

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Řízení projektu Zdravá krajina se zaměřením na  
komunikaci**

**Management of the Healthy Landscape project with  
a focus on communication**

Klára Mouleová

Plzeň 2024



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Řízení projektu Zdravá krajina se zaměřením na komunikaci“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 22. 4. 2024

v. r. Bc. Klára Mouleová

## **Zásady pro vypracování práce**

1. Definujte a charakterizujte teorii v oblasti projektového řízení a komunikace
2. Charakterizujte projekt Zdravá krajina včetně vybraných plánů projektu
3. Proveďte analýzu zainteresovaných stran a stávající komunikace projektu
4. Navrhněte strategii komunikace s nejdůležitějšími zainteresovanými stranami a zpracujte plán komunikace

## **Studijní program**

Projektové a procesní řízení

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí této diplomové práce Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za vedení práce, rychlou komunikaci, konzultace a cenné rady, které mi vždy poskytla.

Dále mé poděkování patří Zdravé krajině a to především Mgr. Marii Bejčkové za její vstřícný přístup, rychlou komunikaci a poskytnutí informací, bez kterých bych tuhle práci nebyla schopna zpracovat.

Nakonec musím poděkovat i mé rodině a přátelům za podporu v průběhu celého studia.

# Obsah

Úvod.....	7
<b>1 Projektové řízení.....</b>	<b>9</b>
1.1 Projekt.....	9
1.1.1 Trojimperativ projektu.....	9
1.1.2 Životní cyklus projektu.....	10
1.1.3 Logický rámec projektu.....	11
1.2 Program .....	11
1.2.1 Životní cyklus programu .....	12
1.3 Portfolio.....	13
<b>2 Komunikace .....</b>	<b>16</b>
2.1 Komunikace – základní pojmy.....	16
2.1.1 Předpoklady efektivní komunikace .....	17
2.1.2 Funkce komunikace .....	18
2.1.3 Bariéry v komunikaci .....	18
2.2 Projektová komunikace .....	19
2.2.1 Typy komunikací v projektu .....	20
2.2.2 Projektový tým .....	21
2.2.3 Matice odpovědnosti – RACI.....	22
2.3 Plánování komunikace v projektu .....	24
2.3.1 Zainteresané strany .....	26
2.3.2 Identifikace zainteresaných stran.....	26
2.3.3 Matice vlivu a zájmu .....	27
2.3.4 Registr zainteresaných stran .....	28
<b>3 Projekt Zdravá krajina .....</b>	<b>31</b>
3.1 Představení projektu Zdravá krajina.....	31

3.1.1	Regionální strategie adaptačních opatření kraje pro zadržení vody v přírodě	31
3.1.2	Prioritní oblast 20	32
3.1.3	Komunikační plán	36
3.2	Zdravá krajina jako program	36
3.2.1	Organizační struktura programu	38
3.2.2	Doporučení	40
<b>4</b>	<b>Komunikace v projektu Zdravá krajina</b>	<b>42</b>
4.1	Zainterесované strany	42
4.1.1	Identifikace zainterесovaných stran	42
4.1.2	Matice vlivu a zájmu	46
4.1.3	Registr zainterесovaných stran	47
4.2	Analýza komunikace	51
4.3	Hodnocení stávající komunikace	55
<b>5</b>	<b>Plán komunikace</b>	<b>57</b>
<b>6</b>	<b>Návrh a doporučení komunikace</b>	<b>62</b>
	<b>Závěr</b>	<b>70</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů</b>	<b>72</b>
	<b>Seznam tabulek</b>	<b>74</b>
	<b>Seznam obrázků</b>	<b>75</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

# Úvod

Diplomová práce je zpracována na téma Řízení projektu Zdravá krajina se zaměřením na komunikaci. Zdravá krajina se stará o zlepšení stavu krajiny v našem kraji, což je v současné době klimatických změn, velmi žádoucí iniciativa. Příroda se, hlavně i díky dlouhodobému zásahu lidského činitele, dostala do stavu, kdy ztrácí své původní vlastnosti, což ohrožuje i okolní život. Čím dál více se vlivem klimatické změny setkáváme s dlouhodobým suchem, bleskovými povodněmi či erozí půdy. Všechny tyto hrozby se budou časem stále zhoršovat a ovlivňovat náš život. Proto mě zaujala iniciativa Zdravé krajiny, která se snaží odčinit mnoholeté hříchy ignorantství a prostřednictvím své činnosti zlepšuje a pomáhá krajině na již kritických částech území Plzeňského kraje.

Hlavním cílem práce je navrhnout opatření či strategie v oblasti komunikace se zainteresovanými stranami, kdy primární zaměření je na komunikaci se subjekty nacházející se v prioritní oblasti 20 – Chuchla od pramene po ústí do Radbuzy. K dosažení tohoto cíle bude tedy provedena celková analýza komunikace, díky které bude možno vyhodnotit aktuální stav a navrhnout zmíněné opatření. Práce je složena z teoretické a praktické části.

Celkové složení práce je 6 kapitol, přičemž první dvě kapitoly se zabývají teoretickým vymezením všech potřebných pojmů. První kapitola popisuje projektové řízení, které je spíše zaměřené na rozlišení projektu, programu a portfolia.

Druhá kapitola už je zacílena na komunikaci. První částí je vymezení obecného pojmu komunikace, se kterou se setkáváme v rámci každodenního života. V rámci druhé části jsem již zacílila na projektovou komunikaci, a to především na různé typy komunikace, projektový tým a dále i komunikaci se zainteresovanými stranami projektu. Výstupem této komunikace je pak zaměření na komunikační plán a registr zainteresovaných stran, kterým je teoretická část zakončena.

Třetí kapitola představuje Zdravou krajinu čtenáři. Je popsán celkový projekt Regionální strategie adaptačních opatření kraje pro zadržení vody v přírodě (ReSAO) a následně i prioritní oblast 20 – Chuchla od pramene po ústí do Radbuzy.

Čtvrtá kapitola se již plně věnuje zainteresovaným stranám projektu, kde v první části je identifikováno 7 stran spojených s prioritní oblastí 20. Dále se analyzuje současná

komunikace s těmito stranami. Výstupem této kapitoly je registr zainteresovaných stran a analýza současného stavu komunikace.

Pátá kapitola obsahuje nově vytvořený komunikační plán, který uvažuje i nové návrhy přístupu komunikace s určitými skupinami. Tím se plynule navazuje na finální část práce.

Poslední šestá kapitola představuje návrhy a doporučení komunikace. Tyto návrhy bylo možno zpracovat na základě zjištěného stavu současné komunikace z kapitoly 4 a zároveň navazuje na postupy zpracované v komunikačním plánu. Je dbáno na to, aby se prostřednictvím těchto návrhů zlepšili vztahy s určitými stranami právě díky vylepšení dosavadního přístupu v komunikaci.



# 1 Projektové řízení

První kapitola této diplomové práce se bude zaměřovat na pojmy z prostředí projektového řízení. Zaměření padne především na rozlišení mezi projektem, programem a portfoliem.

## 1.1 Projekt

Existuje nepřehledné množství definic projektu. Napříč několika obory může tento výraz znamenat odlišné věci. Jedno mají ale všechny definice společné – projekt by měl být jedinečný.

*„Projekt je dočasné úsilí, které vynakládáme za účelem vytvoření jedinečného produktu, služby či výsledku.“* (Project Management Institute, 2017)

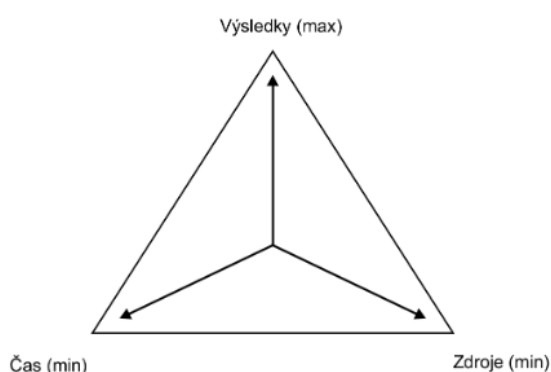
Právě z důvodu různého vymezení tohoto pojmu byla v průběhu let vytvořena projektová kritéria, která by měla s identifikací projektu pomoci.

- Jedinečnost cíle – nikdy se nejedná o rutinní činnosti, vždy se naskytne odlišnost například v čase, lokalitě či personálním obsazení.
- Vymezenost – rozpočtová, termínová, zdrojová, legislativní apod.
- Potřeba realizace projektovým týmem – je potřeba využívat zkušeností a znalostí různých pracovníků s odlišnými specializacemi a dovednostmi.
- Komplexnost a složitost – nejedná se o triviální problém s jednoduchým řešením.
- Nadprůměrné riziko, nejistota – plyne z předchozích kritérií, jedná se o unikátní činnosti s přesně stanovenými náklady, zdroji i časem, proto se již dopředu očekává, že se v průběhu řízení objeví různé problémy. (Doležal, 2023)

### 1.1.1 Trojimperativ projektu

Každý projekt má tři základní parametry – čas, zdroje a výsledek. Společně tvoří tzv. projektový trojúhelník či trojimperativ a jsou vzájemně propojeny. To v praxi znamená, že pokud se po definování veličin jedna v průběhu změní, ovlivní to všechny další. Ideálním cílem je jejich optimální vyvážení, avšak je možnost, že si zákazník či sponzor stanoví prioritu, která jim přinese nejvyšší hodnotu. Stanovení priorit pak usnadňuje projektovému týmu další rozhodování jak v průběhu plánování, tak v průběhu realizace. (Doležal & Krátký, 2016)

Obrázek 1 - Trojimperativ projektu



Zdroj: Doležal & kol., 2012, s. 241

### 1.1.2 Životní cyklus projektu

Každý projekt má jasné ohraničení, tedy svůj začátek a konec. V průběhu své životnosti však prochází určitými fázemi, které definují jeho životní cyklus. Každá organizace si může fáze určit sama, ale vždy se členění provádí do minimálně čtyř fází, které na sebe navazují. (Řeháček, 2019)

Obrázek 2 - Fáze životního cyklu projektu



Zdroj: Vlastní zpracování podle Řeháček, 2019

Přípravná fáze je především spojena s prováděním analýz a přesným vymezením a definováním projektu, určením hlavních a dílčích cílů, sestavením projektového týmu, hodnocením úrovně rizika a odhadováním požadavků na zdroje. Výsledkem by pak měl být dokument – studie proveditelnosti, který bude směřovat další postup projektu. Dále se projekt posouvá do plánovací fáze, která je rozhodující pro řízení projektu. Hlavním cílem je vytvořit si plány, podle kterých se bude určovat, jak se budou plnit kritéria projektu. Vytváří se tedy časový harmonogram projektu, finanční rozpočet a plán způsobu provedení. Součástí je i analýza rizik a zdrojů, výběr dodavatelů a následné uzavírání smluvních dohod. Fáze realizace je pak už čistě řízení a kontrola projektu, kdy se vše provádí v reálném čase a hodnotí se odchylky od plánu. Poslední fází je ukončení projektu. Výsledný produkt se předá zákazníkovi a započne výsledné hodnocení průběhu

projektů a získaných zkušeností, které se mohou využít v dalších podobných budoucích projektech. (Řeháček, 2019)

### 1.1.3 Logický rámec projektu

Logický rámec projektu se využívá jako pomocník pro stanovení cílů projektů a podpora jejich dosahování. Jedná se tedy o dokument ve formě tabulky, která vyznačuje klíčové informace o projektu. Tabulka je složena ze 4 sloupců, kde první sloupec obsahuje cíle projektu, které jako první vymezuje celkový záměr projektu. Následuje cíl projektu a postupné cíle, které jsou dále definovány jednotlivými činnostmi. Pokud se projekt nachází jako součást programu, tak je záměr odvozen od celkového cíle programu. Druhý sloupec slouží jako kontrola plnění cílů, tedy objektivně ověřitelné ukazatele a následně ve třetím sloupci jejich zdroje. Poslední čtvrtý sloupec obsahuje podstatné předpoklady či rizika projektu, záleží na uvážení autora tabulky. (Skalický & kol., 2018)

Obrázek 3 - Logický rámec projektu

<b>Záměr</b>	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	<i>nevyplyne se</i>
<b>Cíl</b>	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Cíl skutečně přispěje a bude v souladu se Záměrem
<b>Výstupy</b>	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Výstupy skutečně povedou k Cíli
<b>Klíčové činnosti</b>	Zdroje (peníze, lidé...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za jakých Klíčové činnosti skutečně povedou k Výstupům
<i>Zde některé organizace uvádí, co NEBUDE v projektu řešeno</i>			Případné předběžné podmínky

Zdroj: Doležal & kol., 2012, s. 249

## 1.2 Program

*„Program je definován jako skupina souvisejících projektů, subprogramů a programových aktivit, které jsou řízeny koordinovaně tak, aby dosáhly benefitů, kterých by nebylo možno dosáhnout při řízení projektu odděleně.“ (Řeháček, 2019)*

Zatímco hlavním cílem projektů je realizace konkrétních a přesně definovaných výstupů s jasně daným harmonogramem, zdroji a náklady, tak účel programu tkví ve vykonávání aktivit tak, aby se vytvořil vzájemný soulad mezi projekty a tím se dosáhlo strategických přínosů. Jejich plánování nemusí být přesně definované, a i doba trvání je čistě orientační,

neboť je potřeba nejprve ukončit všechny projekty vně programu, což může znamenat i práce v období několika let. Program je vhodné vytvořit ve chvíli, kdy je potřeba koordinovat více projektů se vzájemnou závislostí anebo mohou sdílet společné zdroje, vlastnosti, zákazníka nebo prodejce. Při definici či zahájení programu nemusí být jasné stanoveny, které projekty se budou programu týkat. Jak již bylo zmíněno, tak programy nemají jasné definovaný plán, což znamená, že v průběhu jeho životního cyklu dochází velmi často ke změnám. (Doležal, 2023)

Dle Řeháčka (2019) lze projekty v programu spojovat různými způsoby, jedná se například o:

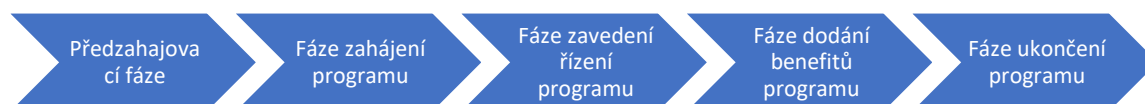
- Změnu cílů organizace
- Omezení projektových zdrojů
- Vzájemnou sounáležitost úkolů projektů
- Optimalizaci změn v rozsahu, kvalitě, komunikaci či rozhraní projektů
- Činnosti, které vedou ke snížení rizik nebo k dokončení projektů v rámci programu
- Regulační požadavky v organizaci

Zaměřením se na tyto závislosti bude organizace schopna stanovit si optimální postup pro tvorbu a řízení samotného programu. Díky tomu bude dále schopna vhodně plánovat, pracovat se zdroji a kontrolovat řízení projektů. (Řeháček, 2019)

### 1.2.1 Životní cyklus programu

Stejně jako u projektu, i program lze rozdělit do několika fází, aby se upřesnilo a ujasnilo jeho řízení. Celkem má tento cyklus 5 fází, které jsou vidět na následujícím obrázku:

Obrázek 4 - Životní cyklus programu



Zdroj: Vlastní zpracování podle Řeháček, 2019

Jak již bylo definováno, projekty v programu jsou sjednoceny tak, aby se dosahovalo určitých přínosů. Řízení těchto benefitů začíná již v počáteční fázi životního cyklu programu a dále se promítá do každé další fáze. Vzhledem k časové délce programu, projekty začínají v jeho různých fázích. Výstupy ukončených projektů se pak považují jako vstupy do běžícího programu. (Řeháček, 2019)

Životní cyklus začíná fází zahájení, kdy je nutno si stanovit pevné základy pro podporu a schválení programu. Jde tedy o strategické rozhodování, na jehož konci vznikne programová listina, která přímo udává, proč je lepší řídit skupinu projektů jako program oproti jejich samostatnému řízení. Výstupem by pak měli být přesně definované cíle, mise a vize programu, které korespondují se strategickými cíli organizace. Tyto informace jsou pak využity ve fázi zahájení k vytvoření plánu, který se zaměřuje na řízení programu a identifikace jeho hlavních výsledků. Součástí tohoto plánu je pak tvorba časového harmonogramu a rozpočtu, stanovení zdrojů a personálního obsazení, tvorba programového týmu a také řízení rizik. Třetí fázi má již plně pod svou kompetencí manažer programu, který má za úkol vytvořit infrastrukturu týkající se řízení programu a technickou infrastrukturu. Primárním cílem je stanovení struktury, v níž budou probíhat aktivity programu a technické struktury – IT systémů a komunikačních technologií, které budou podporovat program po celou dobu životního cyklu. Teprve ve fázi dodání benefitů se začínají iniciovat jednotlivé projekty, které přispívají k postupnému vytváření benefitů. Fáze se vyznačuje svou neomezenou dobou trvání a opakovatelností, protože činnosti se zde vykonávají tak často, jak je třeba k dosahování benefitů. Ukončení fáze je buďto zapříčiněno dosažením plánovaných přínosů nebo je přijato rozhodnutí a ukončení programu. V poslední fázi se pak kontroluje a přezkoumává stav dosažených benefitů, ukončuje se organizační struktura programového týmu, zajišťují se získané poznatky, které se pak archivují společně s dokumentací programu. (Řeháček, 2019)

