systému a případných změnách v plánu jeho projektu. Poslední skupinu, do které spadá konkurence a zaměstnanci ŠT, stačí pouze monitorovat a dávat pozor na trend vývoje směrem do jiné ze tří zmíněných skupin.

5.5.3 Strategie pro zainteresované strany

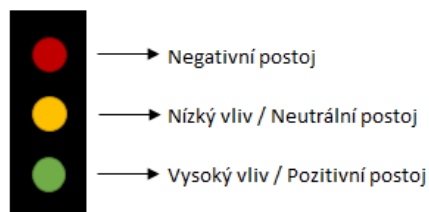
Po úspěšné identifikaci a analýze zainteresovaných stran je třeba správně zvolit komunikační strategii pro každou zájmovou skupinu. Jak již bylo v teoretické části této práce zmíněno, výstupním plánem této fáze je registr zainteresovaných stran. Tento

dokument (viz Tab. 4) poukazuje na to, že každá zainteresovaná strana má odlišné očekávání, odlišný vliv a odlišný postoj k implementaci systému a je třeba volit takovou strategii, která bude naplňovat její zájmy a požadavky v maximální možné míře.

Tab. 4: Registr zainteresovaných stran

Registr zainteresovaných stran				Zpracoval: Lukáš Příběh
Zainteresovaná strana	Očekávání, požadavky, zájmy	Vliv	Postoj	Strategie
Management ŠT	Zrychlení průběhu projektů Snížení penále za pozdní dodávky.	●	●	Udržovat spokojenost. Průběžně informování o postupu projektu.
Projektový manažer	Dodržení kritérií úspěchu projektu v čase, nákladech a výkonnosti.	●	●	Úzká spolupráce se všemi stakeholdery. Jádro celého projektu → maximální participace.
Realizační týmy	Dodání specifikovaných pracovních balíků. Technická připravenost systému. Zájem o spolupráci mezi týmy/odděleními.	●	●	Důsledně řídit a motivovat. Vytvářet přátelské pracovní klima.
Dodavatel systému	Dodání a zprovoznění systému. Proaktivní přístup realizačních týmů na implementaci.	●	●	Zapojit. Pravidelně komunikovat se specialisty. Spolehlivá a bezproblémová spolupráce.
Manažerské poradenství	Identifikace úzkých míst - vyhledávání oblastí pro zlepšení. Vysvětlení principů a postupů. Proaktivní přístup realizačních týmů na implementaci.	●	●	Zapojit. Pravidelně komunikovat s garantem metodiky. Spolehlivá a bezproblémová spolupráce.
Správci úkolů	Zefektivnění procesů pro řízení projektů. Plně funkční systém. Kvalitní organizace práce.	●	●	Zajistit spokojenost, vybudovat důvěru. Přesvědčit o přínosu systému. Zaškolit, jak správně pracovat se systémem.
Zaměstnanci ŠT	Zajištění příznivých pracovních podmínek. Výkonání kvalitní práce.	●	●	Monitorování chování zaměstnanců a jejich efektivnosti práce. Snaha o posílení vlivu i postoje - přesvědčit o přínosu systému.
Zákazník projektu Tram_RNV	Rychlejší dodání tramvají. Zlepšení vztahů pro případnou navazující spolupráci.	●	●	Zajistit informovanost. Poskytovat informace o zavádění systému a o náležitostech spojených s implementací.
Konkurence	Konkurenční znevýhodnění	●	●	Sledovat a vyhodnocovat. Analyzovat zakázky konkurenčních organizací.

Legenda:



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

5.6 Analýza komunikace v projektu

Vzhledem k tomu, že je vybraný projekt v tuto chvíli dokončen, tato část se zaměřuje na konkrétní podrobný popis komunikačního systému, který během tohoto projektu vznikl. Budou zde rozebrány komunikační nástroje, které byly během realizace projektu použity. Bude popsáno, které projektové schůzky se konaly, také budou nastíněny některé problémy v komunikaci, jež se vyskytly v průběhu projektu, a návrhy, jak těmto problémům předejít. Pro snazší uchopení tohoto tématu je komunikace rozdělena na jednotlivé nejdůležitější komunikační sítě v projektu.

Kick-Off Meeting

Z teoretické části této práce jsme se dozvěděli, že jde o zahajovací schůzku, která odstartuje realizaci projektu. Tato schůzka nejde konkrétně přiřadit do některé komunikační sítě, neboť je specifická v tom, že se na ní sešli všichni členové projektového týmu, specialisté na implementaci, garant metodiky, projektový manažer a vrcholový management společnosti. V podstatě jde o setkání všech účastníků na projektu, kteří jsou součástí organizační struktury na Obr. 9.

Poněvadž se jedná o jednorázovou schůzku, která už se nebude opakovat, je nutno se před touto schůzkou dostatečně připravit a plánovat ji s dostatečnou rezervou. Zde je několik tipů, jak se správně připravit na Kick-Off Meeting:

1. Ujistěte se, že máte jasnou představu o tom, co má být dosaženo v rámci projektu.
2. Ujistěte se, že máte pozvány všechny potřebné zainteresované strany.
3. Sestavte program Kick-Off Meetingu.
4. Připravte prezentaci, která pomůže vysvětlit cíl a plán projektu.
5. Připravte materiály, které budou užitečné pro účastníky.
6. Zkontrolujte, že všechny technické pomůcky fungují.

(Newton, 2009)

5.6.1 Komunikace mezi projektovým manažerem a managementem


Ještě před zahájením projektu se musel zvolit projektový manažer (dále jen PM), který by byl schopný řídit a koordinovat celý projekt. Projektový manažer byl zvolen z interních zdrojů firmy Škoda Transportation. Jmenování PM bylo v kompetenci vrcholového managementu a uskutečnilo se tímto způsobem:

1. **Telefonická domluva** – Jednalo se o předběžné informování, ve kterém bylo krátce shrnuto, o jaký projekt se jedná. Během telefonátu byl také domluven termín osobní schůzky.
2. **Osobní setkání zástupce vedení společnosti s projektovým manažerem** – Osobní setkání proběhlo face-to-face a předmětem této schůzky bylo podrobné zasvěcení PM do detailů projektu. V průběhu setkání byly generovány různé poznámky a dotazy ze strany PM, které byly vzápětí zodpovězeny zástupcem managementu. Výsledkem jednání bylo odsouhlasení převzetí projektu PM.

V průběhu realizace projektu byl v této komunikační síti důležitým nástrojem **projektový reporting**. Projektový reporting probíhal pravidelně každý týden. Účelem tohoto reportingu bylo informovat vedení společnosti o postupu projektu. Součástí takového reportu byly čtyři hlavní oblasti: výpis dosažených výsledků minulého týdne, plánované projektové aktivity pro následující období, výpis klíčových problémů a návrhy na řešení těchto problémů. Ukázková zpráva o stavu projektu je k vidění níže na Obr. 11.