### **1.3 Portfolio**

*„Portfolio odkazuje na projekty, programy a aktivity řízené jako skupina, aby se dosáhlo strategických cílů. Projekty nebo programy zahrnuté v portfoliu nemusí být nutně vzájemně závislé nebo přímo související.“* (Project Management Institute, 2017)

Na rozdíl od programů je portfolio specifické tím, že se v něm mohou nacházet veškeré projekty organizace bez nutnosti jejich závislosti. Organizace by měla uvažovat o vytvoření portfolia v případě, kdy má velké množství projektů, které začínají vzájemně

soupeřit o zdroje (finanční, lidské, materiálové apod.) Právě v tuto dobu je nejlepší projekty vzájemně koordinovat – tedy vytvořit a řídit již zmiňované portfolio. V rámci jedné společnosti je možno vytvořit více portfolií rozdělených dle oboru či tématu. Po vytvoření portfolia se pak stává hlavní řídicí činností podniku jeho řízení, což zahrnuje aktivity jako sledování strategických priorit, optimalizování zdrojů a vyhodnocování výkonnosti. (Doležal a kol.; 2012)

Jejich dalším razantním odlišením je, že nemá definovaný začátek a konec. Každý rok se pak průběžně kontroluje a mění seskupení projektů/programů obsažených v portfoliu organizace. Všechny zapojené projekty či programy musí přispívat k plnění cílů organizace a jejich prioritizace se určuje dle kritérií, které jsou pro organizaci důležité. Mezi takováto kritéria se řadí například návratnost investice (ROI), bod zvratu projektu, projektové nebo obchodní riziko či vzájemná závislost projektů. Prioritizace projektů pak umožňuje alokovat zdroje tak, aby se mohl splnit jejich časový harmonogram a v návaznosti na to se postupně plnili cíle organizace. (Skalický a kol.; 2010)

Smyslem celého řízení portfolia organizace je maximalizace vznikající hodnoty. O tom je následné sdělení, které se s jeho řízením spojuje:

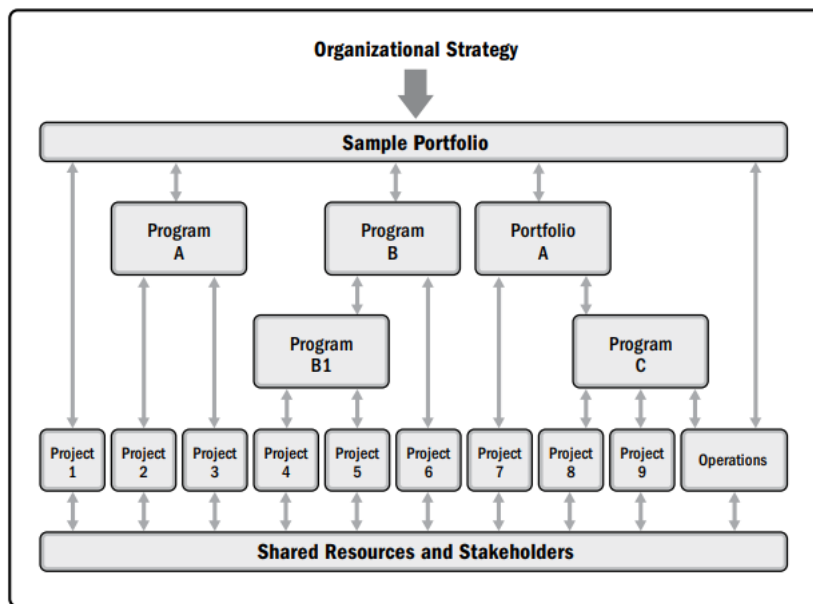
*„Řízení projektového portfolia není o tom, dělat věci **správně**, klíčovým principem je dělat **správné věci**.“* (Řeháček & Mareček, 2017, s. 131)

V případě, kdy není řízení portfolia prováděno správně, to může mít za důsledek pomalé dosahování strategických cílů organizace, nedodržení termínů realizace projektů, nedodržení rozpočtů a mnoho dalších. Abychom si byli jisti, že se řízení ubírá správným směrem, musí být splněny určité podmínky:

- Projekty a programy jsou vyhodnocovány
- Fungující komunikace napříč celou organizací
- Jsou přesně stanovené kompetence
- Jsou definovaná pravidla pro řízení portfolia
- Vedení v organizaci plně podporuje řízení portfolia
- Možnost využití personálních zdrojů pro řízení portfolia. (Řeháček, 2019)

Složení portfolia organizace je možno vidět na obrázku níže. Jak je na první pohled zřejmé, komponenty portfolia jsou seskupeny tak, aby co nejvíce usnadnily efektivní řízení práce, které je potřebné k naplnění strategií organizace a jejich priorit. (Project Management Institute, 2017)

Obrázek 5 - Portfolio organizace



Zdroj: Project Management Institute, 2017, s. 49

## 2 Komunikace

Druhá kapitola je primárně v první části zaměřena na základní pojmy, které se týkají komunikace. Dle Holé (2017) je komunikace oboustranný proces sdílení informací s cílem dorozumění se, a proto je pro tuto práci důležité vymezit tyto pojmy pro další potřeby. Dále budou představeny i pojmy z projektové komunikace, kde se budu zaměřovat na zainteresované strany projektu, komunikační plán a teorii projektových týmů.

### 2.1 Komunikace – základní pojmy

Komunikace znamená činit něco společným, společně něco sdílet. Jedná se o široký pojem, který ve své hlavní podstatě spočívá ve výměně informací, ale v krajním významu se může také jednat o určitý druh dopravy. V oblasti psychologie budeme uvažovat pro účely této práce první význam ze dvou určených a to, že se komunikace pojí především s přenosem myšlenek, emocí, postojů a jednání od jedné osoby k druhé. (Jermář a kol., 2017)

Přesnější definice, která by obsáhla všechny její aspekty, je v podstatě nemožná. V jednom pojetí může být chápána jako forma pouhého sdělování a v dalším předávání informací včetně jejich významu. (Vybíral, 2005)

Komunikace může být dle jedné z definic „*Proces přenosu (transmisi) sdělení a rovněž výměny sdělení mezi dvěma a více jedinci, který se projevuje nějakým účinkem.*“ (Jermář a kol., 2017)

Komunikace je:

- Nevyhnutelná – nacházíme-li se v přítomnosti jiných, nemůžeme nekomunikovat
- Cílevědomá – vždy se najde důvod k interakci
- Transakční – přijímáme i posíláme informace v procesu vzájemného ovlivňování a přizpůsobování se
- Multidimenzionální – probíhá na několika úrovních současně
- Nevratná – cokoliv řekneme, nemůžeme vzít zpátky.

(Mikuláščík, 2010)

Komunikace jako proces funguje už od prvotního vzniku myšlenky, která má pro jejího držitele význam. Tuto myšlenku je pak potřeba „přetvořit“ do konkrétní formy sdělení



(symboly, slova, pohyby, znaky), kterou bude příjemce schopen rozpoznat. Přenos myšlenky nebo v tomto stádiu již sdělení, probíhá formou komunikačního kanálu, kterým se rozumí např. řeč nebo dopis. Příjemce následně sdělení přijme a snaží se ho dekodovat a pochopit, což vrcholí chováním, které je zprávou vyvoláno. V celém procesu je pak důležitá zpětná vazba, kterou se dává najevo, že jsme sdělení pochopili. (Jermář a kol., 2017)

### 2.1.1 Předpoklady efektivní komunikace

K docílení efektivní komunikace jsou důležité 2 věci – neverbální komunikace a aktivní naslouchání.

#### Neverbální komunikace

Neverbální chování je složeno ze všech prostředků komunikace kromě řeči. Všechna komunikace tedy probíhá formou signálů a řeči těla. Řeč těla využíváme bez našeho vědomí a zároveň skrz ni vnímáme a interpretujeme řeč těla ostatních lidí. Často se tak může docílit sdělení, které nebylo v první řadě vůbec zamýšleno. (Mandal, 2014)

V literatuře se uvádějí různé neverbální signály. Mezi nejčastější se řadí **potvrzení**, které může spočívat v pouhém přikývnutí. Opakem je **popírání** často rozpoznatelné díky nervozitě jedince. **Nahrazení** slovního sdělení je opět prováděno například pokývnutím hlavy, ale častým jevem je i výraz v očích. Slovní sdělení jde i **doplnit** skrze patrnou radost a hrdost v hlase při chvále, kdy protistrana lépe reaguje, než když je sdělení předneseno neutrálním tónem. (Dědina & Odcházal, 2007)

#### Aktivní naslouchání

*„Vnímání aktivního naslouchání v sociální interakci je doprovázeno zlepšením získaných dojmů z relevantních zážitků a má se za to, že vzbuzuje pozitivní pocity jedince.“* (Kawamichi a kol., 2015)

Aktivní naslouchání představuje hledání smyslu a významu sdělení, ne pouze jeho povrchní význam. V komunikaci nelze vnímat pouze slova, ale musí se brát v potaz i pocity druhé strany, které sdělení doplňují. Nedostatky vznikají díky nepozornosti při přenosu sdělení nebo ignorace neverbálních signálů. Často takovéto problémy pramení i díky jazyku, který protistrana používá a nemusí se jednat pouze o cizí jazyk, ale i o používání odborných výrazů, kterým příjemce nerozumí. (Dědina & Odcházal, 2007)

## **Množství informací**

Společně s neverbální komunikací a aktivním nasloucháním tvoří efektivní komunikaci i množství informací. Ideálně je vhodné předávat optimální množství, aby nedošlo k jejich přehlcení nebo nedostatku. Nadměrné množství (přetížení) je důsledkem nedostatku času či přílišných požadavků. Nedostatek informací je zapříčiněn nedostatečnou motivací pracovníků komunikovat (například z důvodu nevyslyšení na základě předešlé zkušenosti), povahovými vlastnostmi nebo fyzickou vzdáleností mezi komunikujícími stranami. (Dědina & Odcházal, 2007)

### **2.1.2 Funkce komunikace**

Žádná komunikace není podněcována bez předem jasného účelu a splnění určitých funkcí. Těmito funkcemi mohou být například:

- Informativní funkce – jedná se čistě o předání informace, faktu, znalosti
- Instruktivní funkce – snaha vysvětlit nebo popsat postup, jak něčeho dosáhnout
- Přesvědčovací funkce – na druhého působíme s cílem změnit jeho postoj, názor nebo chování
- Zábavná funkce – má za cíl ostatní pobavit, rozveselit či rozptýlit
- Socializační a společensky integrující funkce – tvoření a upevňování vztahů s druhými

(Jermář a kol.,2017)

Existuje spousta dalších funkcí komunikace, což je důležité, protože abychom docílili efektivní komunikace, musíme si být předem vědomi funkce a cíle, kterého se má komunikací dosáhnout. (Jermář a kol.; 2017)

### **2.1.3 Bariéry v komunikaci**

Dle Dědiny se ve většině organizací setkáváme s problémy v komunikaci, za ty nejčastější se považují:

1. Předsudky a zaujatost – nejčastějším příkladem je předpoklad manažerů určitých vlastností týmu, které pramení z jejich osobních vlastností v dané skupině.
2. Mezilidské vztahy – vlivem dlouhodobé pracovní spolupráce se tvoří síť mezilidských vztahů, které přímo ovlivňují komunikaci například

z hlediska vzájemné důvěry, které podporuje otevřenost. Naopak týmy, kde vládne vzájemná nevraživost, komunikace vážne. Je to zapříčiněno především bojem o moc, kdy lidé využívají informace k vlastnímu prospěchu.

3. Úloha vedení organizace – chování manažerů by mělo být standardem pro samotné chování zaměstnanců. Pokud tedy se manažeři nesnaží budovat vztahy se svými podřízenými, může na pracovišti panovat nedůvěra. Častou chybou bývá i pozdní reakce na problém, kdy už není příliš možností vedoucích k jeho nápravě.
4. Odlišné pohlaví – o odlišnosti v komunikaci mezi muži a ženami bylo provedeno již mnoho studií. Jedná se například o rozdíly v žádání o informace, v čemž jsou muži zdrženliví a ženy naopak nemají žádný problém si o ně požádat.
5. Vzdálenost mezi komunikujícími – nejlepší forma komunikace je ta osobní, protože se tak vyhýbáme různým šumům a zkreslení, které přicházejí s růstem vzdálenosti.
6. Organizační struktura – určuje pravidla komunikace, ale může být pro zaměstnance i svazující, protože mají pocit, že nemohou porušit hierarchii, i když to znamená, že nebudou komunikovat s osobou, která je pro jejich sdělení důležitá.

(Dědina & Odcházal, 2007)

## 2.2 Projektová komunikace

*„Projektová komunikace či management projektové komunikace je složen z procesů, které jsou nezbytné k zajištění, že informační potřeby projektu a jeho zainteresovaných stran jsou splněny prostřednictvím vytvoření a implementace aktivit, které jsou navrženy k dosažení efektivní výměny informací.“* (Project Management Institute, 2017)

Jedním z klíčových faktorů dosažení úspěšného projektu je jednoznačně zavedení dostatečné a vhodné komunikace. V průběhu celého životního cyklu je nutno udržovat informovanost zákazníka, investora a akcionáře o stavu projektu, čímž se dá nadále řídit i jejich očekávání a zamezí se tím vzniku problémů, které mohou semenit v nedostatečné komunikaci, a tedy nepodloženým očekáváním těchto subjektů. (Skalický a kol.; 2010)

Na úspěšných projektech koluje hlavní tok informací mezi různými členy projektového týmu. V rámci hierarchie reportují členové projektového týmu zprávy projektovému manažerovi, který je nadále předává managementu mateřské organizace. Je důležité udržovat tento management informován o potřebách a problémech, ale i dílčích úspěších projektu. Prvotním zdrojem informací je práce členů týmu na různých úkolech, díky čemuž se vytváří vstupy a informace potřebné pro jiné členy. Účastníci projektu jsou informováni prostřednictvím kontrolních porad (Status Meeting) a zprávách o stavu projektu (Status Reports). Všechny způsoby komunikace by pak měly být definovány v plánu komunikace. (Skalický a kol.; 2010)

### **2.2.1 Typy komunikací v projektu**

Obecně lze komunikaci rozdělit do tří typů:

#### **Povinná komunikace**

Tento konkrétní typ komunikace je požadován od mateřské organizace, investorem či dokonce zákonem. Jedná se především o reporting stavu projektu, konání kontrolních porad, monitorovací zprávy či další informace, které jsou požadovány od státních institucí. V jistém směru se jedná o nucenou komunikaci (pushed communication), kdy jsou veškeré informace příjemcům zasílány (dle Skalického) například v následujících formách:

- Zpráva o stavu projektu
- Pravidelná telefonická aktualizace stavu mezi správami
- Kontrolní porady
- Porady s řídicím výborem
- Finanční zprávy (porovnání rozpočtu se skutečností či jiné finanční informace).

(Skalický a kol.; 2010)

#### **Nepovinná komunikace**

Nepovinná komunikace obsahuje informace, které jsou důležité pro pracovníky a správné vykonávání jejich pracovních povinností. Hlavním rysem tohoto typu je především získání potřebných informací skrze vlastní iniciativu pracovníků a členů projektového týmu. Obvykle jsou informace dostupné pouze pro čtení, a proto je nutná právě motivace pro individuální rozvoj svých znalostí. Přístup k těmto doplňujícím vědomostem lze

získat jednoduše skrze internet, knihovny, archivy a adresáře pro pracovníky či konzultace o projektu. (Skalický a kol.; 2010)

### **Marketingová komunikace**

Marketingová komunikace je forma řízeného informování a přesvědčování cílových skupin, díky níž jsou společnosti a další instituce schopny naplňovat své marketingové cíle. V oblasti projektů je primárním záměrem tedy vyvolat zájem o projekt a jeho výsledný produkt. (Karlíček, 2016)

Zde se opět využívá nucené komunikace, neboť se informace rozesílají vhodným lidem. Možnostmi, jak rozšířit informace mezi správné cílové skupiny a vyvolat tak veřejný zájem o projekt, je nespočet a mezi některé příklady, které může společnost využít, patří například newslettery, veřejné besedy, soutěže o ceny k probuzení zájmu o projekt či různé zkratky a slogany, které vytváří pozitivní image projektu. (Skalický a kol.; 2010)

#### **2.2.2 Projektový tým**

*„Tým je malá pracovní skupina členěná podle funkcí jednotlivých členů týmu, sledující jednotný cíl, vyznačující se poměrně intenzivními vzájemnými vztahy na základě intenzivní komunikace mezi členy týmu a specifickou formou práce“ (Dědina & Odcházal, 2007, str. 84)*

V rámci projektu se vždy sestavuje projektový tým, který je složen z lidí, kteří mají cíl realizovat daný projekt. V rámci týmu pak musejí pracovat nejen na projektových pracích, ale také na celkové funkčnosti a dynamice skupiny. Pokud tým nebude pracovat efektivně, tak se to značně projeví na celkovém výstupu projektu. (Skalický a kol.; 2010)

Důležitou schopností projektového manažera je identifikace, sestavení, udržení, motivování a vedení projektového týmu. Týmová práce je kritický faktor úspěchu projektu, a proto právě vytvoření efektivního projektového týmu by měla být jedna ze základních odpovědností projektového manažera. (Project Management Institute, 2017)

Samotný vývoj týmu lze řídit přesně daným procesem, který je složen z celkem 5 fází. Tomuto procesu se přezdívá Tuckmanův model (Tuckman ladder v anglickém jazyce). Pro tento proces je typické, že fáze nastávají chronologicky za sebou, avšak tým se může v některé z fází zaseknout na delší dobu či se dokonce vrátit do předešlé fáze. (Project Management Institute, 2017)

Tuckmanův model pro vývoj týmu se tedy skládá z následujících fází:

- **Forming (formování)** – jedná se o počáteční fázi, kde se lidé stanou členy týmu. Tato fáze se vyznačuje jako období plné naděje a očekávání. Členové skupiny hledají svou identitu v týmu a mohou nevědomě testovat sílu leadera skupiny. Tým v této fázi převážně hledá orientaci. (Stuchlík, 2008)
- **Storming (bouření)** – fáze bouření, jak lze dle názvu odvodit, je fází tvořících se konfliktů uvnitř týmu. Stále nejsou jasně rozdělené role a členové se snaží prosadit své cíle a ambice. Je důležité podávat členům týmu jasné, strukturované a ucelené informace. Prioritou by mělo být celkové organizování týmu, aby dosáhl optimálních výsledků. (Stuchlík, 2008)
- **Norming (normování)** – pokud tým přežije fázi bouření, přesouvá se do normingu, kde se již stanovují role jednotlivých členů a dochází ke zklidnění všech konfliktů. Členové začínají spolupracovat a přizpůsobují své pracovní návyky k podpoře týmu. Začíná se budovat vzájemné důvěra a dochází k nárůstu toku informací. (Dědina & Odcházal, 2007)
- **Performing (vykonávání)** – zde již členové týmu přesně vědí, co se od nich očekává, což se odráží i na výkonu skupiny. Veškerá práce se provádí efektivně, vyladěně a celkově se odvádí dobrý výkon. Členové akceptují své silné a slabé stránky a orientují se na úspěchy a pokroky celého týmu. Je však nutno podotknout, že ne všechny týmy této fáze dosáhnou. (Stuchlík, 2008)
- **Adjourning (ukončení)** – finální fáze vývoje týmu, kdy se dokončí projekt, který měl tým splnit a dochází tím pádem k jeho rozpadu. (Project Management Institute, 2017)

Celková doba trvání každé fáze záleží na dynamice týmu, jeho velikosti, a především jeho vedení. K tomu, aby se tým pohyboval efektivně skrze všechny vymezené fáze, je nutno dobře porozumět týmu jako celku, což je právě jeden z úkolů projektového manažera. (Project Management Institute, 2017)

### 2.2.3 Matice odpovědnosti – RACI

Matice odpovědnosti alias RACI je nástroj, jehož název je složen z akronymů 4 slov – **r**esponsible, **a**ccountable, **c**onsulted a **i**nformed. Jedná se o role či úlohy, které jsou přiřazeny členům projektového týmu, aby bylo jasně stanoveno, jakou roli zastávají napříč týmem. (Cordell & Thompson, 2018)

Matice odpovědnosti je obvykle sestavována ve formě jednoduché tabulky, která zobrazuje každou osobu spojenou s projektem (či každého člena projektového týmu) společně s jejich RACI statusem. Ten se přiřazuje ke každé osobě vzhledem k roli, kterou budou u daného úkolu vykonávat. (Cordell & Thompson, 2018)

Základní role, které se rozlišují v matici odpovědnosti, jsou následující:

**Responsible** – jedná se o osoby, kterým byla přidělena zodpovědnost za správné zpracování úkolu. Vždy se jedná o jednu osobu, které bude přidělena tato role, ale zároveň mohou být delegovány ostatní osoby pod podmínkou pomoci se splněním úkolu. K jedné činnosti, tak může existovat více osob s tímto vztahem. (Cordell & Thompson, 2018)

**Accountable** – tato role náleží jednotlivcům, kteří jsou zodpovědní za dokončení daného úkolu. Tuto zodpovědnost je možno delegovat na další kolegy, avšak je lepší, pokud se tak v praxi neděje příliš často, neboť může dojít ke stavu, kdy za úkol nezodpovídá nikdo nebo si každý myslí, že tuto pravomoc má někdo jiný. Osoba s touto rolí musí schvalovat práci, která byla přidělena ostatním osobám. (Cordell & Thompson, 2018)

**Consulted** – osoba, se kterou ostatní členové týmu konzultují postup dílčích prací. Primárně se jedná o osobu, jež je odborníkem na danou problematiku či se jí daná oblast úzce dotýká a může tak být přizvána pro poradenství. Touto rolí může disponovat více osob najednou a jedná se dvousměrný komunikační proces. (Doležal a kol.; 2013)

**Informed** – osoby s touto rolí jsou většinou jednotlivci či zainteresované strany, které jsou méně spojeny s projektem. Obvykle se tak spokojí pouze s informacemi o aktuálním stavu projektu a dalších pláňů s ním spojených. Většinou se jedná o jednosměrný komunikační proces. Způsob, jakým budou tyto osoby informovány, je většinou dán komunikačním plánem. Opět se může o tuto roli dělit více osob v rámci jedné aktivity. (Cordell & Thompson, 2018)

Matice RACI je způsob mapování „kdo, co dělá“ v projektu. Cílem je, aby se pro každý úkol našla osoba, která za něj bude zodpovědná, takže s rolí accountable a responsible. Aby se předešlo možným konfliktům v týmu, je dobré vypracovanou tabulku členům týmu předložit a následně ji prodiskutovat. Hlavní silou RACI je především její schopnost zlepšení komunikace v týmu, neboť pokud je využita správně, tak všichni členové týmu přesně ví, komu se v týmu zodpovídají. (Cordell & Thompson, 2018)

## 2.3 Plánování komunikace v projektu

Jednou z největších hrozeb projektů je jednoznačně selhání komunikace. Mnoho problémů může pramenit právě z potíží v komunikaci účastníků na projektu. Je proto naprosto zásadní, aby se projektová komunikace, a zejména ta s důležitými zainteresovanými stranami, stala prioritou nejen pro projektové manažery, ale i pro vrcholové vedení organizace. (Schwalbe, 2011)

S ohledem na důležitost projektové komunikace je klíčové ve fázi plánování vytvořit i **plán komunikace** – dokument, který určuje pravidla komunikace v projektu. Tento plán je pak i součástí celkového plánu řízení projektu. (Schwalbe, 2011)

Jak již bylo zmíněno, je potřeba komunikovat s okolím projektu, a to především pokud konkrétní projekt má na toto širší okolí dopad. Komunikační plán je důležitou součástí plánování právě proto, že stanovuje, jaká informace, z jakého důvodu, kterými informačními kanály, jak často a kým bude komunikováno o projektu do vnějšího prostředí anebo v rámci reportingu vedení organizace. K tomu, aby se mohlo určit, komu budou informace směřovány, je předpokladem již vyhotovený registr zainteresovaných stran, na základě kterého se přebírají informace a celkově se sestavuje právě komunikační plán. (Doležal a kol.;2013)

Nedodržení či případné nevypracování komunikačního plánu může v budoucnu způsobit velké množství nežádoucích situací, kterým se dá jednoduše předejít. Za tyto nepříjemné situace se považuje například, že některá z významných zainteresovaných stran nemusí obdržet očekávané informace v očekávané kvalitě a z hlediska interní komunikace nemusí fungovat reporting v rámci projektu. (Doležal a kol.; 2013)

Správně sestavený komunikační plán by se měl dle Schwalbe, 2010 zabývat následujícími záležitostmi:

- Požadavky účastníků na komunikaci
- Okruh komunikovaných informací, včetně jejich formátu, obsahu a úrovně detailu
- Kdo bude příjemcem informací a kdo bude jejich tvůrcem
- Doporučené metody/technologie přenosu informací
- Frekvence komunikace
- Zásady řešení problémů
- Postupy pro revizi, resp. aktualizace, plánu řízení komunikace



- Slovníček běžně používaných pojmů

Dále správně sestavený komunikační plán poskytuje odpovědi na následující otázky:

- **Příjemce informace** – zainteresované strany, které mají své vlastní priority a očekávání. Vychází se z registru zainteresovaných stran.
- **Cíle komunikace** – závisí čistě na příjemci informace a v jaké fázi životního cyklu se projekt nachází. V počáteční fázi projektu se může jednat o komunikaci vize a cíle projektu a v pozdějších fázích pak reporting či komunikaci změn projektu.
- **Klíčové sdělení** – základní charakteristikou komunikace je její jednoznačnost a konzistentnost. Musí naplňovat očekávání příjemců a odpovídat jim na otázku „co z toho budu mít já?“.
- **Formát komunikace** – vhodně zvolený komunikační kanál (ať už v online podobě nebo formou osobního kontaktu) a frekvence komunikace.
- **Měření úspěšnosti, zpětná vazba** – je důležité si stanovit nástroje, podle nichž se bude v budoucnu posuzovat úspěšnost komunikace.
- **Správce komunikace** – je velmi důležité si určit osobu, která bude mít na starosti bezproblémové fungování komunikace tedy, aby se informace dostali ke svým příjemcům. (Doležal a kol.; 2013)

Základní podoba komunikačního plánu může vypadat následovně:

Obrázek 6 - Příklad komunikačního plánu

Komunikační plán					
Projekt:	<i>Jaký je název či pracovní název projektu?</i>	Zpracovat:	<i>Kdo je autorem dokumentu?</i>	Datum:	<i>Jaké je datum poslední aktualizace?</i>
Příjemce informace	Cíle komunikace	Klíčové sdělení	Formát/komunikační kanál	Zpětná vazba	Správce
<i>Kdo je příjemcem sdělení?</i>	<i>Čeho chcete komunikací dosáhnout?</i>	<i>Co chcete říct?</i>	<i>Jak to budete říkat? Jak často?</i>	<i>Jak poznáte, že to děláte dobře?</i>	<i>Kdo za to bude zodpovědný?</i>
...					
...					

Zdroj: Doležal a kol.; 2013, s. 306

V předchozích odstavcích byla zmíněna důležitost definování zainteresovaných stran, je tedy potřeba i stanovit, jaké typy informací jim budou distribuovány i s ohledem na jejich potřeby. Tato analýza potřeb může vést i k ušetření času a peněz, které by se promrhaly za zpracování a distribuci nepotřebných informací. (Schwalbe, 2011)

### 2.3.1 Zainterесované strany

Zainterесované strany projektu jsou zpravidla fyzické nebo právnické osoby, které se podílí na projektu. Jsou aktivní součástí projektu a jejich zájmy mohou kladně nebo záporně ovlivnit průběh projektu nebo jsou projektem sami ovlivněny. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Zainterесované strany jsme schopni členit do několika rolí podle jejich vztahu k projektu. Mezi ty nejčastější lze řadit následující příklady:

- **Zadavatel projektu** – chce projekt zrealizovat a docílit požadované změny.
- **Zákazník projektu** – hájí zájem osob, které budou pracovat s finálním výsledkem projektu v provozní fázi.
- **Sponzor projektu** – má dostatečnou autoritu k tomu, aby mohl rozhodovat o zásadních aspektech projektu.
- **Realizátor projektu** – dodavatel projektu, zastává zájmy zhotovitelů včetně projektového týmu.
- **Investor projektu** – reprezentuje vlastníky finančních či jiných zdrojů.
- **Dotčené strany** – nelze je zařadit do žádné z výše zmíněných kategorií, ale projekt se jich přímo či nepřímo dotýká.

(Doležal a kol.; 2012)

Není pravidlem, aby jedna osoba držela jednu roli, ale některé role z výše uvedených mohou splývat v jedné osobě. Nejčastěji se jedná o zadavatele a vlastníka, případně i investora projektu. Ze zástupců je pak sestaven řídicí výbor projektu, který pomáhá rozhodovat o projektu a zájmech klíčových zainterесovaných stran. (Doležal a kol.; 2023)

### 2.3.2 Identifikace zainterесovaných stran

Počátečním bodem pro analýzu zainterесovaných stran je identifikace všech jednotlivců a skupin, kteří mohou ovlivnit nebo být ovlivňováni projektem. V rámci tohoto procesu by měli být identifikováni, jak současné zainterесované strany, tak i ty budoucí. Proces identifikace by měl být opakován v rámci různých fází životního cyklu projektu, neboť seskupení zainterесovaných stran není obvykle na začátku projektu dobře vymezeno. (Eskerod & Lund Jepsen, 2013)

Identifikace je tedy prvním krokem, ale je i tím nejdůležitějším v procesu řízení zainterесovaných stran, protože díky tomu je projektový tým schopen lépe porozumět

různým zájmům, potřebám a očekáváním zainteresovaných stran a dále i přizpůsobit svůj přístup k řízení těchto stran. (Project Management Institute, 2017)

Project Management Institute uvádí jako základní kroky pro identifikace zainteresovaných stran tyto:

- Identifikace zainteresovaných stran – jedná se o identifikaci lidí, skupin a organizací, které mohou ovlivnit nebo být ovlivněny projektem.
- Určení vztahu zainteresovaných stran k projektu – identifikace toho, jak jsou zainteresované strany zapojeny do projektu a jak jejich zájmy mohou ovlivnit projekt.
- Identifikace vlivu zainteresovaných stran – posouzení, jak velký vliv má daná strana na projekt a dále i posouzení jejich zájmu na úspěchu projektu.
- Tvorba matice zainteresovaných stran – jedná se o matici, které rozřazuje všechny zainteresované strany dle jejich vlivu a zájmu na projektu.

(Project Management Institute, 2017)

*„Každý projekt bude mít zainteresované strany, které jsou ovlivňovány nebo mohou ovlivnit projekt v pozitivním nebo negativním smyslu. Zatímco některé zainteresované strany mohou mít omezenou moc k ovlivnění projektu, tak další mohou mít signifikantní vliv na projekt a jeho očekávané výstupy. Schopností projektového manažera je správně identifikovat a řídit tyto zainteresované strany vhodným způsobem, který může znamenat rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem.“* (Project Management Institute, 2017)

### 2.3.3 Matice vlivu a zájmu

Prostřednictvím této matice se zainteresované strany dělí do 4 skupin podle míry vlivu na projekt a míry zájmu (očekávání). Cílem by mělo být nalézt takové zájmové skupiny či jednotlivce, které můžeme zahrnout do kategorie **klíčoví hráči**. Ti se vyznačují největším vlivem na projekt a zároveň s tím mají i vysoký zájem. Další důležitou kategorií jsou **tvůrci**, kteří mají velký vliv a mohou tedy velmi ovlivnit podobu výsledného projektu, ale i jeho prosazení a akceptaci. (Doležal a kol., 2012)

Matice však neslouží pouze k rozřazení zainteresovaných stran do skupin, ale na základě tohoto rozřazení jsme schopni určit vhodnou komunikační strategii. Při komunikaci je potřeba zvážit, jak konkrétně a do jaké míry chceme zainteresované strany zapojit a také,

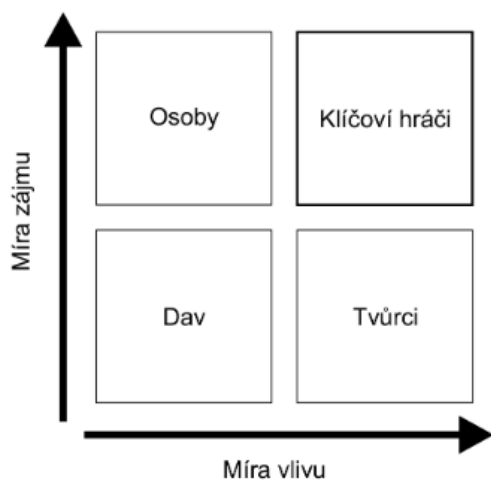
jak chceme nastavit jejich spoluúčast na procesech projektu dle jejich vlivu očekávání.