Obr. 11: Report o stavu projektu

Týdenní report CW__ – Projekt CONCERTO	
<p>Dokončené úkoly a dosažené výsledky minulého týdne</p> <p>Zde se vypisovaly dokončené úkoly z minulého týdne</p>	<p>Klíčové problémy, rizika</p> <p>V této oblasti byly vypsaný klíčové překážky v úspěšné realizaci projektu</p>
<p>Plánované projektové aktivity pro následující období</p> <p>Zde byly obsaženy naplánované projektové činnosti pro následující týden</p>	<p>Nápravná opatření, návrhy řešení, příležitosti</p> <p>V této buňce byly podány návrhy řešení, nápravná opatření na klíčové problémy</p>



Zdroj: Škoda Transportation, a.s., (2023)

Obsah projektového reportu je vcelku dostačující, zahrnuje všechny podstatné informace. Nicméně na první pohled chybí reportu jasný a zřetelný signál, zda si projekt vede dobře nebo ne. Tuto informaci si musí příjemce reportu utvořit v hlavě po přečtení všech čtyř oblastí, což může zabrat více času, obzvlášť když report obsahuje spoustu informačního sdělení.

Pokud se návrhy na řešení některých problémů vyskytujících se v reportu podařilo zavést bez zásahu managementu, jednalo se o skvěle navržená nápravná opatření od PM. Ale pokud se tak nepodařilo, musely se problémy eskalovat na vyšší úroveň a přicházelo na řadu **jednání řídicího výboru**. Toto jednání probíhalo zpravidla osobně jednou za měsíc. Členy této schůzky byli: zástupce z vedení společnosti, projektový manažer, dodavatelští specialisté a garant metodiky. Obsahem této schůzky bylo shrnutí stavu projektu, předvést dosažené výsledky, navrhnout další kroky, a především rozhodnout o potřebném zásahu eskalovaných aktivit. Příkladem takových aktivit bylo např. jak naložit s multijazyčností systému nebo jak zajistit dodání chybějících vstupů o zdrojích od realizačních týmů apod. Přestože se jednání řídicího výboru zúčastnili různí aktéři, kteří do této komunikační sítě nepatří, zařazujeme tuto schůzku převážně mezi PM a managementem, jelikož v ní šlo v první řadě o rozhodnutí o potřebném zásahu ze strany managementu v eskalovaných aktivitách od PM.

5.6.2 Komunikace mezi projektovým manažerem a realizačními týmy

Hlavní příležitostí pro komunikaci PM s realizačními týmy byla **interní schůzka projektového týmu**. Ta se konala pravidelně jednou týdně formou videokonference v aplikaci **MS Teams**. Svolávání porady probíhalo prostřednictvím **e-mailu**, ve kterém byl poslán odkaz na připojení. S ohledem na geograficky vzdálené týmy Transtech a ŠELC by bylo neefektivní pořádat každý týden osobní schůzky, tudíž se zde volba online komunikace jeví jako adekvátní volba. Předmětem tohoto jednání bylo zrevidovat vyhotovené výstupy a naplánovat další aktivity na příští týdně. Za účelem rychlosti, jednoduchosti a snadno uchovatelné informace byl také využíván e-mail v aplikaci **MS Outlook**. Při používání e-mailu je třeba dbát na to, aby byl psaný text přesný a jasný. Pokud tomu tak není, může docházet k častým nedorozuměním a chybné interpretaci zprávy.

Níže jsou vypsány nejčastější **problémy v komunikaci**, které se vyskytly v rámci této komunikační sítě. Jsou zde také podána autorova doporučení, jak tyto problémy řešit:

1. Dlouhé reakční časy – Některým oddělením trvalo příliš dlouho odpovědět na e-mail a vznikaly drobné prostoje. Mohly vznikat možná nedorozumění v dekódování zprávy. – Už při psaní a odesílání e-mailu je zapotřebí jasně a srozumitelně předat informaci v psané formě. Doporučení – požádat kolegu/kolegyni, aby si přečetl/a rozepsaný e-mail, a požádat o názor, zda všemu

rozumí, zda vše dává naprostý smysl. Tímto způsobem dostaneme na e-mail zpětnou vazbu ještě před tím, než jsme ho odeslali a ujistíme se, že odeslané zprávě budou všichni rozumět.

2. Vnímání projektu Concerto jako něco s nízkou prioritou (specificky oddělení inženýringu) – Vzhledem k tomu, že v útvaru inženýring chyběla kontinuální výrazná podpora realizace projektu ze strany nejvyššího vedení inženýringu, týmy věnovaly svoji kapacitu jiným činnostem jako např. realizovaným projektům a přípravě nabídek.
3. Mírná neochota týmu Transtech v komunikaci – I přes realizované interní schůzky projektového týmu a e-maily neaktualizoval tým Transtech své činnosti v systému Concerto ve zkušebním provozu. – Už při vytváření týmu by bylo dobré vyjasnit si vztahy mezi týmy a PM a způsob jejich vzájemné interakce. Komunikace s geograficky různorodými týmy musí být promyšlenější. V tomto případě je užitečné plánovat komunikaci strukturovaným způsobem na úkor neformální komunikace. Pokud je to možné, snažit se někdy v průběhu projektu vycestovat na všechna místa a podpořit či motivovat každého člena týmu.

5.6.3 Komunikace s garantem metodiky a s dodavateli systému

Komunikace s garantem metodiky a s dodavateli systému probíhala velmi podobně. Jelikož tito odborníci fungovali v jiném městě než Škoda Transportation, převládala zde opět **online komunikace** s důrazem na MS Teams. Pomocí e-mailové komunikace se domlouvaly termíny online schůzek, které byly svolávány, kdykoli se vyskytl nějaký problém. Pokud bylo potřeba **osobní setkání** s realizačními týmy a PM, dojížděli odborníci do Plzně a řešili se závažné aktivity face-to-face. Tyto závažné aktivity byly například různá školení, instalace a nastavení SW a HW či konzultace při analýze toku projektů nebo při finalizaci plánu pipeline v Concerto.

I přestože byli garant metodiky a specialisté na implementaci nepřímou součástí projektového týmu, nebyli do projektu zapojováni tak, jak si vedení a PM představovali. Je to dáno tím, že projekt implementace Concerto do ŠT mohl být jeden z několika, na kterém v té době experti pracovali, a mohli být dosti časově vytížení. V takovém případě je nutno předem plánovat nadcházející schůzky a s předstihem informovat jejich účastníky. Je také užitečné neustále se připomínat a včas všechny zapojovat do pravidelné komunikace.

5.6.4 Komunikace realizačních týmů mezi sebou

Pro komunikaci realizačních týmů mezi sebou se využíval, již několikrát zmiňovaný, **MS Teams**. Pokud se potřebovaly týmy mezi sebou domluvit a poradit si, stačilo zavolat a vše se po video hovoru vyřešilo. Aplikace je taktéž užitečná v tom, že není třeba psát formální e-mail členovi týmu, ale stačí psát pouze do chatu, což velmi zkracuje čas a zároveň napomáhá k navazování neformální komunikace a k rozvoji týmového ducha.