Výsledné doporučené strategie vypadají následovně:

- Osoby = průběžně informovat
- Klíčoví hráči = vést dialog
- Dav = odpovídat na otázky
- Tvůrci = zajistit spokojenost

(Doležal a kol., 2012)

Obrázek 7 - Ukázka matice vlivu a zájmu



Zdroj: Doležal a kol., 2012; str. 192

### 2.3.4 Registr zainteresovaných stran

Výstupem analýzy zainteresovaných stran je **registr zainteresovaných stran**. Je zpracováván z důvodu řízení vztahů a zájmů se zainteresovanými stranami. Jak již bylo několikrát zmíněno, je to především z důvodu jejich vlivu nejen na celkový projekt, ale i na jeho průběh. Tvorba registru zainteresovaných stran není povinná, ale jeho vynechání přináší riziko opominutí zájmu některé velice vlivné zainteresované strany. (Doležal a kol., 2013)

Tento registr může mít několik podob, které se liší dle autora. Základní podoba registru by měla vypadat takto:

Obrázek 8 - Ukázkový registr zainteresovaných stran

Registr zainteresovaných stran							
Projekt:	Jaký je název či pracovní název projektu?			Zpracoval:	Kdo je autorem dokumentu?	Datum:	Jaké je datum poslední aktualizace?
Zainteresaná strana	Kdo?	Očekávání, požadavky a zájmy	Vliv	Postoj	Strategie zapojení	Poznámka	
<i>Jaké je pojmenování zainteresované strany?</i>	<i>Kdo danou stranu reprezentuje?</i>	<i>Jaká jsou reálná očekávání, zájmy a omezení, jež má cílová skupina ve vztahu k projektu?</i>	<i>Jaký je vliv strany? Vyberte malý či velký.</i>	<i>Jaký je postoj? Vyberte kladný, neutrální či negativní.</i>	<i>Jakou strategii zapojení do projektu zvolíte? Na jaká témata budete při komunikaci s danou zainteresovanou stranou klást důraz?</i>	<i>Na co byste neměli zapomenout, například při zpracování komunikačního plánu?</i>	

Zdroj: Doležal a kol; s. 161

- **Zainteresaná strana** – tato položka zahrnuje přesné pojmenování strany. Nejčastější metoda identifikace je brainstorming, kdy se položí otázka: Které skupiny, jednotlivci či dokonce organizace mají vliv na projekt nebo projekt bude ovlivňovat je? Odpovědí na tuto otázku se vymyslí seznam subjektů, se kterými se bude dále v registru pracovat. (Doležal a kol., 2013)
- **Očekávání, požadavky a zájmy** – v tomto sloupci se odhadují reálná očekávání, požadavky a zájmy jednotlivých zainteresovaných stran ve vztahu k projektu. Nutností je obsáhnout reálná očekávání, jelikož bez nich je registr bezpředmětný. (Doležal a kol., 2013)
- **Postoj, strategie zapojení** – **postoj** se určuje vzhledem k postavení stran k projektu tedy, zda-li strany přistupují s kladným, neutrálním či negativním postojem. Díky tomuto rozčlenění lze pak vhodně určit a nasměrovat potřebnou strategii vůči zainteresovaným stranám. Pro lepší určení strategie pak slouží matice vlivu a zájmu, která je již popsána výše v kapitole 2.3.3. (Doležal a kol., 2013)

Po dokončení registru zainteresovaných stran je důležité dodržovat dalších pár kroků, které podpoří jeho účinnost a validitu. Je důležité ho sdílet se zákazníky a projektovým týmem pro zpětnou vazbu. Tímto krokem zajistíme, že jsme neopomněli žádnou z důležitých zainteresovaných stran a pokud ano, tak společníci mohou tyto chybějící subjekty doplnit. (Dow & Taylor, 2015)

Registr zainteresovaných stran je dále dobré uložit v archivu společnosti, aby nedošlo k jeho ztrátě. Jak projekt postupuje skrze různé životní fáze, je možno znovu využít již sestavený registr například při kontrolních poradách nebo jiných projektových

událostech. Jde tak především o zajištění, že se tento nástroj nestane pouze check-boxem pro projektové manažery a spíše se stane něčím, co je potřeba udržovat aktualizované v čase pro budoucí využití a docílení správné komunikace. (Dow & Taylor, 2015)

## 3 Projekt Zdravá krajina

Tato kapitola je zaměřena na představení projektu Zdravá krajina čtenáři této práce. Nejdříve bude představena Zdravá krajina v celém svém měřítku společně s Regionální strategií adaptačních opatření kraje pro zadržení vody v přírodě. Následně bude hlavní pozornost věnována prioritní oblasti 20 – Chuchla od pramene po ústí do Radbuzy, která je důležitá pro další analýzy prováděné v následující kapitole. V poslední řadě bude rozpracována i teorie, dle které je nevhodné považovat Zdravou krajinu jako projekt, ale měla by se řídit jako program.

### 3.1 Představení projektu Zdravá krajina

Zdravá krajina je program, který vznikl pod záštitou Plzeňského kraje a má za cíl pomocí dílčích aktivit zlepšit krajinu v celém kraji. Primárním problémem sužujícím v dnešní době naši planetu je změna klimatu. Ta ve svém rámci ovlivňuje i život obyvatel Plzeňského kraje v podobě přírodních jevů, se kterými se v minulosti příliš nesetkali. Mezi hlavní problémy, které v dnešní době ohrožují naši krajinu, patří například:

- Přívalové povodně
- Sucho
- Splachy půdy z polí, eroze
- Zhoršené vsakování vody
- Vysychání studen ...

(Zdravá krajina, 2024)

Plzeňský kraj se rozhodl tento problém řešit, což mělo za příčinu vznik projektu Zdravá krajina. Hlavním krokem k odstartování všech adaptačních aktivit bylo vypracování **Regionální strategie adaptačních opatření kraje pro zadržení vody v přírodě (ReSAO)**. (Zdravá krajina, 2024)

#### 3.1.1 Regionální strategie adaptačních opatření kraje pro zadržení vody v přírodě

Jedná se o strategický koncepční dokument, který posuzuje zranitelnost celého území Plzeňského kraje vůči klimatické změně. Dále má pak za úkol nastavit vhodné postupy pro adaptaci krajiny na změny, které přináší již zmiňovaná klimatická změna. V rámci projektu ReSAO, který byl realizován v letech 2021-2022, bylo vybráno 20 prioritních

oblastí, které reprezentují hlavní problémy krajiny spojené s vodním režimem. (Zdravá krajina, 2024)

Hlavní zaměření ve všech prioritních oblastech je zejména povodí IV. řádu (plošky v rámci dílčích ploch povodí, do kterých stéká voda z nižšího řádu a následně se tato voda odvádí do povodí vyššího řádu). Při výběru prioritních oblastí byla použita multikriteriální analýza, kde se hledělo především, zda je povodí IV. řádu zatíženo problémy, zda je to oblast s vysokým potenciálem k realizaci nápravných opatření a potřebou řešení zjištěných problémů. Konečným produktem analýzy bylo tedy 20 prioritních oblastí, kde realizace opatření přinese největší efekt. Výstupem pro každou oblast je karta prioritní oblasti. Tato karta slouží k prezentaci výstupů analýzy a strategie a obsahuje i mapu prioritní oblasti, pro kterou byla zpracována. (Zdravá krajina, 2024)

### 3.1.2 Prioritní oblast 20

V rámci této diplomové práce budu spolupracovat zejména s pracovníky, kteří momentálně operují právě v této oblasti, a proto v následující kapitole přiblížím její charakteristiky.

Prioritní oblast 20 nebo-li **Chuchla od pramene po ústí do Radbuzy** se nachází v okrese Plzeň-jih. V celé oblasti vede zemědělské využívání půdy, což je i důvodem k vysokému procentu výskytu právě orné půdy (dle karty PO se jedná až o 67 % celkového využití území). To s sebou nese rizika v podobě erozního ohrožení a donášky ornice do vodních toků, což je zde ze všech povodí v kraji nejvyšší. V oblasti je identifikováno 8 zájmových obcí – Velký Malahov, Semněvice, Černovice, Bukovec, Čečovice, Všekary, Štichov, Kvíčovice. (Zdravá krajina, 2024)

Všechny problémy sužující oblast vysoce souvisí s klimatickým suchem. V posledních letech se zde tvoří přívalové povodně, kterých dle záznamů výjezdů HZS Kvíčovice hlásily 6. Primárním zaznamenaným problémem je však rozsáhlé odvodnění a úpravy vodních toků.

V oblasti bylo dále určeno 5 kritických bodů, které by se při aplikaci opatření měli ověřit v terénu. Ověření spočívá v nalezení případných překážek odtokových poměrů a stanovení hodnoty neškodného odtoku. Jako nejvíce efektivní retenční opatření se zde považuje vybudování suché nádrže. Ta se vytvoří přehrazením vodního toku a slouží mimo jiné k protipovodňové ochraně. V případě povodni dokáže nádrž zadržovat vodu a zároveň se v ní povodňová vlna transformuje a tím pak dále působí mnohem menší škody.



Plocha nádrže se může dále zemědělsky využívat, zatravnit nebo může mít i podobu mokřadu. (Zdravá krajina, 2024)

V této konkrétní prioritní oblasti jsou veškeré práce na jejím počátku. Je již potvrzeno, že územní studii bude provádět společnost K2N Landscape, kdy termín jejího dokončení je 31. 1. 2025. Nejsou zde tedy v době zpracovávání diplomové práce naplánovány žádné konkrétní opatření, jelikož ty jsou vyhotoveny až jako výstup územní studie. Studie je financována na základě podpory AOPK (Agentura ochrany přírody a krajiny České republiky) v rámci programu Národní plán obnovy – podpora obnovy přirozených funkcí krajiny. Územní studie se skládá z analytické a návrhové části. Analytická část studie obnáší aktivity, kdy zpracovatel vykonává terénní průzkum, komunikuje se starosty obcí a dalšími důležitými subjekty, sbírá kontakty a nakonec sbírá informace od subjektů prostřednictvím dotazníkového šetření. Po dokončení analytické části se v již zmíněných obcích uskuteční veřejné projednání, kde se prezentují jeho výsledky. Zároveň se pak koná i schůzka s dotčenými orgány, kterými jsou právě AOPK, Státní pozemkový úřad, POVODÍ a další. V případě, že mají k této části studie nějaké připomínky, zpracovatel je nucen je zpracovat. Celý cyklus se pak opakuje i po vyhotovení návrhové části studie. Výstupem studie jsou pak konkrétní opatření na konkrétních půdních blocích. Právě i tyto opatření jsou financovány v rámci dotace na zpracování studie, ale projekty (opatření), které takto AOPK podpoří, musí být realizovány do 30. 6. 2025. Novinkou, kterou Zdravá Krajina hodlá vylepšit studii je vyhotovení karet opatření, které se dříve nevypracovávaly, ale opatření byla pouze zanesena do mapy a podrobněji popsána.

Následující Tabulka 1 je vyhotovený logický rámec pro prioritní oblast 20, který logicky znázorňuje návaznost činností ke splnění hlavního cíle, kterým v nejbližší budoucnosti je právě realizace opatření do 30. 6. 2025, aby bylo zajištěno finanční podpory od AOPK bez případných problémů. Jak je možno vidět, vstup – tedy vytvoření karty PO, proběhl v roce 2022 v rámci projektu ReSAO a jsou tak známy základní informace o této oblasti. V současné době se projekt nachází ve fázi druhé, tedy zpracovává se územní studie. Vzhledem k avizovanému malému časovému intervalu mezi ukončením studie a realizací opatření se tým Zdravé krajiny připravuje na možnost realizace pouze menších opatření v podobě výsadby stromů, zatravnění ploch či změnu zemědělských postupů.

Tabulka 1 - Logický rámec projektu

	<b>Logika intervence</b>	<b>Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu</b>	<b>Zdroje a prostředky pro ověření</b>	<b>Rizika</b>
<b>Účel/záměr projektu</b>	Zlepšení aktuálního stavu krajiny v prioritní oblasti 20 prostřednictvím vhodně zvolených adaptačních opatření	Realizované a funkční projekty adaptačních opatření	Zprávy v médiích, reálně provedené opatření, fotografie opatření	
<b>Cíl projektu</b>	Do 30. 6. 2025 budou realizovány konkrétní opatření vycházející z územní studie pro PO20	Úspěšné ukončení projektů konkrétních adaptačních opatření	Analýza stavu krajiny po realizaci opatření, projektová dokumentace	Starostové upřednostní jiné projekty na úkor adaptačních opatření
<b>Dílčí výstupy projektu (postupné cíle)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Vytvoření karty prioritní oblasti (v rámci ReSAO)</li> <li>2) Zpracování územní studie</li> <li>3) Vyhotovení vhodných adaptačních opatření</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Zpracování karty pro prioritní oblast 20</li> <li>2) Analýza území/krajiny prioritní oblasti 20</li> <li>3) Plán adaptačních opatření</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Vyhotovená a zveřejněná karta PO20</li> <li>2) Hotový dokument územní studie PO20</li> <li>3) Schválený plán zahrnující adaptační opatření</li> </ol>	<p>Starostové zájmových obcí nebudou chtít spolupracovat</p> <p>Nezájem firem o zpracování územní studie</p> <p>Realizování nevhodných adaptačních opatření</p> <p>Nedostatek financí na realizaci adaptačních opatření</p>

<b>Aktivity v projektu (klíčové činnosti)</b>	<p>1) Výběr zpracovatele projektu ReSAO  2) Analýza stavu krajiny a povodí na území Plzeňského kraje  3) Vytvoření multikriteriální analýzy pro výběr správných oblastí  4) Výběr prioritních oblastí  5) Vytvoření karty prioritní oblasti</p>	<p><b>Lidské zdroje:</b> Vodohospodářský rozvoj a výstavba a.s. (Ing. Lukáš Vlček), Krajský úřad (Jakub Rataj), ČVUT (prof. Ing. Martin Hanel Ph.D), ČZU (Ing. Martin Dočkal, Ph.D), Výzkumný ústav meliorací a ochrany půdy (Ing. Petr Fučík, Ph.D)  <b>Celkové finanční náklady:</b> 893 760 Kč</p>	<p><b>Časový rámec:</b> 1 rok</p>	<p>Nevhodně zvolená kritéria pro analýzu  Nesprávné vyhodnocení multikriteriální analýzy</p>
	<p>1) Výběr zpracovatele územní studie  2) Zajištění dotace  3) Vyhotovení analytické části studie  4) Vyhotovení návrhové části studie  5) Uspořádání veřejných projednání o výsledcích studie v zasažených obcích  6) Uspořádání schůzky s dotčenými orgány  7) Doplnění studie dle připomínek ze schůzek  8) Odevzdání hotové územní studie</p>	<p><b>Lidské zdroje:</b> Projektový tým Zdravé Krajiny (Mgr. Marie Bejčková a Ing. Jana Slavíková), Pracovníci zpracovatele studie K2N Landscape, starostové obcí, představitelé dotčených orgánů (AOPK, SPÚ apod.)  <b>Celkové finanční náklady:</b> 1 720 620 Kč</p>	<p><b>Časový rámec studie:</b> 1 rok, ukončení nejpozději do 31. 1. 2025</p>	<p>Nezískání dotace  Výběr nevhodného zpracovatele  Špatně zpracovaná analytická i návrhová část studie  Nezájem občanů obcí o veřejné projednání  Promeškání termínu odevzdání studie</p>
	<p>1) Vytvoření návrhu opatření na základě údajů z územní studie  2) Oslovení starostů obcí v PO20, státních orgánů či jiných institucí o využití pozemku  3) Výběr zpracovatele opatření  4) Realizace projektu (opatření)</p>	<p><b>Lidské zdroje:</b> Projektový tým Zdravé Krajiny (Mgr. Marie Bejčková a Ing. Jana Slavíková), vlastníci pozemků, starostové obcí, zpracovatelé jednotlivých projektů opatření  <b>Celkové finanční náklady:</b> v současné době nelze určit, jelikož opatření stále nejsou navržena, a tudíž není stanoveno ani cenové ohodnocení</p>	<p><b>Časový rámec:</b> 5 měsíců, do 30. 6. 2025</p>	<p>Vlastníci pozemků nebudou chtít spolupracovat  Promeškání mezního termínu pro realizaci opatření  Nedodržení financí na realizaci opatření</p>
				<p>Nevhodně vyhotovení územní studie a nezískání potřebné dotace</p>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

### **3.1.3 Komunikační plán**

Vzhledem ke směru, kterým se tato diplomová práce bude ubírat, byl od zástupců Zdravé krajiny zaslán jako jeden z dokumentů projektu komunikační plán. V komunikačním plánu, který byl vytvořen v roce 2021, bylo určeno celkem 9 cílových skupin, na které by se mělo mířit o rozšíření povědomí o projektu a celkových problémech, kterými se organizace zabývá. (Interní materiály Zdravá krajina)

Pro každou cílovou skupinu byl tak zpracován podrobný plán komunikace obsahující konkrétní cíle komunikace, klíčová sdělení a doporučení na komunikační nástroje vhodné pro danou skupinu.

Lze v něm vyhledat i dosavadní komunikační aktivity, které byly vykonány. V té době se tam řadili TV pořady, rozhlasové pořady, online média a různé konference, workshopy a tištěná média. Můžeme říci, že tyto komunikační kanály se používají dodnes. (Interní materiály Zdravá krajina)

Celý plán se však zabývá spíše marketingovou komunikací, což rozhodně není špatně. Pro některé ze zvolených subjektů by však bylo vhodnější zahrnout i komunikaci nemarketingovou. Z tohoto důvodu bylo nejspíše více problematické spojit se a spolupracovat s některými z cílových skupin.

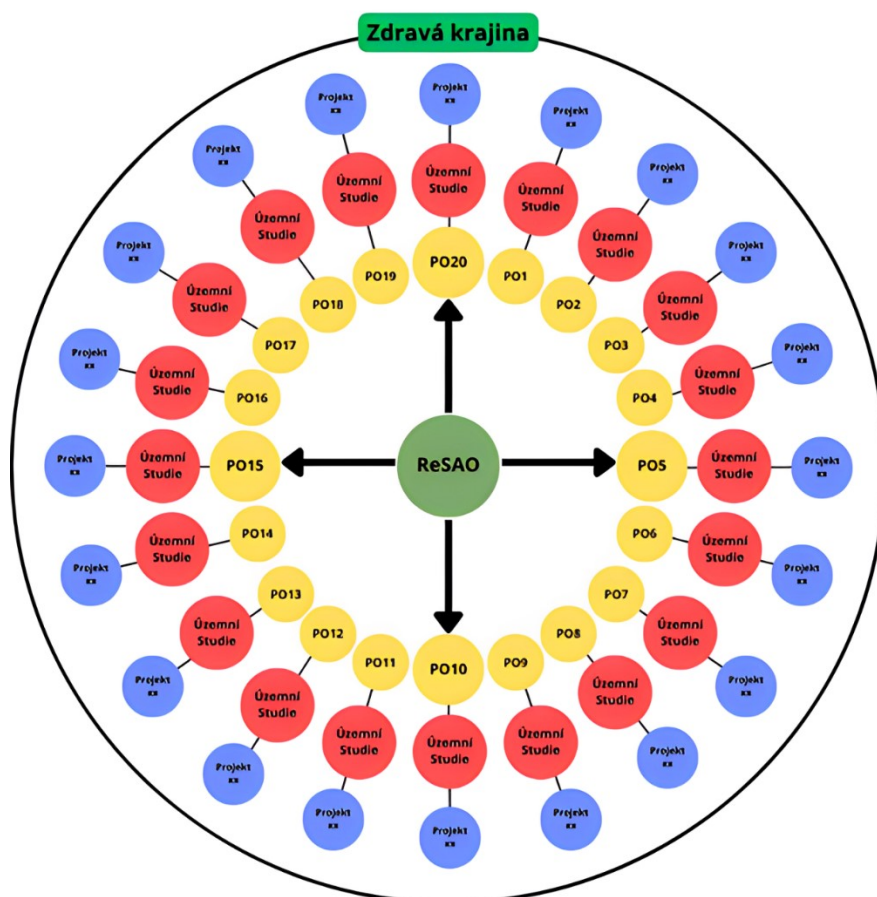
## **3.2 Zdravá krajina jako program**

Dle vymezených pojmů z kapitoly 1 – projektové řízení je zřejmé, že označovat Zdravou krajinu jako projekt je ve své podstatě chyba. Projekt je jedinečná činnost a nikdy se neopakuje, zatímco Zdravá krajina představuje komplexní iniciativu, která se zabývá zlepšením stavu krajiny ve vybraných územích Plzeňského kraje. V rámci Zdravé krajiny se pak skutečně realizuje mnoho individuálních projektů (například jednotlivá nápravná opatření v prioritních oblastech), ale ty jsou součástí jednoho programu, který má přesně daný cíl, jehož se právě realizací těchto projektů dosahuje.

Lze konstatovat, že každý projekt v konkrétní prioritní oblasti je navržen tak, aby zlepšil stav krajiny v dané lokalitě a do budoucna pomohl v oblasti bleskových povodní, sucha a dalších problémů spojených s klimatickými změnami. Jeho úspěšnou realizací se tak, nejenže plní cíle v prioritní oblasti, ale zároveň i celkový cíl programu – vrátit krajině její sílu a rozmanitost. Řízení činnosti jako programu umožňuje poskytnutí jasného směru,

strategie a koordinace pro dosažení dlouhodobých cílů. Zároveň řízení Zdravé krajiny jako programu umožňuje efektivní využití zdrojů a řízení komplexních aktivit pro dosažení stanovených cílů.

Obrázek 9 - Schéma struktury Zdravé krajiny



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Výše položený Obrázek 9 představuje mnou vytvořené schéma současného rozložení projektu Zdravá krajina. V úvodu celého programu se realizoval projekt Regionální strategie adaptačních opatření kraje pro zadržení vody v přírodě, kde, jak již bylo vysvětleno v kapitole 3.1.1, dochází k identifikaci 20 nejkritičtějších oblastí na území kraje. Tyto oblasti představují tedy jednotlivé projekty v rámci programu. V rámci těchto prioritních oblastí se dále plánují podrobné územní studie, adaptační opatření, akce apod., které bych označila jako dílčí subprojekty přispívající ke splnění cílů hlavního projektu, tedy dané prioritní oblasti. Pokud se opět zaměřím na prioritní oblast 20, tak hlavním cílem zde je do 30. 6. 2025 realizovat konkrétní opatření vycházející z územní studie pro PO20 a dílčí subprojekty pak budou vyplývat z již vyhotovené studie, avšak v průběhu projektu se dají za dílčí menší projekty označit i organizace různých zasedání a akcí na

území obcí se záměrem představení Zdravé krajiny obyvatelům. Splněním cílů projektů se pak plní celkový záměr celého programu, kterým je zlepšení celkového stavu krajiny a navrácení jejích původních funkcí v Plzeňském kraji.

### **3.2.1 Organizační struktura programu**

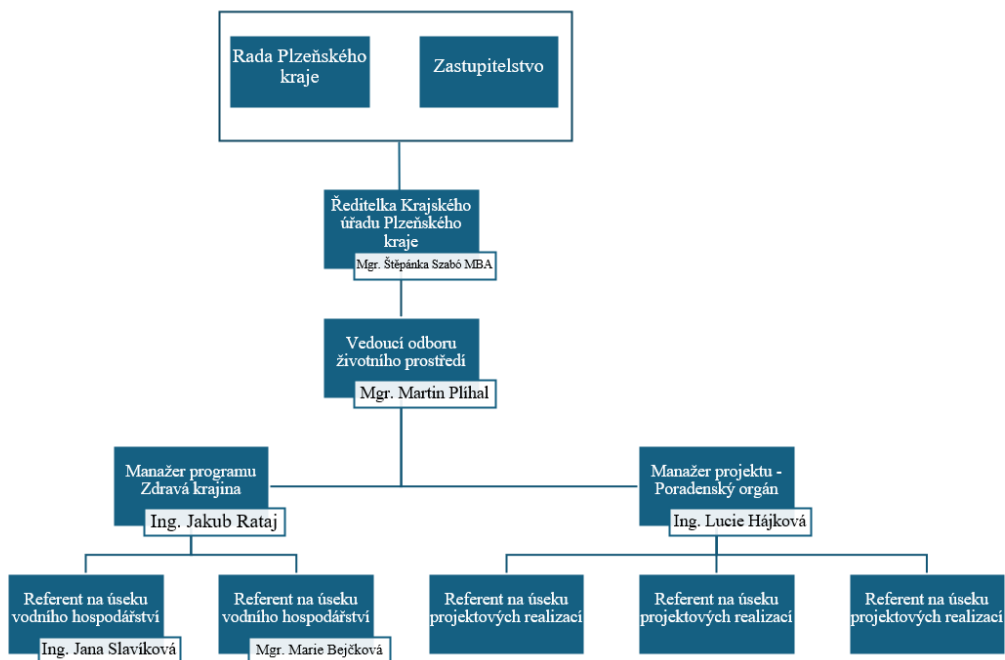
V každém projektu či programu se produkují výstupy, které pocházejí z lidské mysli, a právě lidé je i následně vytváří. Řízení takových projektů a programů je tedy s lidmi o lidech. Během sestavování organizační struktury projektu a jejím obsazováním konkrétními lidmi se pak bere v úvahu prolínání behaviorálních a technických kompetencí, kterými jednotlivé osoby disponují. (Doležal a kolektiv, 2012)

V rámci projektového týmu se pak sejde seskupení lidí, kteří jsou v rámci spolupráce motivováni dosáhnout stanoveného cíle. V programu je tato myšlenka podobná. Klasický tým (pokud ho uvažujeme pro program) tvoří manažer programu a specialisté na různé oblasti, které jsou s programem spojeny. Velikost týmu je doporučena v rozmezí 5 – 9 lidí, jelikož u větších týmu hrozí problémy spojené s komunikací a koordinací a z hlediska malých týmu je uvažována malá různorodost. (Doležal a kolektiv, 2012)

V případě programu Zdravá krajina je hlavním vedoucím Ing. Jakub Rataj, pod kterého spadají 2 referenti. V blízké době se plně plánuje spustit i poradenský orgán Zdravé krajiny pro subjekty v prioritních oblastech. Bude se jednat o poradenství související s činnostmi na podporu realizace adaptačních opatření vycházejících z územních studií krajiny. Mezi primární činnosti, které se budou vykonávat v rámci orgánu patří oslovování aktérů v území pro realizaci opatření, informování o dotačních programech, spolupráce při podání žádosti o dotace či poskytování informací ohledně potřebných povolení. Tento orgán pak bude mít na starost oddělení projektových realizací, které má na starost Ing. Lucie Hájková, která pod svým vedením bude mít tým 3 referentů na úseku projektových realizací. Tito referenti jsou na základě prosby Ing. Hájkové na obrázku 10, který zobrazuje organizační strukturu, ponechání anonymně.

Níže položený obrázek vyobrazuje mnou vytvořenou organizační strukturu programu Zdravá krajina. Vycházela jsem již z dané organizační struktury Plzeňského kraje a krajského úřadu. Vytvoření organizační struktury je v projektech i programech důležité, neboť umožňuje organizaci kontrolovaně seskupit lidi pro účel vykonání práce. (Burke & Barron, 2014)

Obrázek 10 - Organizační struktura programu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Jak již bylo zmíněno, program Zdravá krajina je vytvořen pod záštitou odboru životního prostředí, přímo tedy spadá pod vedení oddělení vodního hospodářství, jehož vedoucím je Ing. Jakub Rataj, který tak přebírá zodpovědnost i za celý program. Pod jeho vedením na programu dále pracují 2 referentky. Pod záštitou programu vzniká i poradenský orgán, který bude v začátcích sloužit pouze subjektům sídlícím v prioritních oblastech. Z kapacitních důvodů byl tento orgán svěřen pod vedení oddělení projektových realizací, a tudíž za něj přebírá zodpovědnost Ing. Lucie Hájková. Obě tyto oddělení jsou na stejné hierarchické úrovni. To by v budoucnu mohlo vést k problémům v případě řešení možných vzniklých konfliktů a problémů. Z tohoto důvodu je do širšího vedení programu nutno začlenit i vyšší pozici, která by byla schopna tyto problémy vyřešit. Jak jsem již zmiňovala, tak obě oddělení spadají pod odbor životního prostředí, a tudíž osobou s vyššími pravomocemi je vedoucí tohoto odboru Mgr. Martin Plíhal.

Dle Doležala a kolektivu (2012, s. 123) je důležité definovat i vyšší subjekty organizační struktury, a to především z důvodu, kdyby vývoj programu přinesl určité požadavky na změnu, které jsou mimo kompetence rozhodnutí manažera programu. V rámci schématu se jedná již o ředitelku krajského úřadu v Plzni. Nad její pozicí jsou pak ještě 2 orgány – Rada Plzeňského kraje a zastupitelstvo, které jsou z části do rozhodovacích procesů programu také zapojováni.

### 3.2.2 Doporučení

Jedním z výstupů, který jsem si při zpracování této kapitoly odnesla, je jednoznačně nedostatečně rozmanitý tým programu. V současné době jsou součástí týmu 3 pracovníci oddělení vodního hospodářství. Vzhledem k velikosti programu si myslím, že to není dostatečné. V budoucích letech se budou čím dál více zahajovat práce v doposud neaktivních prioritních oblastech a s jejich celkovým počtem 20 oblastí si myslím, že využívat pro veškeré aktivity pouze 2 referenty, je velice málo.

V kapitole 4.1 se blíže věnuji sestavě projektového týmu a povinnostmi, které každý člen má, proto to zde nebudu opakovat. Mým doporučením by bylo jednoznačně posilnit tým Zdravé krajiny o další členy, kteří mohou být například ze současných řad pracovníků oddělení vodního hospodářství. Téměř veškerá práce v jednotlivých prioritních oblastech spadá na bedra referentek a se stále přibývajícimi povinnostmi v dalších oblastech by mohlo dojít k velkému pracovnímu náporu, který by referentky nemusely zvládat. Rozšíření týmu mi tak přijde jako východisko, které by mohlo pozitivně ovlivnit celkový chod programu.

Z hlediska samotného řízení programu by bylo vhodné uskutečnit schůzku, kde se přesně definuje cíl programu jako takového a zároveň se představí všechny projekty, které jsou již v rámci prací v prioritních oblastech zahájeny či se plánují v brzké době realizovat. Z odborného hlediska by pak bylo vhodné všechny tyto projekty náležitě posoudit. Primárně by měl každý dokončený projekt přispívat ke splnění cíle programu, proto projekty, které dlouhodobě stagnují či nepřispívají k dosažení cíle, není vhodné realizovat. Stagnací projektu se rozumí například nedostatek finančních či jiných zdrojů potřebných k jeho realizaci. Dále se může jednat například o politické faktory z hlediska změny různých směrnic, zákonů či rizika nedostatečné podpory vedení společnosti. Určitě bych zahrнула i rizika plynoucí z nedostatečné či žádné podpory zainteresovaných stran, bez kterých nebude možné projekty dokončit či vůbec realizovat. Tím se plynule dostávám k zavedení účinného risk managementu programu. V životnosti každého projektu se uvažuje výskyt několika rizik, která by ho mohla ohrozit. To samé se děje i u programu. Vyhotovením registru rizik s řádnou identifikací všech rizik ohrožujících program a jejich následné ohodnocení a zvolení vhodné strategie ošetření v případě jejich nastání se dosáhne další úrovně zabezpečení programu a vhodně zvolená opatření mohou zmírnit i náklady spojené s neošetřením rizikové události.



V blízké budoucnosti se také plánuje spuštění poradenského orgánu, který bude spolupracovat právě s projektovým týmem Zdravé krajiny. Z kapacitních důvodů není tento orgán řízen týmem Zdravé krajiny, ale spadá na bedra jiného oddělení. Z tohoto důvodu je důležité si stanovit pravidla spolupráce těchto dvou týmů, aby se dosáhlo efektivní spolupráce mezi oběma odděleními. V první řadě je důležité si uvědomit rozdílné základní odborných znalostí obou oddělení. Pracovníci odboru vodního hospodářství by měli poskytovat odborný pohled na projekty v oblasti životního prostředí a ochrany přírody, které budou konzultovány v rámci poradenství. Některé projekty budou vycházet z již zpracovaných územních studií, takže již plně prošli odborným schválením týmu Zdravé krajiny. Následné činnosti, spadající do kategorií spojených s financováním projektů a možným využitím různých dotací, by měli být zcela pod vedením odboru projektových realizací. Nejdůležitějším aspektem efektivní spolupráce je určitě neustálá komunikace a informovanost obou týmů. Zejména by pak měli pracovníci poradenského orgánu informovat tým Zdravé krajiny o postupech v rámci dílčích projektů či o zájmu aktérů o realizaci projektu spadající pod jejich expertízu.

## **4 Komunikace v projektu Zdravá krajina**

Cílem této kapitoly je identifikovat zainteresované strany projektu Zdravá krajina, které lze považovat za důležité v aktuální fázi činností, které se vykonávají v prioritní oblasti 20 – Chuchla od pramene po ústí do Radbuzy. Dále bude provedena analýza současné komunikace s těmito zainteresovanými stranami, která bude sloužit jako výstup pro další kapitoly.

### **4.1 Zainteresované strany**

Zainteresované strany jsou všechny skupiny či jednotlivci, kteří mohou ovlivnit průběh či výsledek projektu, a proto je velice důležité je identifikovat. S těmito stranami je pak nutno v rámci činností Zdravé krajiny spolupracovat a komunikovat, aby se omezil výskyt rizik ohrožujících projekt z pohledu nedostatečné komunikace.

#### **4.1.1 Identifikace zainteresovaných stran**

Níže identifikované zainteresované strany jsou spojeny s činnostmi, které se týkají prioritní oblasti 20 – Chuchla od pramene po ústí do Radbuzy.

##### **Obce**

Jednou z nejdůležitějších stran jsou obce, které se nacházejí v prioritních oblastech. Součástí karty prioritní oblasti je identifikováno 8 klíčových obcí – Kvíčovice, Štichov, Všekary, Čečovice, Bukovec, Černovice, Semněvice a Velký Malahov. Starostové obcí si všímají problémů, které nastávají právě vlivem klimatické změny, kdy především v PO 20 jsou sucha, půdní eroze a přívalové povodně. Díky komunikaci s nimi můžou pak zástupci Zdravé krajiny aplikovat opatření, které obec v dané chvíli potřebuje nebo jim předat kontakty na další instituce, se kterými by se mohl starosta dále spojit.

Do registru zainteresovaných stran byl vybrán jako reprezentativní subjekt obec Semněvice, jejímž starostou je Mgr. Antonín Kolář. Jedná se o obec, která k činnosti Zdravé krajiny přistupuje s velmi pozitivním postojem a má proaktivní přístup k ekologickým záležitostem, což je pro budoucí činnost v této obci a jejím okolí velkým pozitivním faktorem. Lze přidat i obce, které mají negativní postoj, avšak ty se alespoň v dosavadní fázi neobjevili.

## **Hospodářské subjekty**

Do této kategorie spadají především zemědělská družstva a soukromí zemědělci hospodařící na pozemcích v prioritní oblasti, kterými jsou z valné části i vlastníky. V jejich zájmu je mít úrodnou a zdravou krajinu/půdu, která jim bude v budoucích letech schopna produkovat potřebné plodiny. Opět se jedná o stranu, kterou považujeme za klíčovou, neboť i současné praktiky v zemědělství mají za důsledek úpadek důležitých vlastností půdy a s jejich ochotou pomoci, mohou značně přispět k realizaci projektů pod záštitou Zdravé krajiny.