Pro ukládání souborů, které jsou přístupné pouze osobám s oprávněním do složky, se využíval **SharePoint**. Tato platforma webové aplikace umožňuje snadné sdílení dokumentů mezi týmy. Sdílené dokumenty lze uložit na centrální místo, což usnadňuje přístup a správu dokumentů. Umožňuje také současně pracovat na jednom dokumentu, což přináší efektivnější a rychlejší spolupráci v týmu. Na druhou stranu je třeba striktně dodržovat zásady a jednotný systém při vytváření, ukládání a přepisování dokumentů. Pokud by každý člen týmu tvořil podle svého uvážení složky s dokumenty, kterým by rozuměl jenom on sám, vznikal by na sdíleném uložišti kompletní chaos souborů. Před používáním aplikace SharePoint je třeba každého jednotlivce týmu obeznámit s definovanými pravidly, která by platila pro všechny členy. Do tohoto sdíleného uložště se nejčastěji ukládaly projektové soubory, jako jsou kupříkladu harmonogramy, rozpočty projektů, analýzy rizik, plán na řízení odchylek a reporty o stavu projektu.

Týmy používaly v některých ojedinělých případech i **Úschovnu Škoda**. Firemní úschovna slouží k odesílání velkých souborů, které se svojí velikostí nevejdou do přílohy e-mailu či do jakéhokoliv jiného komunikačního nástroje. Výhodou použití firemní úschovny oproti té klasické je ten, že zasílané dokumenty jsou více zabezpečené. Mohou být chráněny heslem, certifikátem nebo jiným způsobem, což snižuje riziko ztráty nebo odcizení citlivých informací.

Tým ŠT pořádal příležitostně v Plzni mimořádné schůzky s dodavateli a s garantem metodiky, jak již bylo popsáno výše. Negativem těchto mimořádných schůzek je to, že o nich ostatní týmy nebyly informovány a nemohly být vždy společně synchronizovány. V takovém případě je užitečné vytvořit jednoduchý zápis ze schůzky, který bude vložen na SharePoint, aby k němu měli všichni přístup a aby věděli, jak projekt postupuje.

5.6.5 Komunikace se správci úkolů

V této komunikační síti šlo zejména o zaškolení správců úkolů, aby byly projekty v Concerto správně aktualizované. Termíny se domlouvaly přes **telefon či e-mail**. Školení probíhalo formou **osobního setkání** garanta metodiky se správcem úkolů za účasti příslušného člena realizačního týmu. Protože někteří pracovníci zapomenou po školení většinu věcí, co jim bylo ukázáno, vytvářeli garant metodiky společně se specialisty na implementaci **interní školící videa**. Tato videa sloužila jako připomínka práce se systémem a oživovala paměť těm, kteří to potřebovali. Videá byla / jsou rozdělena po jednotlivých pětiminutových částech, aby bylo snadné dohledat, jaké téma chceme oživit (resp. naučit). Videá jsou dosud stále uložena a dostupná na uložišti SharePoint a slouží jako školící materiál pro nově příchozí pracovníky.

Je zapotřebí zmínit, že komunikace se správci úkolů byla nejproblémovější v celém projektu. Zaškolení bylo velmi náročné. Uživatelé nebyli ochotní spolupracovat, měli odpor k systému a domluva na společném termínu byla obtížná a zdlouhavá. Příčinou těchto nezdarů byly jejich zaběhnuté zvyky a procesy. Nechtěli, aby někdo zasahoval do jejich organizace práce, když to funguje správně několik let, ale pouze pro určitý počet projektů. Jenomže firma se snaží posouvat dopředu a snaží se neustále inovovat, aby dosahovala lepších výsledků než v minulém roce, a podniká k tomu určité kroky. Tyto kroky jsou spojeny s narůstajícím počtem zakázek (projektů), které správci úkolů nedokáží bez pomoci plánovacího systému úspěšně řídit. Proto je nezbytně nutné, aby všichni pracovníci začali myslet týmově a vycházeli si všichni vstříc, neboť bez týmové spolupráce a sounáležitosti se firma nikam neposune. Tuto filozofii nebo spíše týmové myšlení by bylo užitečné před zahájením implementace správcům úkolů vysvětlit a podvědomě jim ho neustále připomínat. Začít se může setkáním realizačních týmů se správci úkolů, kde jim bude vše podrobně objasněno, a následně se může zmíněné týmové myšlení posílat e-mailem. Může se vytvořit článek na intranetu, který do detailu vystihuje důvod pořízení systému Concerto, poté se článek může objevit v newsletteru, nakonec také v podnikovém časopisu Škodovák.

5.7 Plán komunikace

Plán komunikace byl sestaven na základě analýzy komunikace v projektu implementace Concerto. Jedná se o postupně aktualizovanou verzi předběžného plánu a zahrnuje autorovy návrhy na již zmíněné vyskytující se komunikační problémy.

Podává podrobný přehled aktivit, které mají vést k naplnění komunikační strategie se všemi významnými zainteresovanými stranami. V plánu komunikace je skupina „realizační týmy“ rozdělena na „Tým ŠT“ a „Tým ŠELC & Transtech“. Důvodem tohoto rozdělení je mírně odlišný způsob komunikace s těmito stranami.

Plán popisuje, komu se budou podávat informace, co všechno chceme sdělovat, jakou formou to budeme sdělovat a jak často. Na konci je uvedeno, kdo je za tvorbu a distribuci zprávy odpovědný a jak poznáme, že se nám podařilo úspěšně splnit komunikační cíl dané osoby či skupiny. Celý plán komunikace je k dispozici v příloze B této práce (viz Seznam příloh).

5.8 Zhodnocení a návrhy na zlepšení

Implementace systému Concerto je v tuto chvíli dokončena a nyní se už systém používá v běžném provozu. I přes vyskytující se problémy (ať už komunikační nebo technické) se podařilo projekt úspěšně dovést do konce. Aktuálně se projekt nachází v poprojektové fázi, kde může docházet k různým vyhodnocením průběhu, přínosů atd.

Nejprve zde budou v této části zhodnoceny jednotlivé plány projektového řízení. Přestože byla implementace Concerto veliký a složitý projekt, neměla firma zpracovány v podstatě žádné plány týkající se komunikace či obecně projektového řízení. Pokud ano, tak pouze v neúplné verzi. Logický rámec nebyl vůbec vytvořen, přitom tento nástroj může sloužit jako podpora při řízení projektu, kde jsou základní parametry vzájemně logicky provázány a poskytují jasný přehled o smyslu projektu. Organizační struktura projektu byla vytvořena, ale pouze v textové formě. Postrádala přehlednou grafickou formu, která by poskytovala jednoduchou vizualizaci struktury všem účastníkům projektu. Co se týče matice RACI a plánů k řízení zainteresovaných stran, nebyly vytvořeny žádné dokumenty a vše se řídilo na základě zkušeností a kompetencí projektového manažera. Komunikační plán byl sice před zahájením projektu vytvořen, ale po celou dobu trvání projektu nebyl průběžně doplňovaný, díky čemuž byly opomenuty některé komunikační povinnosti. Je jasné, že úspěšnost projektu nezávisí vždy na vypracování několika plánů, projekt může být úspěšný i bez nich. Ale ne nadarmo se zpopularizoval jeden známý výrok, který vystihuje projektové plánování, a ten zní:

„I nedokonalý plán je lepší než žádný plán.“

(Sáčková, n.d.)