## **Vlastníci pozemků v PO20**

K realizaci opatření je nutné mít povolení od vlastníka pozemku na provádění stavebních prací. V případě, že se jedná o soukromého vlastníka, a ne například o pozemek ve vlastnictví obce, která o opatření stojí, je nutné navázat kontakt s touto osobou a zasvětit ji do plánů opatření, které se bez její pomoci nemusejí vůbec realizovat. Častou překážkou v komunikaci bývají i příbuzenské vztahy se zemědělci, takže pozemky jsou v rodině, kde není příliš kladný přístup k aktivitám Zdravé krajiny.

## **Projektový tým Zdravé krajiny**

Projektový tým má na starosti veškeré záležitosti týkající se prioritní oblasti a práce v ní. Je složen ze zaměstnanců odboru životního prostředí – oddělení vodního hospodářství krajského úřadu Plzeňského kraje, kteří tak mají dle předpokladů, všechny potřebné znalosti k řízení takového projektu. Tým je stálý v rámci programu a jednotliví členové se nestarají pouze o jednu specifickou prioritní oblast, ale fungují napříč všemi prioritními oblastmi, kde je nutno podotknout, že práce jsou u všech těchto oblastí v různém stádiu rozpracovanosti.

Vzhledem k velikosti Zdravé krajiny je projektový tým, který se stará o veškeré aktivity, poměrně malý. V současné době se rozrostl o 3 členy, a to z důvodu plánovaného spuštění poradenského orgánu, který bude pomáhat s realizací opatření. Celkem tedy projektový tým tvoří 7 členů.

Projektový tým je tvořen:

- **Ing. Jakub Rataj** – vedoucí oddělení vodního hospodářství, vedoucí projektu Zdravá krajina
- **Mgr. Marie Bejčková** – referent na úseku vodního hospodářství

- **Ing. Jana Slavíková** – referent na úseku vodního hospodářství

Z kapacitních důvodů bude poradenský orgán přesunut pod kompetence oddělení projektových realizací, kterým je vedoucí Ing. Lucie Hájková a stejně jako pan Ing. Rataj bude mít pod svým vedením 3 referenty.

Oba vedoucí se zodpovídají vedoucímu odboru životního hospodářství, kterým je Mgr. Martin Plíhal.

V návaznosti na členy týmu a jejich práci, jsem zhotovila matici zodpovědností RACI. Z matice je pak jednoznačně jasné, kdo je zodpovědný za určité činnosti, které je potřeba v projektu vykonávat. Napříč prioritními oblastmi se v podstatě vykonávají v současné době stejné procedury, tedy zajištění územní studie, komunikace se zpracovatelem studie, organizování schůzek s veřejností či starosty apod., a proto lze matici obsáhnout v rámci celého projektu a ne pouze na prioritní oblast 20. Do matice byl zahrnut pouze tým Zdravé krajiny spadající pod vedení pana Ing. Jakuba Rataje, jelikož činnosti spojené s poradenským orgánem v současné době ještě nejsou v plné funkčnosti.

Vzhledem k tomu, že tato práce je primárně zaměřena na aktivity v prioritní oblasti 20, je role accountable přiřazena převážně Mgr. Bejčkové, jelikož je zodpovědná za správu této oblasti.

Tabulka 2 - Matice odpovědnosti

Činnosti	Členové týmu			
	Ing. Jakub Rataj	Mgr. Marie Bejčková	Ing. Jana Slavíková	Mgr. Martin Plíhal
Realizace přednášek	C	A, R	R	I
Vedení územní studie	C	A, R	R, C	I
Domluva schůzek s různými orgány	C	A, R	R	
Konzultace strategie	C	A, R	R, C	C, I
Marketingové aktivity, sociální síť	C	C, R	R, A	I
Výjezdy do terénu	C	R, A	R	
Schůzky se starosty	C, I	R, A	R	
Rozdělení úkolů	A, R	C	C	
Schvalovací procesy	A, R	I	I	I
Mezinárodní spolupráce	C	A	R	I
Spolupráce s univerzitami	C	A	C	I

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Z matice je zřejmé, že nejvíce úkolů si dělí paní Mgr. Bejčková a Ing. Slavíková. Dle dostupných informací mají veškerou zodpovědnost za tyto činnosti a s panem Ing.

Ratajem vše konzultují a radí se. Pan Ing. Rataj tak jako vedoucí zodpovídá za chod celého projektu – rozdává úkoly, slouží jako poradce a konzultant pro své podřízené. Dále pak informuje vyšší vedení o činnostech Zdravé krajiny. Pan Plíhal, jakožto vedoucí celého odboru, pod který Zdravá krajina spadá, vyžaduje hlavně informovanost.

Práci si dělí Mgr. Bejčková s Ing. Slavíkovou sami, dle časové a pracovní vytíženosti, proto se některé role mohou do budoucna lišit, jelikož i ony samy si plánují pracovní náplň přesněji rozdělit. V současné době je pevné rozdělení především v mezinárodní spolupráci a spolupraci s univerzitami, kterou má na starost Mgr. Bejčková a Ing. Slavíková se pak zaměřuje na správu sociálních sítí a vyřizování různých objednávek. Obě pak spravují své prioritní oblasti kdy, jak již bylo zmíněno, PO20 spadá společně s PO1 pod vedení Mgr. Bejčkové a PO2 s PO19 pod vedení Ing. Slavíkové.

### **Zpracovatelská firma územní studie K2N Landscape**

K2N Landscape bude na území PO20 provádět v následujícím roce územní studii. Budou tak komunikovat, jak s projektovým týmem Zdravé krajiny, který je bude vést a upozorňovat na nedostatky, ale zároveň budou v rámci studie nutné zahájit kontakt i s ostatními zainteresovanými stranami jako jsou starostové, obyvatelé obcí či orgány, kteří jsou zapojeni v implementační skupině projektu.

### **Obyvatelé obcí**

Klimatické změny mají vliv i na běžné obyvatelstvo, proto jsou zahrnuti jako jedna ze zainteresovaných stran. S jejich pomocí, která nemusí být na první pohled značně viditelná, se může stav krajiny, i v rámci jejich osobního zájmu, značně zlepšit. Mohou pomoci vlastní iniciativou díky příkladům dobré praxe, které doporučují odborníci. Díky jejich hlasu lze i dobře nasměrovat akce a rozhodnutí vedení obcí, které se nechtějí do aktivity Zdravé krajiny příliš zapojit.

### **Implementační skupina – Zdravá krajina**

Jedná se o skupinu, jejíž součástí je několik zájmových spolků a dalších státních podniků jako například Lesy ČR, Povodí Vltavy, Živá Krajina, AOPK apod. V rámci předem plánovaných pravidelných schůzek se projednávají současné stavy rozpracovaných projektů, sbírá se zpětná vazba nebo se subjekty navzájem informují o dalších fázích projektu Zdravá krajina. Tyto spolky provádějí na území prioritní oblasti i své vlastní

práce a zároveň probíhá i spolupráce na různých opatřeních už jen z pohledu, že mohou vlastnit pozemky, na kterých lze aplikovat různá opatření.

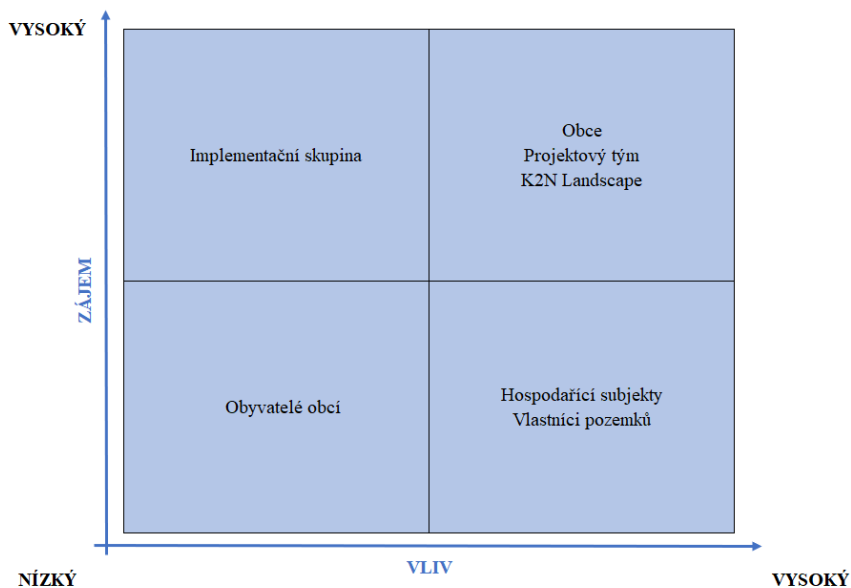
#### **4.1.2 Matice vlivu a zájmu**

Matice vlivu a zájmu je nástroj skrze který se může správně určit strategie komunikace. Již identifikované zainteresované strany se rozdělí do 4 skupin dle jejich vlivu a zájmu na projekt.

Komunikační strategie v rámci Zdravé krajiny a přesněji v zájmu činností v prioritní oblasti 20 – Chuchla od pramene po ústí do Radbuzy je zaměřena tak, aby se mohli realizovat opatření potřebná ke zlepšení stavu krajiny. Výše identifikované zainteresované strany mají velký podíl na splnění cíle, kterého chce v nejbližší budoucnosti Zdravá krajina v této oblasti dosáhnout, a proto s nimi musí probíhat komunikace dle jejich vlivu a zájmu. Projektový tým je sestaven z odborníků z odboru životního prostředí, přesněji z útvaru vodního hospodářství krajského úřadu v Plzni, kteří pracují napříč všemi prioritními oblastmi. Ti komunikují se všemi stranami. Jejich úkolem je zasvětit starosty do plánů v jejich okolí a zároveň je přesvědčit o plusech zapojení a spolupráce se Zdravou krajinou. Starostové dále komunikují s obyvateli v obci a informují je o činnostech Zdravé krajiny. Zároveň mají velké slovo i při konání veřejných projednání. Aby bylo přesně jasné, kde a co je potřeba realizovat za opatření, je nutno provést územní studii, kterou má na starost společnost K2N Landscape, která komunikuje jak s projektovým týmem Zdravé krajiny, ale v rámci jejich řešerše i s obyvateli a starosty obcí. Soukromníci, zemědělská družstva a vlastníci pozemků mají společnou jednu věc – vlastní pozemky v okolí obcí, na kterých se mohou aplikovat opatření pro zlepšení krajiny. Také ale vlivem jejich hospodaření mohla krajina chřadnout až do dnešního stavu a i nepatrná změna ji může vrátit sílu. Proto se s nimi snaží tým Zdravé krajiny komunikovat a navrhovat změny v jejich přístupu k obhospodařování. Poslední stranou je implementační skupina, která se schází v pravidelných schůzkách na krajském úřadě v Plzni, a projednávají aktivity ve všech prioritních oblastech.

Tabulka níže představuje rozdělení zainteresovaných stran dle jejich vlivu a zájmu na projekt, aby se každé straně mohla určit nejvhodnější komunikační strategie, díky níž se hladce dosáhne cíle projektu.

Obrázek 11 - Matice vlivu a zájmu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Jak je z tabulky zřejmé, za nejdůležitější zainteresované strany lze považovat obce, projektový tým Zdravé krajiny a zpracovatelskou firmu K2N Landscape. Ti jsou tedy klíčovými hráči a jedni z nejdůležitějších stran v projektu nebo alespoň v této fázi, kdy je důležité splnit cíl – *do 30. 6. realizovat konkrétní opatření vycházející z územní studie pro PO20* (dle logického rámce). Implementační skupina je identifikována jako osoby a je proto důležité je udržovat průběžně informované. Obyvatelé jsou dav, primární strategie je zodpovídání jejich otázek. Nakonec hospodařící subjekty a vlastníci pozemků. Ti jsou tvůrci, jejich vliv je na úspěch vysoký, ale nemají příliš zájem se podílet. Proto je důležité, dle strategií vycházejících z matice, zajistit a udržet jejich spokojenost.

#### 4.1.3 Registr zainteresovaných stran

Registr představuje seznam všech identifikovaných zainteresovaných stran a jejich následná očekávání ve spojitosti s projektem Zdravá krajina a jejími činnostmi, které se vykonávají v prioritní oblasti 20. Dále obsahuje i míru vlivu na projekt, samotný postoj k němu a strategii zapojení pro každou zainteresovanou stranu.

Mezi zainteresovanými stranami, jak je možno vidět v kapitole 4.1, se nacházejí všichni důležití aktéři jako starostové, tým Zdravé krajiny, zemědělci, vlastníci pozemků, zpracovatelská firma územní studie K2N Landscape, obyvatelé obcí a širší skupina subjektů patřící do implementační skupiny.

Každá ze stran má i svého zástupce, který ji reprezentuje. I ti jsou zahrnuti v registru, aby bylo jasné a přehledné, s kým se má komunikovat v průběhu životnosti projektu.

Jak lze z tabulky snadno vyčíst, nenachází se tam žádná skupina s negativním postojem k činnosti Zdravé krajiny. Je však otázkou, jak budou v budoucnu přistupovat jednotlivé zemědělské subjekty a vlastníci pozemků k návrhům vzniklých z vyhotovené územní studie. To však v tuto konkrétní dobu nelze přímo určit, a proto by v budoucnu mohlo být k užítku registr rizik aktualizovat. To samé se dá aplikovat u dalších skupin – například u zainteresované strany Obce je zvolena jako reprezentant této skupiny obec Semněvice, jejíž starosta má velmi kladný přístup k celé iniciativě a chce aktivně spolupracovat se Zdravou krajinou. Mohou však existovat i obce, které nebudou mít o spolupráci zájem a i ty je možno zahrnout do registru. V prioritní oblasti 20 žádná obec nevyjádřila negativní postoj, proto není ani žádná zahrnuta. Skupina zahrnující obyvatele obcí má také zaznamenán neutrální postoj. Je to zvoleno především z důvodu, že nelze shrnout názory a postoje všech jedinců spadající do této skupiny, a proto by vyobrazení pozitivního či negativního postoje bylo, dle mého názoru, zkreslené. Pokud opět vezmu v potaz fázi, ve které se projekt v této prioritní fázi nachází, tak je i pochopitelné, že obyvatelé vesnic nemusí vyjádřit žádnou stranu postoje, a proto opět mířím na aktualizaci plánu v případě postoupení projektu do další fáze, kdy se mohou emoce a postoje občanů lépe projevit.

Tabulka na následující stránce, která zobrazuje právě registr zainteresovaných stran, má pak sloužit projektovému týmu Zdravé krajiny jako jednoduchý přehled, aby byli schopni lépe vyhodnotit zájmy zahrnutých subjektů a zároveň věděli, jak strategicky přistupovat ke komunikaci s nimi.



Tabulka 3 - Registr Zainteresoovaných stran

<b>Zainteresoovaná strana</b>	<b>Kdo?</b>	<b>Očekávání, požadavky, zájmy</b>	<b>Vliv</b>	<b>Postoj</b>	<b>Strategie zapojení</b>
<i>Jaké je pojmenování zainteresoované strany?</i>	<i>Kdo danou stranu reprezentuje?</i>	<i>Jaká jsou reálná očekávání, zájmy a omezení, jež má cílová skupina ve vztahu k projektu?</i>	<i>Jaký je vliv strany (malý/velký)?</i>	<i>Jaký je postoj (kladný/neutrální/negativní)?</i>	<i>Jakou strategii zapojení do projektu zvolíte? Na jaká témata budete při komunikaci s danou zainteresovanou skupinou klást důraz?</i>
Obce (Semněvice)	Starosta obce (Mgr. Antonín Kolář)	Zlepšení stavu krajiny v okolí obce, pomoc při bleskových povodních	Velký	Kladný	Získání informací o všech problémech zapříčiněnými klimatickou změnou a dosavadních opatřeních, která obec vybuodovala. Spolupráce na uspořádání veřejných projednání či jiných akcích, možnost využití obecních pozemků při realizaci opatření.
Hospodářské subjekty	Ředitel družstva/soukromník	Zlepšení úrodnosti půdy	Velký	Neutrální	Změny v péči o krajinu, nalezení alternativních možností pečování o půdu, možnost využití pozemků při realizaci opatření.
Vlastníci pozemků v PO20	Vlastník pozemku	Pomoc krajině, možnost výdělků	Velký	Neutrální	Uzavření výhodné domluvy o využití pozemku k aplikaci opatření.
Projektový tým Zdravé krajiny	Ing. Jakub Rataj	Úspěch a účinnost jednotlivých opatření, atraktivita projektu, pomoc krajině	Velký	Kladný	Udržování komunikace, získání zpětné vazby.

K2N Landscape	Vedení firmy (Ing. Kateřina Waldhauser)	Rozšíření firemního portfolia, získání zkušeností, reference	Velký	Kladný	Zpětná vazba na dodané výsledky, komunikace potřeb a nedostatků v analýze.
Obyvatelé obcí	Občané dané obce	Zlepšení životních podmínek v obci.	Malý	Neutrální	Udržovat občany informované skrze různá média, představit možnosti z domova zvládnutelných metod pomoci.
Implementační skupina – Zdravá krajina	Jednotliví zástupci vybraných odborných organizací	Zjištění informací o průběhu dílčích projektů či zahájení prací v dalších prioritních oblastech. Spolupráce na projektech.	Velký	Kladný	Včasná komunikace, sdílet všechny informace o projektech.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Takto vypracovaný registr rizik značně pomůže k přehlednému vyobrazení všech zainteresovaných stran, které jsou v dané části rozpracovanosti projektu důležité, a mělo by se s nimi aktivně komunikovat. Zároveň identifikací postoje a vlivu budou mít členové projektového týmu Zdravé krajiny jasný přehled, jak s danou skupinou komunikovat, aby se například povedlo změnit její postoj k celé iniciativě. Dále bych doporučila plán aktualizovat v době, kdy se projekt posune do další části rozpracovanosti. Příkladem může být například vyjmutí strany K2N Landscape v momentě, kdy bude hotova celá územní studie a nebude potřeba se stranou dále spolupracovat.

## **4.2 Analýza komunikace**

Tato kapitola se bude zabírat analýzou stávající komunikace. Analýza bude zaměřena na komunikaci v rámci identifikovaných zainteresovaných stran, které jsou k nalezení v předešlé kapitole.

### **Obce**

Hlavními představiteli obcí jsou starostové, a proto je komunikace prováděna především s nimi. Celková komunikace se u této zainteresované strany dělí na více fází. Úplně prvotní kontakt provádějí zástupci Zdravé krajiny sami, a to skrze telefonické hovory či elektronickou formu komunikace, kterou představují e-maily. Těmito prostředky usilují o domluvení prvotní schůzky, což je dle informací v některých případech poměrně problém a tím se tato fáze dokáže prodloužit i o celý měsíc či dva. Hlavní příčinou, proč se schůzka nedá snadno naplánovat, je primárně druhé zaměstnání starosty obce, který funkci nevykonává jako svůj hlavní pracovní poměr. V rámci této schůzky zástupci Zdravé krajiny seznamují starostu s provedenou studií a hlavními problémy krajiny v katastrálním území obce. Mimo jiné se zde snaží sehnat i další kontakty na různé místní spolky, myslivce, zemědělce apod. Další komunikace pak stojí zejména na firmě, která zde provádí studii a sbírá další informace pro Zdravou krajinu. Pravidlem bývá v rámci tohoto procesu svolání dvou hlavních veřejných zasedání. První se koná pro provedení analytické části rešerše, kde se občané mohou dozvědět o prováděné studii a vyjádřit svůj názor. Poté, co je kompletně zpracovaná studie, a pro problematická místa v krajině jsou navržena opatření, svolává se další veřejné projednání. Tohoto projednání se opět mohou zúčastnit všichni občané a jeho cílem je zejména představení navržených opatření a

získání zpětné vazby od zúčastněných. Všechny nápady či připomínky se dále používají v rámci studie.

Dle získaných informací se po převzetí vypracování studie externí firmou zástupci Zdravé krajiny do komunikace se starosty příliš neangažují. V případě, že se jedná např. o novou firmu, jsou ochotni se účastnit úvodní schůzky, ale jak bylo řečeno, z kapacitního důvodu nejsou schopni účastnit se všech schůzek, které firma s představiteli obcí povede. Veřejných zasedání se však účastní a organizují je.

### **Hospodářské subjekty**

Se zemědělci a zástupci zemědělských družstev se komunikace provádí především skrze více zmiňovaná veřejná zasedání. Dle poskytnutých informací jiná forma komunikace zatím neprobíhá. Zástupci Zdravé krajiny tedy spoléhají na to, že se zemědělci budou těchto zasedání aktivně účastnit, již s určitou otevřeností k budoucnu se zavádějícím opatřením, které ačkoliv se jim to na první pohled nemusí zdát, mohou výrazně v dalších letech pomoci i jejich hospodářství.

V rámci splnění projektového cíle by bylo ideální aplikovat opatření na všech pozemcích, kde je to potřeba. Často jsou však tyto pozemky pod vlastnictvím soukromníků či zemědělských družstev, které se členové projektového týmu, plánující veřejné projednání, snaží přizvat a konzultovat návrhy vytvořené v rámci územní studie. Problém je, že se tato zainteresovaná strana zasedání příliš neúčastní, a i celková komunikace s ní vázne, takže pro to, aby se cíl splnil, se musejí využívat pozemky v obecním, biskupském, krajském nebo státním vlastnictví.

### **Vlastníci pozemků v PO20**

U vlastníků pozemků se jedná o stejnou formu komunikace jako se zemědělci a zemědělskými družstvy. Opět jsou občané pozváni na veřejné zasedání, kde mají možnost získat znalosti o tom, jak Zdravá krajina funguje a jak by jim mohla pomoci. V lepším případě je vlastníkem pozemků převážně konkrétní obec, kdy je dle informací celý průběh, jak komunikace, tak i následné aplikace opatření, mnohem jednodušší.

### **Projektový tým Zdravá krajina**

U projektového týmu se jedná o interní komunikaci. Nejvíce se využívá možnost osobního setkání, jelikož se jedná o malý tým, jehož členové se nachází na stejném odboru na krajském úřadě v Plzni. Komunikace pak dále probíhá formou elektronickou,

tedy e-maily nebo prostřednictvím telefonických hovorů. V rámci pracovní náplně se vedou i pravidelné pracovní schůzky, které jsou v rozmezí 1x za 14 dní s vedoucím Zdravé krajiny panem Ing. Ratajem a jednou za měsíc větší schůzky s vedoucím odboru životního prostředí panem Mgr. Plíhalem. Pokud se objeví téma, či problém, který je potřeba vyřešit ihned, svolávají se i mimořádné schůzky.

### **K2N Landscape**

Prvotní komunikace započiná při vyhlášení výběrového řízení a následné odpovědi společnosti. Toto výběrové řízení společnost K2N Landscape vyhrála a následovala úvodní schůzka, která je vedena formou osobního setkání. Společnost zpracovává pro Zdravou krajinu územní studii v prioritní oblasti 20, proto je pro ni důležitá zpětná vazba od projektového týmu. Tu dostává v průběhu zpracovávání studie prostřednictvím klasických kanálů komunikace – osobních schůzek, elektronickou korespondencí, telefonicky či online meetingy. Většinou je problém samotné zpracování studie, kdy firma není dostatečně obeznámena s požadavky týmu Zdravé krajiny a zpracovává zjednodušený typ studie, než pracovníci Zdravé krajiny pro své další potřeby vyžadují.

### **Obyvatelé obcí**

Zde se jedná spíše o nepřímou formu komunikace – nejedná se přímo s každým jedním obyvatelem obce, ale využívají se i jiné externí kanály, kdy se může občan sám edukovat o činnostech odborníků ze Zdravé krajiny. V rámci obce se svolávají veřejná projednání, kam jsou všichni občané zváni a mohou se zapojit do diskuse o opatřeních, která se mohou či budou uskutečňovat v obci a jejím okolí.

Další formy komunikace:

#### Webové stránky:

Veškerá veřejnost má přístup k webovým stránkám projektu, které najdou na adrese <https://www.zdravakrajinapk.cz/>. Je to největší přístupný zdroj informací o projektu. Skrze pár kliknutí se můžou občané Plzeňského kraje dozvědět o již proběhlých projektech, aktualitách v podobě krátkých článků, a pokud je láká vlastní pomoc přírodě, najdou zde spoustu typů, jak se zapojit v boji proti klimatickým změnám.

#### Sociální síť:

Primární síť, které projekt využívá, jsou Facebook a Instagram. Stránky jsou zaměřeny na sdílení příkladů dobré praxe v kraji. V rámci instagramové stránky jsou tvořena i

krátká videa zvaná „reels“, kde je přidán komentář k různým tématům – od vytvořených opatření až po krátké úryvky z různých TV reportáží. Občané se mohou i díky sociálním sítím rychleji dozvědět o pořádaných konferencích a veřejných zasedáních.

#### Televize:

V rámci projektu je na regionální televizi ZAK vysílán pořad Ekologika. Náplní pořadu je dále šířit zajímavosti o životním prostředí v Plzeňském kraji. Veškeré díly je možné nalézt ke zpětnému zhlédnutí v online archivu televize. Hlavním cílem je především seznámit občany o aktuálním stavu přírody a jak mohou pomoci k jejímu zlepšení.

#### Semináře:

Zástupci projektu provádějí i semináře či přednášky, jejichž hlavním záměrem je představit projekt neznalým jedincům a poukázat na jeho hlavní cíle. Jedné z přednášek jsem se zúčastnila v rámci Dnů geografie na Západočeské Univerzitě v Plzni. Bylo zde vysvětleno, čím se vlastně Zdravá krajina zabývá a jaké problémy sužují krajinu v našem kraji. Následně byla představena celá regionální strategie ReSAO a přiblíženy prioritní oblasti. Určitě každý ze zúčastněných ocenil i reálné příklady dobré praxe, které přednášející doplnili o komentář a fotografie. Co bych asi doporučila i v případě, že by se seminář uskutečnil pro laickou veřejnost, jsou návrhy, jak může pomoci každý z nás pomocí vlastních zdrojů a možností. I tyto návrhy jsou na webových stránkách, proto bych je také zařadila do obsahu prezentace.

#### **Implementační skupina – Zdravá krajina**

Jak již bylo zmíněno výše, implementační skupina je tvořena z různých spolků (Lesy ČR, Povodí Vltavy, AOPK, Biskupství apod.), které se Zdravou Krajinou spolupracují. Komunikace probíhá v rámci předem naplánovaných schůzek na půdě Krajského úřadu v Plzni. Primárním účelem těchto schůzek je předávka informací, rádcovství v případě opatření a projednání dalších kroků v různých prioritních oblastech. Na schůzce, které jsem měla možnost se 12. 12. 2023 zúčastnit, bylo hlavním tématem *výhled na příští rok + realizace opatření a poradenství pro obce, které budou mít zájem o realizaci opatření*. Nebyly zde přítomny všechny spolky, které jsou součástí implementační skupiny, ale i přesto se důkladně probrala všechna témata. Nejdříve se účastníci seznámili s činnostmi, které byly doposud v prioritních oblastech zpracovány, a co se dále bude vykonávat v budoucím roce. Zástupci jednotlivých stran pak dále mohli pokládat otázky či představovat své projekty, které se realizují společně se Zdravou krajinou. Probírali se i

větší projekty Zdravé krajiny, které nepřímo souvisí s prioritními oblastmi – poradenský systém pro obce v prioritních oblastech, který by se měl zaměřit na pomoc obcím s žádostmi o dotace na projekty v zájmu revitalizace krajiny. Dále se pak jedná o větší zapojení škol a realizování workshopů.

### **Další příklad:**

V návaznosti na dříve 3 identifikované skupiny – obyvatelé obcí (tedy veřejnost), zemědělské subjekty a vlastníky pozemků, byl rozeznán ještě jeden ze způsobů komunikace, který je popsán v následujícím odstavci.

V současné době je velký boom v udržování krajiny, eko-smýšlení a celkově téma chránění naší planety před vlivy klimatické změny. Spousta lidí tyto témata vyhledává a snaží se o nich edukovat. V rámci toho existují i různé akce, kde by mohla Zdravá Krajina představit svou činnost veřejnosti. Jak bylo zjištěno, největší problém představují zemědělci či vlastníci pozemků, kteří nechtějí komunikovat a podporovat navržená opatření v zasažené oblasti. I pro tuto skupinu se na území Plzeňského kraje konají různé výstavy a akce, kde by účast Zdravé Krajiny mohla pomoci v dlouhé cestě komunikace s těmito subjekty.

Zástupci Zdravé Krajiny se však žádných výstav či akcí, které cílí přímo tuhle skupinu lidí, nezúčastňují. Jediných akcí, kterých se projekt účastnil, byly Dny Vědy a Techniky a můžeme zde i zahrnout Dny Geografie na Západočeské Univerzitě v Plzni.

Akcí, kterých by mohli využít je například Světový den vody, který se koná v plzeňské Techmanii. Dále pak například každoroční Zemědělská výstava na Hadačce, kterou pořádá Kralovická Zemědělská a.s. či tradiční charitativní akce May Day v Zoo Plzeň.

## **4.3 Hodnocení stávající komunikace**

Stávající komunikace je se všemi stranami, kromě K2N Landscape a přesně daných schůzek implementační skupiny, poněkud zaostávající. Dle informací starosty obce Semněvice, Mgr. Antonína Koláře, která se nachází právě v prioritní oblasti 20, je komunikace přímo s ním „vlažnější, korespondenční a distanční“, čemuž dává za vinu začáteční fázi, kde se projekt nachází a s budoucím postupem očekává změnu. Když se v potaz vezmou i obyvatelé, tak si nemyslím, že by bez vlastní iniciativy věděli, při zeptání o existenci či činnosti Zdravé krajiny v jejich obci, což starosta nepřímo také potvrdil. Avšak internetovou prezencí má Zdravá krajina dobrou, proto pokud občané

touží po vlastní edukaci, mají mnoho možností, jak toho dosáhnout (viz. formy komunikace s občany v předešlé kapitole). Když se blíže zaměřím na komunikaci se soukromými zemědělci, zemědělskými družstvy a vlastníky pozemků je ve své podstatě nulová. Nebo alespoň v prioritní oblasti 20, což se dá považovat v porovnání se slovy Semněvického starosty jako standartní situace v současné fázi projektu. Při zpracovávání územní studie všechny klíčové aktéry kontaktuje společnost K2N Landscape a následně se dle této identifikace zvou na veřejná zasedání. Problém nastává ve chvíli, kdy se i přes snahu s těmito stranami komunikovat a blíže jim přiblížit záměr projektu, většina na projednání nedostaví. Dle mého názoru je jednou z možných příčin právě nedůvěra v projekt, která by se mohla vylepšit včasnější komunikací.

Jedním z problémů je celkově ochota či zájem občanů zúčastnit se právě zmíněných veřejných zasedání či jiných workshopů pořádaných právě zástupci Zdravé krajiny. Na jedné z prvotních schůzek jsme řešili, jak občany více zaujmout. Takže hlavní důraz padl především na pozvánky, díky kterým se občané o veřejném zasedání či workshopech dozívají prostřednictvím své obce. Ty byly v minulosti jednoduché, a ne příliš zapamatovatelné, jednoduše na první pohled neměl občan podnět k tomu, si akci či samotnou pozvánku ničím zapamatovat.

Pokud tedy jednoduše shrnu aktuální komunikaci, tak bych s důležitějšími aktéry zvýšila její frekvencovanost. Především je důležité u hospodářských subjektů vytvořit důvěru v projekt a v určitém měřítku jim i pomoci, pokud se budou chtít sami zapojit do revitalizačních projektů. Dále bych se zaměřila i na věcnější komunikace právě se starosty a skrze ně bych i dále mířila na obyvatele obcí.



## 5 Plán komunikace

Pátá kapitola obsahuje zpracovaný plán komunikace, který je vypracován již s uvážením navržených doporučení, zaměřující se na budoucí komunikaci v rámci prioritní oblasti 20 – Chuchla od pramene po ústí do Radbuzy. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.2.1 – identifikace zainteresovaných stran a následně tedy u strany *projektový tým*, tak skoro veškeré činnosti, spadající pod tuto prioritní oblast, spadají pod vedení Mgr. Bejčkové, proto je s většinou zainteresovaných stran spojena jako správce komunikace, tedy osobu, která je za celkovou komunikaci zodpovědná.

V určitých aspektech je Mgr. Bejčkové nápomocná Ing. Slavíková, která i určité činnosti vede, jak je vysvětleno již v RACI matici odpovědností. U zainteresované strany *projektový tým* je uveden jako správce komunikace Ing. Rataj, jelikož je vedoucí celého týmu, a tedy zodpovídá za veškeré činnosti, které se v jejím rámci konají.