To znamená, že před zahájením dalšího podobného projektu by bylo užitečné zvážit vytvoření alespoň nedokonalé formy výše zmíněných plánů.

Komunikace v rámci tohoto vybraného projektu proběhla, i vzhledem ke všem zmíněným problémům, vcelku dobře. Měla svá pozitiva i negativa a bylo by užitečné si je vyjmenovat a vyhodnotit. Začněme nejdříve pozitivními věcmi:

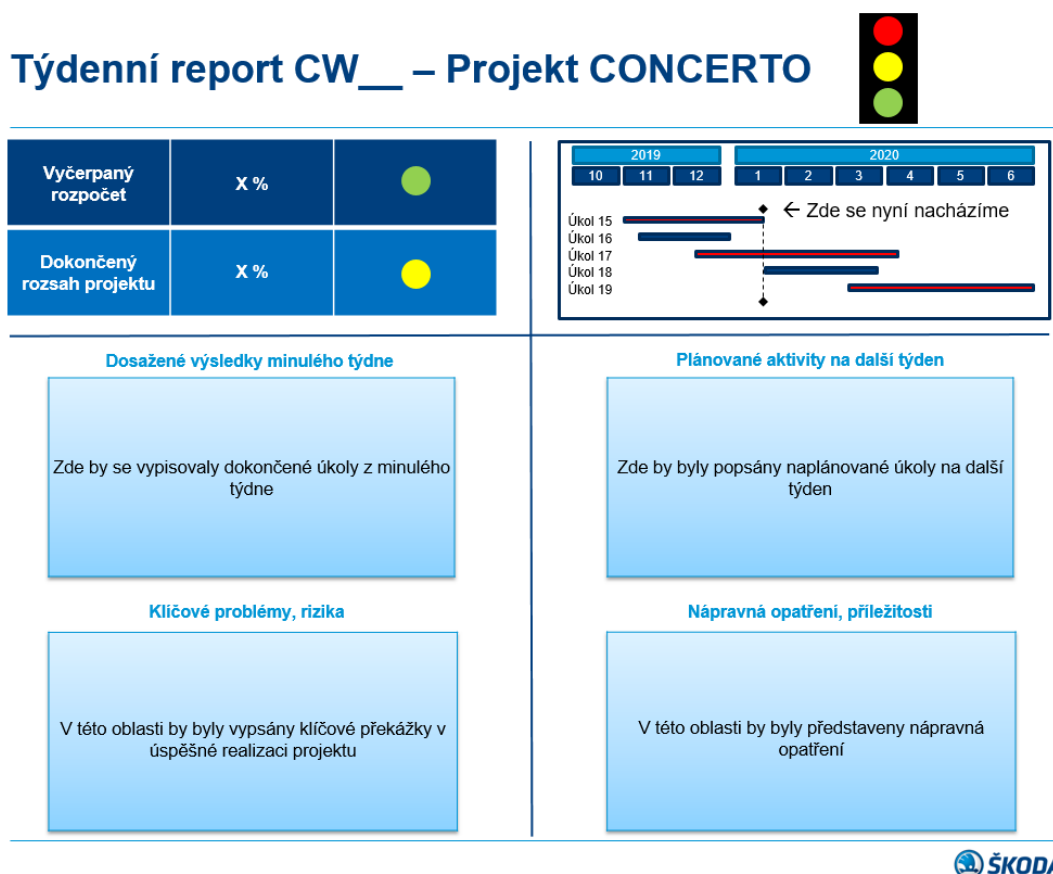
- Pořádání pravidelných i mimořádných schůzek – Pravidelné i mimořádné schůzky zajišťovaly synchronizaci týmu, umožňovaly včasné identifikovat problémy a napomáhaly ke zlepšení monitoringu projektu a ke zvýšení motivace.
- Proces komunikování PM s managementem – Tento komunikační proces byl kvalitně sestaven a vyjasněn od samého začátku projektu. Pravidelný projektový reporting je důležitou součástí korporátní komunikace, zde to nebylo výjimkou.
- Využití SharePoint i Úschovny Škoda – Pochválit můžeme využití sdíleného úložiště i firemní úschovny. Všichni měli snadný přístup ke všem dokumentům, což usnadňovalo koordinaci činností a informací mezi realizačními týmy.
- Tvorba školících videí – Školící videa jsou perfektním zdrojem informací, jak správně pracovat se systémem, a navíc jsou stále k dispozici pro nové pracovníky.

Na druhou stranu se v tomto projektu vyskytla i spousta negativ. Některá z nich byla již zmíněna v předchozích podkapitolách výše, ale pro jistotu zde budou zopakována:

- Nevytváření zápisů ze schůzek projektového týmu – Nevytvoření zápisů ze schůzek může znamenat neinformovanost pro ty, kteří se nemohli zúčastnit porady, což může vést k různým nesrovnalostem mezi týmy. Mohou být ztraceny důležité informace a může docházet k opakování činností, které nebyly nikde zaznamenány. – V ideálním případě by se měl před začátkem schůzek určit zapisovatel a ten by zápis po ukončení porady distribuoval e-mailem kolegům nebo by ho uložil na SharePoint.
- Nevyladěná struktura projektového reportu – I přestože byl projektový reporting skvělý nástroj komunikace, na první pohled chyběl reportu jasný signál, zda si projekt vede dobře nebo zda ne. Jestliže člen vrcholového vedení dostane během týdne těchto reportů např. 10, bude si muset všechny pročitat do detailu, aby se rozhodl, který projekt je na tom hůře a potřebuje prioritní zásah z vyšších řad. – Navrhl bych přidat do reportu funkci *traffic light*, která byla již zmíněna v teoretické části této práce. Pokud by byl projekt v dobrém stavu, byl by report

zvýrazněn zelenou kuličkou v horním rohu. Pokud by se projekt odchyloval od plánu, použili bychom žlutou kuličku, a nakonec pokud by byl projekt ve velmi vážném stavu, vybrali bychom červenou kuličku. Tímto způsobem by snadno docházelo k identifikaci stavu projektu na první pohled. Dále bych doporučil zakomponovat do reportu časový plán (přesněji Ganttův diagram s důležitými úkoly a milníky), ve kterém se projekt zrovna v té době nachází, aby byly dokončené i následující činnosti lépe interpretovány a vizualizovány na časové ose. Na závěr bych do reportu zvažil přidat krátkou, jednoduchou a smysluplnou informaci o celkovém vyčerpaném rozpočtu v % a také dokončený rozsah projektu v %. Popsané návrhy jsou ilustrovány a lépe představeny na Obr. 12.

Obr. 12: Doporučený návrh reportu



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

- Dlouhé reakční časy – Nejčastějším problémem v komunikaci byly dlouhé reakční časy. Často bylo zaznamenáno zpoždění při odpovídání na e-maily, což způsobilo menší prodlevy. Příčinou těchto prodlev bylo možné nedorozumění v interpretaci zpráv. Abychom zajistili srozumitelnost a jasnost e-mailů, měli bychom věnovat

pozornost tomu, jak informace prezentujeme v psané formě. Doporučuje se požádat kolegu nebo kolegyni, aby si přečetli náš e-mail a zkontrolovali, zda všemu rozumí a zda jsou všechny informace jasně a srozumitelně prezentovány. Tento způsob nám poskytne zpětnou vazbu před odesláním e-mailu a pomůže nám zajistit, že naše zprávy budou všemi pochopeny.

- Zanedbaná komunikace ze strany správců úkolů – V projektu byla nejproblémovější komunikace se správci úkolů. Jejich zaškolení bylo obtížné, uživatelé nebyli ochotni spolupracovat a domluva na společném termínu trvala dlouho. Důvodem byly zaběhlé zvyky a procesy, kvůli kterým nechtěli, aby někdo zasahoval do jejich organizace práce. Avšak kvůli narůstajícímu počtu projektů se vyžaduje použití plánovacího systému, jelikož bez něho se už nezvládá řídit velký počet projektů. K tomu je zapotřebí neohrozit zájmy správců úkolů a přiklonit si tuto skupinu na svoji stranu. Je důležité, aby pracovníci začali myslet týmově a spolupracovali, aby firma mohla dosahovat lepších výsledků a posouvat se neustále vpřed. Tuto filozofii týmového myšlení by bylo užitečné vysvětlit správcům úkolů před implementací a neustále ji připomínat. Lze začít setkáním s realizačními týmy a posílat informace o týmovém myšlení e-mailem, v intranetu, newsletteru nebo v podnikovém časopisu Škodovák. Takový přístup by mohl pomoci zlepšit spolupráci a dosáhnout úspěchu v projektech.

Doplňkovým návrhem na zlepšení komunikace je integrace SharePoint s MS Teams. Díky značnému využívání těchto aplikací by bylo užitečné jejich vzájemné propojení. Umožňovalo by to snadnější a efektivnější spolupráci týmů. V rámci zmíněné integrace existuje spousta nástrojů a funkcí, která by se mohla využít v MS Teams kanálu. Pro zmíněné propojení můžeme zvážit tyto tři funkce:

- Stránky – Přidání odkazu na SharePoint stránku do MS Teams umožňuje snadný přístup k informacím a pomáhá k efektivnější spolupráci.
- Knihovny dokumentů – Používání SharePoint knihoven dokumentů poskytuje rychlý přístup k dokumentům přímo v aplikaci MS Teams. Výhodou je jednotné přihlášení a jednotné vyhledávání, což usnadňuje práci s daty.
- Seznamy – Používání SharePoint seznamů v MS Teams umožňuje vytvářet seznamy úkolů, projektů a dalších informací, které lze snadno sdílet v rámci týmu.

Další zajímavou funkcí, která by se mohla v MS Teams využívat, je Planner. Funkce Planner je užitečným nástrojem pro plánování a správu projektů. Pomocí tohoto nástroje můžeme vytvářet nové plány a přidávat do nich všechny úkoly. K úkolům je důležité přiřadit odpovědné osoby a termíny dokončení. Vytvořený plán projektu je dobré přidat do kanálu týmu v MS Teams, aby k němu měli členové týmu přístup a aby mohli sledovat stav úkolů a pracovat na nich. Funkce Planner poskytuje analytické údaje o projektu a usnadňuje členům týmu sdílet své seznamy úkolů s ostatními. Planner může být navíc provázán s MS Outlook. Díky této další integraci mohou členové týmu snadno zobrazovat své úkoly v kalendáři v MS Outlook. To poskytuje snadnější plánování svého času a přizpůsobení se pracovnímu dni. Planner nabízí také možnost nastavit si upozornění na své úkoly přímo v aplikaci MS Outlook. To usnadňuje být v obraze o důležitých termínech a úkolech bez nutnosti otevírat samostatně nástroj Planner v MS Teams.

Do budoucna bych doporučil využít výše popsané perspektivní integrace, jelikož by mohly zlepšovat komunikaci v týmu, umožňovat snadné sdílení úkolů a poskytovat uživatelům lepší přehled o svém časovém plánu.

Jelikož je popisovaný projekt v tuto chvíli úspěšně realizovaný, nebylo možné některé uvedené návrhy zavést do dění a uplatnit v praxi. Nicméně popisovaná implementace systému Concerto je do budoucna naplánovaná i pro ostatní dceřiné společnosti ve skupině Škoda Group, a tak by se některé vypracované a aktualizované plány mohly využít jako podklad při plánování projektu a případné návrhy na zlepšení by se mohly uvést do praxe.

Závěr

Komunikace v projektu je jedním z klíčových faktorů pro jeho úspěšné dokončení. Je důležitá v každé oblasti života, ale v projektovém managementu je obzvlášť důležitá. Komunikace musí být efektivní, průběžná a musí zahrnovat všechny zainteresované strany v projektu. Důležitost efektivní komunikace spočívá v tom, že pomáhá předcházet problémům, umožňuje lépe spolupracovat a přispívá k plánování a koordinaci projektu. Pokud je komunikace v projektu špatně plánovaná a je velmi podceněná, vystavujeme se vysokému riziku neinformování všech zainteresovaných stran, což může mít za následek zpoždění projektu, snížení kvality výstupů nebo zvýšení nákladů na projekt.

Cílem této bakalářské práce byla analýza komunikace ve vybraném projektu a na základě této analýzy navrhnout vhodná doporučení pro zlepšení. Tento cíl byl provázaný s identifikací zainteresovaných stran a s vypracováním plánu komunikace.

Teoretická část byla zaměřena na představení východisek pro projektové řízení, obecnou teorii komunikace, a hlavně řízení projektové komunikace. Východiska k této problematice byla získána z odborné literatury, případně i z relevantních internetových článků.

V praktické části byly teoretické poznatky aplikovány na projektu implementace systému Concerto. Nejdříve byla představena společnost Škoda Transportation i vybraný projekt. V návaznosti na to byl sestaven logický rámec projektu. Dále bylo popsáno složení projektového týmu, které bylo doplněno schématem organizační struktury, a vytvořila se i matice odpovědnosti. S identifikací zainteresovaných stran se sestavila matice vlivu a zájmu i registr zainteresovaných stran. Na základě osobní komunikace s projektovým manažerem projektu a s členem realizačního týmu ŠT se vytvořila analýza projektové komunikace a bylo odhaleno několik komunikačních nedostatků. Vytvořená analýza a zjištěné nedostatky byly posléze využity k sestavení plánu komunikace.

Na závěr této práce byl zhodnocen průběh projektu i efektivita projektové komunikace a byla navržena různá doporučení na zlepšení projektové komunikace. Vypracované plány a návrhy na zefektivnění komunikace by se mohly v budoucnu zavést do praxe díky dalším plánovaným implementacím systému Concerto v ostatních dceřiných společnostech.

Seznam použitých zdrojů

- Digitalnicesta.cz (2022). *Projektový reporting*. Dostupné 24. 10. 2022 z <https://www.digitalnicesta.cz/vyresit/projektovy-reporting>
- Doležal, J., & Krátký, J. (2016). *Projektový management v praxi*. Grada Publishing.
- Doležal, J., Krátký, J., & Cingl, O. (2013). *5 kroků k úspěšnému projektu*. Grada Publishing.
- Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., & Bočková, K. (2016). *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Grada Publishing.
- Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2012). *Projektový management podle IPMA*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Fielding, P. J. (2022). *How to manage projects*. (2nd ed.). Kogan Page Ltd.
- Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V., & Dvořáková, J. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Křivánek, M. (2019). *Dynamické vedení k řízení projektů*. Grada Publishing.
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Newton, R. (2009). *The Project Manager*. (2nd ed.). Pearson Education Ltd.
- O'Connell, F. (2011). *What you need to know about Project Management*. John Wiley and Sons Ltd.
- Podmolík, L. (2021). *Komunikační nástroje (SW) v projektech*. Akademie digitálního managementu. Dostupné 24. 10. 2022 z <https://akademie-dm.cz/komunikacni-nastroje-sw-v-projektech/>
- Sáčková, I. (n.d.). *7 klíčových důvodů, proč má smysl plánovat a proč je nedokonalý plán lepší než žádný plán*. Dostupné z <https://www.ivanasackova.cz/7-klicovych-duvodu-proc-ma-smysl-planovat-a-proc-je-nedokonalny-plan-lepsi-nej-zadny-plan/>
- Svozilová, A. (2016). *Projektový management*. (3. vyd.). Grada Publishing.
- Škoda Group, a.s. (2023). *O nás*. Dostupné 15. 1. 2023 z <https://www.skodagroup.com/cs/stranka/o-nas>
- Škoda Transportation, a.s. (2023). *Firemní materiály*. Interní dokumenty podniku Škoda Transportation, a.s. se sídlem v Plzni.
- Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2023). *Výpis z obchodního rejstříku Škoda Transportation a.s.* Dostupné 15. 1. 2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=214610&typ=PLATNY>

Seznam tabulek

Tab. 1: Struktura logického rámce	14
Tab. 2: Struktura plánu komunikace	31
Tab. 3: Matice odpovědnosti projektu.....	44
Tab. 4: Registr zainteresovaných stran	48

Seznam obrázků

Obr. 1: Projektový trojimperativ.....	11
Obr. 2: Životní cyklus projektu.....	12
Obr. 3: Šablona matice vliv – zájem.....	22
Obr. 4: Model komunikačního procesu	24
Obr. 5: Komunikační síť.....	28
Obr. 6: Značka společnosti	35
Obr. 7: Graf v systému Concerto	39
Obr. 8: Penetrating Chain	39
Obr. 9: Organizační struktura projektu	42
Obr. 10: Matice vliv-zájem projektu.....	47
Obr. 11: Report o stavu projektu	50
Obr. 12: Doporučený návrh reportu.....	57

Seznam použitých zkratk

IPMA	International Project Management Association
PMI	Project Management Institute
PRINCE2	PRojects IN Controlled Environments 2nd Version
IT	Informační technologie
WBS	Work Breakdown Structure
OBS	Organizational Breakdown Structure
IČO	Identifikační číslo osoby
ŠT	Škoda Transportation
MES	Management Execution System
CCPM	Critical Chain Project Management
CPM	Critical Path Method
SW	Software
HW	Hardware
RNV	Rhein-Neckar-Verkehr
ŠELC	Škoda Electric
IS	Informační systémy
PM	Projektový manažer

Seznam příloh

Příloha A: Logický rámec projektu

Příloha B: Plán komunikace

Příloha A: Logický rámec projektu

Přínos projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady / rizika
<ul style="list-style-type: none"> Urychlování průběžných dob projektů s cílem splnit termínové požadavky zákazníků Zvýšení průtoku projektů firmou 	<ul style="list-style-type: none"> Vyhodnocení včasnosti dodávek Počet paralelně realizovaných projektů v rámci firmy 	<ul style="list-style-type: none"> Ukazatele ze systému Concerto 	NEVYPLŇUJE SE
Cíl projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady / rizika
<ul style="list-style-type: none"> Implementace systému Concerto do Škoda Transportation, která bude probíhat od 1. 1. 2019 do 30. 6. 2020, a to vše v rámci stanoveného rozpočtu. 	<ul style="list-style-type: none"> Systém Concerto je v rutinním využívání v rámci společnosti. Implementace proběhla v rámci definovaného časového plánu a rozpočtu. 	<ul style="list-style-type: none"> Pravidelné kontroly a aktualizace systému Předávací protokol 	<ul style="list-style-type: none"> Zájem managementu o redukcii zpoždění projektů Ochota pracovníků spolupracovat na zlepšení řízení projektů
Dílčí výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady / rizika
1. Přípravná fáze	<ul style="list-style-type: none"> Zpřístupněná studie proveditelnosti, projektový plán a podepsaná smlouva 	<ul style="list-style-type: none"> Smlouva o zavedení systému Concerto 	<ul style="list-style-type: none"> Součinnost participujících útvarů Technická připravenost plánovacího systému ze strany dodavatele Efektivní rozdělení rolí a odpovědností napříč odděleními/ organizacemi
2. Etapa I. – Implementace pro řízení pilotního projektu Tram RNV_Mannheim	<ul style="list-style-type: none"> Spuštění projektu Tram RNV_Mannheim do ostrého provozu do 8/2019 	<ul style="list-style-type: none"> Zápis z jednání řídicího výboru projektu 	
3. Etapa II. – Implementace pro řízení všech dalších projektů v Škoda Transportation	<ul style="list-style-type: none"> Přechod ostatních projektů do ostrého provozu do 4/2020 	<ul style="list-style-type: none"> Zprávy o stavu projektů Týdenní reporty projektů z Concerta 	
4. Ukončovací fáze	<ul style="list-style-type: none"> Aktivní používání systému Concerto v organizaci 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentace o ukončení projektu 	
Klíčové aktivity	Zdroje (peníze, lidé)	Časový rámec aktivit	Předpoklady / rizika
1.1 Studie proveditelnosti 1.2 Vytvoření projektového plánu 1.3 Uzavření smlouvy 1.4 Vytvoření klíčového týmu	<ul style="list-style-type: none"> Management ŠT Projektový manažer Garant metodiky Dodavatel 	2,5 měsíce	<ul style="list-style-type: none"> Výběr kompetentního týmu Zájem o spolupráci ze strany dodavatele

<p>2.1 Kick-Off Meeting</p> <p>2.2 Workshop klíčového týmu</p> <p>2.3 Analýza toku a vytvoření zdrojové struktury projektu Tram_RNV_Mannheim</p> <p>2.4 Instalace a nastavení SW</p> <p>2.5 Plánování projektu Tram_RNV_Mannheim</p> <p>2.6 Vytvoření projektových souborů</p> <p>2.7 Školení uživatelů pro exekutivní fázi</p> <p>2.8 Zkušební provoz projektu Tram_RNV_Mannheim</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Řídící výbor ▪ Projektový manažer ▪ Realizační týmy: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Tým ŠT ➢ Tým ŠELC ➢ Tým Transtech ▪ SW Concerto ▪ Garant metodiky ▪ Specialisté na implementaci 	<p>5 měsíců</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Snaha o zapojení každého jednotlivce z týmu ▪ Instalace a zpřístupnění SW Concerto ▪ Obeznamení se s principem plánovacího systému
<p>3.1 Analýza toku všech ostatních projektů</p> <p>3.2 Management Workshop</p> <p>3.3 Školení Administrátora</p> <p>3.4 Nastavení a spuštění Concerto</p> <p>3.5 Plánování všech ostatních projektů</p> <p>3.6 Vytvoření projektových souborů</p> <p>3.7 Modelování toku aktuálních projektů</p> <p>3.8 Školení Master Scheduler</p> <p>3.9 Detailní zpracování procesů pro řízení a používání systému</p> <p>3.10 Finalizace plánu pipeline</p> <p>3.11 Školení uživatelů pro exekutivní fázi</p> <p>3.12 Přejít projektů do ostrého provozu</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Management ŠT ▪ Garant metodiky ▪ Specialisté na implementaci ▪ Řídící výbor ▪ Projektový manažer ▪ Realizační týmy: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Tým ŠT ➢ Tým ŠELC ➢ Tým Transtech 	<p>8,5 měsíců</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Technická podpora při dolaďování nesrovnalostí ▪ Pravidelná komunikace mezi všemi zúčastněnými stranami
<p>4.1 Vytvoření potřebné dokumentace</p> <p>4.2 Ukončení projektu</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Řídící výbor ▪ Projektový manažer 	<p>2 měsíce</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zdařilé zavedení systému ▪ Úspěšně provedené etapy ▪ Bezproblémový chod
Co není předmětem projektu			Předběžné podmínky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propojení systému Concerto s dalšími IS v rámci společnosti 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Odsouhlasení projektu vedením

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Příloha B: Plán komunikace

Plán komunikace					Zpracoval: Lukáš Příbář
Příjemce informace	Cíle komunikace	Klíčové sdělení	Formát / komunikační kanál	Zpětná vazba	Správce
Management ŠT	Informovat o postupu projektu	Jak si projekt vede - Jde vše podle plánu? Vzniklo na projektu zpoždění? Zmínit objevené problémy, které je třeba řešit.	Jednání řídicího výboru 1x za měsíc – osobně. Týdenní reporting projektu.	Rozhodnutí o eskalovaných problémech – navržená nápravná opatření	Projektový manažer
Projektový manažer	Informovat o pověření pracovníka jako odpovědné osoby za úspěšnou implementaci systému	Byl byste ochoten být manažerem tohoto projektu? Máte výborné predispozice k řízení těchto projektů.	Telefonická domluva. 1x osobní setkání před začátkem projektu	Rozhodnutí o akceptaci svěřeného projektu	Zástupce managementu ŠT
Tým ŠT	Vysvětlit cíl projektu a seznámit se s plánem. Rozdělit role jednotlivých členů.	Naším cílem je implementovat systém v zadaném čase a v rámci stanoveného rozpočtu. Jaký dílčí tým má co na starost a jakou zastává roli.	Kick-Off Meeting	Každý člen ví, jaký je cíl projektu a jeho role.	Projektový manažer
	Revize projektových prací z předešlého týdne. Zorganizovat práci na následující období. Motivace a povzbuzení týmů - důraz na soudržnost.	Ukažte, jak jste postoupili. Vyskytl se nějaký problém, se kterým si nevíte rady? Tento týden se bude pracovat na... Je všem jasné, co máte dělat? Pokud je něco nejasné, ptejte se. Skvěle odvedená práce. Opravdu se vám to povedlo.	E-mail – MS Outlook. Interní schůzka projektového týmu 1x týdně - MS Teams.	Zkontrolovaný stav projektu. Všem je zřejmé, co má kdo dělat. Pocit spokojenosti, nabuzení. Motivace odvádět kvalitní práci	Projektový manažer
	Vysvětlit prioritu tohoto projektu. Interpretovat výhody používání systému.	Primárně se, prosím, soustředte na projekt Concerto. Concerto přináší firmě rychlejší průběh projektů, což snižuje náklady a umožňuje růst tržeb.	E-mail – MS Outlook. Interní schůzka projektového týmu 1x týdně - MS Teams.	Maximální soustředění pracovníků na projekt Concerto	Projektový manažer
	Definovat pravidla pro používání sdíleného úložiště.	Zde jsou definovaná pravidla pro používání sdíleného úložiště. Řiďte se, prosím, podle nich.	E-mail – MS Outlook	Jasný a utříděný přehled souborů	Projektový manažer
	Sdílení a zasílání dokumentů.	Zde jsou k dispozici vyhotovené projektové soubory	SharePoint, Úschovna Škoda.	Snadná spolupráce mezi týmy	Člen týmu ŠELC a Transtech
Tým ŠELC & Transtech	Vysvětlit cíl projektu a seznámit se s plánem. Rozdělit role jednotlivých členů.	Naším cílem je implementovat systém v zadaném čase a v rámci stanoveného rozpočtu. Jaký dílčí tým má co na starost a jakou zastává roli.	Kick-Off Meeting	Každý člen ví, jaký je cíl projektu a jeho role.	Projektový manažer
	Revize projektových prací z předešlého týdne. Zorganizovat práci na následující období. Motivace a povzbuzení týmů - důraz na soudržnost.	Ukažte, jak jste postoupili. Vyskytl se nějaký problém, se kterým si nevíte rady? Tento týden se bude pracovat na... Je všem jasné, co máte dělat? Pokud je něco nejasné, ptejte se. Skvěle odvedená práce. Opravdu se vám to povedlo.	E-mail – MS Outlook. Interní schůzka projektového týmu 1x týdně - MS Teams.	Zkontrolovaný stav projektu. Všem je zřejmé, co má kdo dělat. Pocit spokojenosti, nabuzení. Motivace odvádět kvalitní práci	Projektový manažer
	Vysvětlit prioritu tohoto projektu. Interpretovat výhody používání systému.	Primárně se, prosím, soustředte na projekt Concerto. Concerto přináší firmě rychlejší průběh projektů, což snižuje náklady a umožňuje růst tržeb.	E-mail – MS Outlook. Interní schůzka projektového týmu 1x týdně - MS Teams.	Maximální soustředění pracovníků na projekt Concerto	Projektový manažer
	Podpořit a motivovat geograficky vzdálené členy týmu. Vyjasnit vzájemnou interakci týmů s PM.	Skvěle odvedená práce. Pokračujte takto dále. Je ale potřeba, aby jste s námi komunikovali více.	Rozhovor face-to-face v místě lokalit týmů	Podpoření a motivace. Vyjasněné komunikační vztahy.	Projektový manažer
	Definovat pravidla pro používání sdíleného úložiště.	Zde jsou definovaná pravidla pro používání sdíleného úložiště. Řiďte se, prosím, podle nich.	E-mail – MS Outlook	Jasný a utříděný přehled souborů	Projektový manažer
	Sdílení a zasílání dokumentů.	Zde jsou k dispozici vyhotovené projektové soubory	SharePoint, Úschovna Škoda.	Snadná spolupráce mezi týmy	Člen týmu ŠT
	Předat informace o závažných aktivitách, které byly řešeny s garantem metodiky/dodavateli v ŠT.	V ŠT se uskutečnila mimořádná schůzka, během které jsme vyřešili závažné problémy	E-mail – MS Outlook. Zápis ze schůzky.	Informovanost ostatních týmů	Člen týmu ŠT

Dodavatel systému	Zapojit specialisty do projektu, konzultovat vše potřebné. Splnit firemní požadavky, uspokojit potřeby. Udržovat přátelské pracovní vztahy.	Máme připravené podklady k implementaci. Potřebovali bychom nainstalovat a nastavit systém. Mohli bychom se domluvit na tomto termínu? Mockrát děkujeme za vaši kvalitní spolupráci.	E-mailová komunikace – MS Outlook. Jednání projektového týmu – MS Teams/face-to-face s týmem ŠT.	Spolehlivá a efektivní spolupráce. Kvalitní bezproblémový chod systému	Projektový manažer
Manažerské poradenství	Zapojit garanta metodiky do projektu, konzultovat vše potřebné. Získat licenci na SW Concerto. Udržovat přátelské pracovní vztahy.	Identifikace úzkých míst. Dozvědět se termín na školení týmu, managementu atd. Poskytnutí podpory na dodržení správnosti nastavení SW. Kolik bude SW stát pěníž? Je možno zařídit nákup licence co nejdříve? Mockrát děkujeme za vaši kvalitní spolupráci.	E-mailová komunikace – MS Outlook. Jednání projektového týmu – MS Teams/face-to-face s týmem ŠT.	Spolehlivá a bezproblémová spolupráce. Spokojenost s průběhem projektu.	Projektový manažer
Správci úkolů	Sjednat termín školení. Zaškolit, jak správně pracovat se systémem.	Byl byste ochoten v tento den s námi udělat školení na Concerto? Vysvětlit princip systému. Naučit, jak správně aktualizovat činnosti.	Telefon/E-mail. Osobní setkání. Interní školící videa.	Správně aktualizované projekty v systému	Garant metodiky
	Zajistit spokojenost, vybudovat důvěru. Přesvědčit o přínosu systému.	Efektivnější řízení projektů. Kvalitnější organizace práce. Rychlejší průběh projektů, schopnost realizovat více projektů.	Setkání realizačních týmů se správci úkolů. E-mail, články na intranetu, newsletter, podnikový časopis (Škodovák).	Spokojenost a větší zainteresovanost správců úkolů k implementaci systému	Projektový manažer
Zaměstnanci ŠT	Zlepšit spolupráci se správci úkolů.	Maximální spolupráce se správci úkolů přinese organizovanou práci.	Setkání realizačních týmů s vedoucími oddělení	Kvalitní výstupy projektů	Člen realizačního týmu
	Zajistit příznivé pracovní podmínky. Věnovat prostor pro diskusi, pro vyjádření vlastního názoru.	Všichni budete mít zajištěny perfektní pracovní podmínky. Větší ziskovost firmy → větší mzda zaměstnanců. Jak se podle vás firmě v posledních letech daří? Změnili by jste něco? Vašich názorů si velice vážíme.	E-mail – MS Outlook. Zaměstnanecký průzkum – dotazník.	Spokojenost zaměstnanců	HR specialista
Zákazník projektu Tram_RNV	Zajistit informovanost. Zlepšení vztahů pro případnou navazující spolupráci.	Poskytovat informace o zavádění systému. Oznámit možné změny v plánu. Otevřeně a upřímně sdělit informace o stavu projektu Tram_RNV.	E-mailová komunikace – MS Outlook. Online schůzka.	Dlouholeté partnerství	Manažer projektu Tram_RNV

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Abstrakt

Přibáň, L. (2023). *Řízení projektové komunikace s aplikací na vybraném projektu* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: projekt, analýza projektové komunikace, zainteresované strany, plán komunikace

Předložená bakalářská práce je zaměřena na projektové řízení a řízení projektové komunikace. Cílem této práce je analýza komunikace ve vybraném projektu a na základě zpracované analýzy navrhnout vhodná doporučení pro zlepšení.

Práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá představením východisek ke zvolené problematice. Jsou zde vysvětleny pojmy pro projektové řízení, obecnou teorii komunikace, a především pojmy pro řízení projektové komunikace. V praktické části jsou teoretické poznatky aplikovány na projektu implementace plánovacího systému Concerto ve společnosti Škoda Transportation a.s. Nejprve je zde společnost i s projektem stručně představena. Následně jsou v práci sestaveny základní projektové plány se zaměřením na projektovou komunikaci. Dále se práce zabývá analýzou komunikace v projektu a na základě zpracované analýzy jsou navržena doporučení pro zefektivnění projektové komunikace.

Abstract

Přibáň, L. (2023). *Management of project communication with the application on the selected project* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: project, project communication analysis, stakeholders, communication plan

The submitted bachelor's thesis focuses on project management and project communication management. The aim of this thesis is to analyze communication in a selected project and propose suitable recommendations for improvement based on the analysis conducted.

The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part deals with the introduction of the background to the selected issue. Concepts for project management, general communication theory, and, most importantly, project communication management concepts are explained. In the practical part, theoretical knowledge is applied to the implementation project of the Concerto planning system at Škoda Transportation a.s. Firstly, the company and the project are briefly introduced. Then, essential project plans are created with a focus on project communication. Furthermore, the thesis deals with the analysis of communication in the project, and based on the analysis conducted, recommendations are proposed to improve project communication efficiency.