Tento navržený komunikační plán se může v průběhu životnosti projektu a aktivit spojených s PO20 měnit tak, aby vyhovoval možným nastalým situacím. Tyto změny mohou být provedeny například na změnách požadavků zainteresovaných stran, což může jednoznačně ovlivnit celkovou komunikační strategii, kterou bude vhodné zavést do plánu. Komunikační plán, který je vyobrazen v následující tabulce, je vytvořen vzhledem k současné situaci v prioritní oblasti

Tabulka 4 - Komunikační plán

<b>Projekt</b>	Zdravá krajina – PO20	<b>Zpracoval</b>	Bc. Klára Mouleová	<b>Datum</b>	22. 4. 2024
<b>Příjemce informace</b>	<b>Cíle komunikace</b>	<b>Klíčové sdělení</b>	<b>Formát/komunikační kanál</b>	<b>Zpětná vazba</b>	<b>Správce</b>
<i>Kdo je příjemcem sdělení?</i>	<i>Čeho chcete komunikaci dosáhnout?</i>	<i>Co chcete říct?</i>	<i>Jak to budete říkat? Jak často?</i>	<i>Jak poznáte, že to děláte dobře?</i>	<i>Kdo za to bude zodpovědný?</i>
Starosta obce - Mgr. Antonín Kolář	Dlouhodobá spolupráce na projektech týkajících se opatření v obci či jejím okolí.	Seznámení s činností Zdravé krajiny, plány v rámci obce, návrhy opatření.	Úvodní seznamovací schůzka se starostou obce. Osobní schůzky, email, telefonní hovory. Zasedání se starosty, veřejná zasedání, sdílení propagačních materiálů.	Starosta přistoupí na spolupráci, realizace navržených nápravných opatření.	Mgr. Marie Bejčková
Ředitel družstva/soukromník	Zlepšení hospodaření, možné využití pozemku k realizaci nápravných opatření.	Seznámení s činností Zdravé krajiny, zdůvodnění možné potřeby využití pozemků, edukace v rámci klimatické změny a alternativních forem hospodaření.	Osobní schůzky – vždy úvodní seznamovací schůzka zaměřena na témata úzce se týkající zainteresované strany, email, telefonní hovory.	Navázání spolupráce, ochota uplatnit alternativní formu hospodaření, realizace nápravných opatření.	Mgr. Marie Bejčková
Vlastník pozemku	Spolupráce v rámci možného využití pozemků k realizaci nápravných opatření.	Zdůvodnění možného využití pozemků a navázání spolupráce – informace o plánu opatření a aktuálním stavu krajiny, který by se opatřením zlepšil.	Osobní schůzky, email, telefonní hovory. Pozvání na zasedání či jiné akce pořádané v místě bydliště.	Navázání spolupráce – možnost využití pozemku k realizaci nápravných opatření.	Mgr. Marie Bejčková

Ing. Jakub Rataj	Řešení aktivit týkajících se prioritní oblasti, vyhodnocení průběhu činností.	Sdílení informací o průběhu aktivit, sdílení možných problémů.	Každodenní kontakt – osobní rozhovory, telefonní hovory, email. Pravidelné schůzky 1x14 za dní a 1x za měsíc, mimořádné schůzky.	Členové projektového týmu mají přehled o aktivitách v PO20 a jejich dalším vývoji.	Ing. Jakub Rataj
Ing. Kateřina Waldhauser	Vypracování územní studie dle požadavků projektového týmu v prioritní oblasti 20.	Předání kontaktů na klíčové osoby v PO20, zpětná vazba na dílo.	Dle potřeby – osobní schůzky, online schůzky, telefonní hovory, email. Následně pravidelné schůzky - "výrobní výbory" v rozmezí 7 schůzek s 2měsíčním intervalem.	Správně vyhotovená územní studie odpovídající požadavkům Zdravé krajiny.	Mgr. Marie Bejčková
Občané dané obce	Informovanost o cílech, zajištění spolupráce a angažování na aktivitách.	Důvody činnosti Zdravé krajiny v jejich obci, představení plánů na střednědobé období, komunikace vypracovaných analýz, zpětná vazba.	Veřejná zasedání, workshopy, komunikace skrze obecní média – facebookové stránky, úřední desky, webové stránky. Sociální sítě – Facebook, Instagram. Informace skrze newsletter.	Dobré vědomí o cílech Zdravé krajiny v jejich místě bydliště, zájem o účast na akcích pořádaných Zdravou krajinou, odběr newsletteru.	Mgr. Marie Bejčková
Jednotliví zástupci vybraných odborných organizací	Informování o činnostech v prioritní oblasti, získání zpětné vazby, udržení spolupráce s orgány.	Seznámení s proběhlými aktivitami, sdílení budoucích plánů. Vzájemné předání informací a domluva další spolupráce.	Schůzky na krajském úřadě v rozmezí cca každé 2 měsíce.	Orgány podporující aktivitu Zdravé krajiny, spolupracují na projektech a dále se účastní schůzek implementační skupiny.	Ing. Jakub Rataj

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Takto zpracovaný komunikační plán lze využít i pro další prioritní oblasti, ve kterých Zdravá krajina působí. Docílí se tím tak přehlednosti z pohledu zainteresovaných stran a právě toho, jak s nimi do budoucna plánovat komunikaci. Zpracovat plán pro každou oblast se může na první pohled zdát náročné, avšak jedná se dle mého názoru o jednodušší možnost než vytvořit jeden komunikační plán pro celý projekt. Jednak je to rozsahově příliš složité anebo by se mohly opomenout některé důležité zainteresované strany.

Důležité je komunikační plán průběžně aktualizovat. Jak jsem již zmiňovala u registru zainteresovaných stran, v dalším postupu prací na projektech v prioritní oblasti se bude měnit i základna stakeholderů a vzhledem k tomu, že komunikační plán je vytvářen právě v návaznosti na tento dokument, je nutno ho také udržovat aktuální. Dalším podnětem pro změnu mohou být i změny v plánu projektu, které mohou ovlivnit i komunikační potřeby a strategie. Prioritou by mělo být tento plán udržovat co nejvíce aktuální, aby se dosáhlo efektivní a úspěšné komunikace v rámci prioritní oblasti.

Z pohledu samotného vytvoření komunikačního plánu bych volila podobnou, ne-li stejnou strategii, dle které je zpracována tato práce. Nejdříve bych si určila zainteresované strany, u kterých bych dále provedla analýzu současné komunikace. Díky tomu si vytvořím přehled o tom, co funguje a co je naopak potřeba vylepšit. Všechny tyto poznatky se pak zapracují do komunikačního plánu, který právě vychází z registru zainteresovaných stran. Celý tento proces může být značně časově náročný, a i když to není podmínkou, tak může vyžadovat znalosti a zkušenost odborníka zaměřujícího se na obor komunikace. Tím se opět dostávám k faktu, že důsledkem takto malého projektového týmu, který Zdravá krajina má, mohou chybět různé zkušenosti i znalosti potřebné pro efektivní vedení projektů. Tento nedostatek se však může jednoduše vyřešit, buďto rozšířením projektového týmu, nebo školením současných členů. Tato školení bývají v rozsahu 5-7 hodin za průměrnou cenu 4690 Kč/osoba. Současní členové týmu by pak rozšířili svou základnu znalostí potřebných pro zpracování tohoto plánu.

Pro samotné vytvoření plánu lze využít nástroje Microsoft Office. Jelikož se jedná o tabulku, nejjednodušším nástrojem je Microsoft Excel, plán však půjde lehce vytvořit i v Microsoft Word. Výhodou těchto nástrojů je jejich globální využití ve všech firmách, takže v případě, kdy by bylo nutné komunikační plán sdílet, předešlo by se problémům s konfigurací v jiných systémech. Navíc Krajský úřad Plzeňského kraje využívá licence Microsoft Office, takže se nemusí uvažovat náklady s nakoupením licence na požadovaný software pro tvorbu plánu.

### **Přínosy x Omezení tvorby komunikačního plánu:**

Komunikační plán skrývá spoustu přínosů, díky kterým pomáhá s věcnou a efektivní komunikací. Dle provedené analýzy se naplánuje cílená komunikace, která pomáhá projektovému týmu jasně a konzistentně komunikovat se zainteresovanými stranami, což usnadňuje budování vztahu a důvěru mezi oběma stranami. Díky určení role správce komunikace jsou všichni obeznámeni s tím, kdo je hlavní osoba zodpovědná za komunikaci s danou zainteresovanou stranou. To znamená, že každá zúčastněná strana, přesně zná své povinnosti a pravomoci a v budoucnu se tak může vyhnout konfliktům či nedorozuměním. Konzistentní vytváření a udržování komunikačních plánů napomáhá i v postupném zlepšování komunikačních strategií, poněvadž se lze učit z již úspěšně, ale i neúspěšně zvolených strategií v jiných projektech. V neposlední řadě jasně udává vztah mezi zapojenými stranami, nástroji komunikace a činnostmi, kterými se plánuje naplnit stanovený cíl komunikace. To znamená, že je jasně zajištěna účinná komunikace přizpůsobená jednotlivým zainteresovaným stranám.

I když vytvoření komunikačního plánu přináší spoustu výhod, neobejde se i bez určitých omezení. Plán komunikace je zpracováván primárně dle aktuálně dostupných informací. To znamená, že pokud se stane, že určité informace budou neúplné či nepřesné, může to vést k nevhodně zvolené strategii komunikace či celkově zkreslenému plánu. Jak již bylo několikrát apelováno, je důležité udržovat plán co nejvíce aktuální. Pokud se nebude pravidelně aktualizovat, mohou být jeho výstupy a strategie neúčinné a neefektivní. Jednou z omezení či zátěží, kterou vytvoření a dále i samotné udržování plánu nese je určitě časová náročnost. Celkový proces postupuje od identifikace stakeholderů až po analýzu komunikace a sestavení plánu. Tento proces může, dle velikosti projektu, být vyhotoven v rámci dní, ale může trvat i několik týdnů. Určitě bych ale nedoporučila snahu o urychlení průběhu procesu, neboť se může docílit sestavení neúplného nebo neefektivního plánu.

## 6 Návrh a doporučení komunikace

Cílem této kapitoly je popsání vhodných návrhů a doporučení týkajících se zlepšení komunikace se zainteresovanými stranami projektu. Vstupy této kapitoly jsou veškeré informace z předešlé kapitoly, týkající se stávající komunikace v prioritní oblasti 20.

### 1. Angažovanost obyvatel na akcích

Jedním z problémů, se kterým se Zdravá krajina potýká, je malá účast na veřejných projednáních či jiných akcích, které jsou konány v obcích. Na těchto akcích se například projednávají studie provedené na území obce, budoucí projekty apod. Je tedy důležité znát názor obyvatel, zemědělců a dalších důležitých aktérů, kteří by mohli projektu pomoci či naopak uškodit. Na jedné z úvodních schůzek jsme probírali právě metody, jak tyto klíčové skupiny na akce dostat, přičemž shoda padla na vymyšlení nové verze pozvánek, které by měli být údernější, kontroverznější a celkově zaujmout na první pohled svou zprávou.

Pro lepší představu přikládám obrázek jedné z předešlých pozvánek na veřejné projednání, které se konalo v Dobřanech.

Obrázek 12 - Pozvánka na veřejné projednání



Zdroj: Zdravá krajina, 2023

Samotná pozvánka je hezky graficky zpracovaná, ale nelze o ní říct, že by byla zapamatovatelná a na první pohled upoutala pozornost žádoucích aktérů. Pro to, aby se

dosáhlo účinnosti, bylo v návrhu nové pozvánky zacíleno právě na údernost, kterou se snažím docílit i s ohledem na zpětnou vazbu od Mgr. Bejčkové menším obsahem textu.

Nová pozvánka byla vytvořena na workshop, který se konal 6. března 2024 v obci Semněvice, kde zástupci Zdravé krajiny představili účastníkům svou činnost a dále tam své výstupy přednášeli studenti ČVUT, kteří v rámci semestrální práce zpracovávali krajinářskou studii na území obce.

Obrázek 13 - Návrh nové pozvánky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Prostřednictvím nové pozvánky se snažím zacílit především na určité city lidí, kteří nejsou spokojeni se stavem krajiny v jejich okolí, a právě horní obrázek v pozvánce, který má záměrně představovat až velmi kritický stav půdy, může vyvolat v lidech chuť jednat nebo alespoň vyslechnout a prodiskutovat plány Zdravé krajiny.

Jedná se o amatérský pokus, proto jsem si vědoma určitých mezer, které pozvánka má. Avšak do budoucna se může jednat o směr, kterým se může Zdravá krajina snažit přilákat více lidí na akce, které pořádají. Lidé si spíše pamatují více kontroverzní a úderné věci, na což jsme při schůzce, kde padl návrh na nové pozvánky, spoléhali. Jedná se tedy o jeden z možných návrhů, jak v budoucnu postupovat, podobných nebo i různě

vytvořených pozvánek může být spousta a osobně bych doporučila oprostít se od předešlých pozvánek, které jsou sice na první pohled hezké, ale ničím nezaujímou.

## **2. Komunikace s obyvateli obcí a starosty**

Přestože se všechny plány, týkající se prioritní oblasti 20 – Chuchla od pramene po ústí do Radbuzy, nacházejí v rané fázi, je velice důležité již od začátku navazovat dobré vztahy s obyvateli obcí, kteří budou opatřeními, ať už přímo či nepřímo, zasaženi.

Jak již bylo dříve zmíněno, dle Semněvického starosty je v těchto počátečních fázích komunikace ze strany Zdravé krajiny velice mírná, a především tedy distanční. Zejména přístup a zapálení starosty, Ing. Koláře, může tým Zdravé krajiny využít pro svůj prospěch a zároveň si tak začít budovat základy s obyvateli, kteří nemusí mít do této doby o existenci projektu žádné povědomí. V současné době již i menší obce disponují účty na sociálních sítích, především tedy Facebooku a dále v rámci jejich samosprávy často vydávají různé měsíčníky, kde informují o dění v obci za uplynulé a budoucí období. Pokud však obec nedisponuje ani jedním z těchto komunikačních kanálů, s jistotou si vede webovou stránku a elektronickou i fyzickou úřední desku, což se dá také využít ku prospěchu projektu.

Využití těchto prostředků je velice jednoduché – poskytnout starostům materiály, které by mohly vyvěsit a informovat tak občany o plánované spolupráci a činnosti Zdravé krajiny. Dle mého názoru se může jednat v podstatě o cokoliv, od jednoduchých plakátů až po napsání krátkého článku, který by se mohl publikovat na webových stránkách či vydáních obecních časopisů. Z počátku bych se zaměřila spíše na seznámení občanů s činností Zdravé krajiny a předešlé úspěchy (fungující opatření apod.) a postupem času se více zaměřit na konkrétní činnosti v obci a jejím okolí. Na webových stránkách Zdravé krajiny jsou vypsány tipy, jak může každý člověk sám pomoci krajině. I tyto návrhy bych zahrнула do materiálů, které se mohou poslat starostům a ty je následně zveřejní pro občany, kteří by měli chuť chopit se vlastní iniciativy. I malá pomoc může udělat velký rozdíl a i tento způsob komunikace je, dle mého názoru, dobrým krokem k vypěstování důvěry mezi občany a Zdravou krajinou.

V úvodu jsem zmiňovala i využití sociálních sítí. Ty se již samozřejmě hojně využívají, problém je spíše dosah příspěvků, který jak na Facebooku, tak i na Instagramu není příliš veliký. Jedním z návrhů, jak zvýšit základnu sledujících a samotný zájem o příspěvky je „spolupráce“ s profily vedenými obcí. Většina obyvatel tyto profily dále sleduje, a proto



se dají hezky využít i pro záměry projektu. Po zhlédnutí facebookového profilu Zdravé krajiny je možno vidět, že ve většině příspěvcích jsou obce již označeny, a právě u těchto příspěvků je pak vidět, podle počtu lajků a komentářů, že se to dostalo do užšího kruhu občanů obce a okolí. Místo toho, aby se však využíval profil pouze na sdílení pozvánek na zasedání či besedy nebo fotodokumentaci již hotových opatření, tak bych připravila příspěvky, které budou občany informovat již od začátku o činnosti Zdravé krajiny v místě jejich bydliště. Tyto příspěvky by se pak sdílely prostřednictvím profilů obce, pokud ho obec má. Její obyvatelé se pak spíše seznámí se Zdravou krajinou, pokud se s ní z vlastní iniciativy dosud nesetkali.

Zajištění informovanosti lze tedy zajistit různými formami – ať už off-line nebo online. Celkem jednoduchým způsobem, jak zajistit, aby se všechny důležité informace dostali ke správným lidem, je využití newsletterů. Newsletter je nástroj, který se hojně využívá napříč internetem a umožňuje pravidelné a cílené komunikování se subjekty, kteří projeví zájem dostávat informace prostřednictvím jejich e-mailových schránek. Je důležité brát v úvahu, že kdyby koncový uživatel přijímal veškeré zprávy týkající se Zdravé krajiny, byla by jeho schránka přehlcena informacemi, které by pro něj, z valné části, neměly žádnou hodnotu. Proto bych při registračním procesu vytvořila formulář, který by pomohl uživateli personalizovat, co chce vlastně odebírat – například by se mohlo jednat o výběr informací na základě prioritních oblastí, zasílání pozvánek na semináře, veřejná zasedání nebo například vytvořit pouze měsíční souhrn všech důležitých informací. Přínosy newsletteru tkví v jeho snadné distribuci a hlavně měřitelnosti (například prokliky), a proto bude možno dobře vyhodnocovat úspěšnost tohoto nástroje. Celková nákladnost newsletteru stoupá s počtem kontaktů a službami, které by se případně využívaly. Například se serverem smartemaling.cz by se cena pohybovala ročně v rozmezí 2000 Kč – 3700 Kč v případě, že uvažuji velikost v rozmezí 500 – 1000 kontaktů, kteří by newsletter odebírali. Některé společnosti, které nabízejí spravování newsletterů, dokonce poskytují své služby do konkrétního počtu kontaktů bez poplatků. Samozřejmě s růstem kontaktů roste i cena za poskytování služby, proto nelze přímo vyčíslit budoucí náklady z důvodu neznalosti přesného počtu kontaktů.

Jak v případě zřízení newsletteru, tak i se správou sociálních sítí, je spojena další práce. V současné době spravuje sociální síť Ing. Slavíková. Společně s jejími dalšími povinnostmi si dokážu představit, že při dalším růstu povinností s realizací aktivit v dalších prioritních oblastech, bude její čas a pozornost směřována spíše tímto směrem.

Spravování sociálních sítí vyžaduje v dnešní době každodenní oddanost a přidávání příspěvků, aby se dostalo dosahu a udržela pozornost konzumentů. Z tohoto důvodu navrhuji delegovat tuto aktivitu osobě, která se bude čistě starat o sociální síť Zdravé krajiny a zároveň spravování obsahu newsletteru. Osoba, která má zkušenosti se social media marketingem bude přínosným členem týmu. Velkou výhodou je, že v současné době správu sociálních sítí znají všichni mladí lidé, kteří si jsou vědomi i trendů, které by mohli přilákat nové sledovatele a zároveň zvýšit dosah, proto se nemusí jednat přímo o pozici na hlavní pracovní poměr, ale dle mého názoru, by stačil pouhý brigádník.

### **3. Edukativní akce v okolí zaujatých vesnic**

Po dokončení krajinné studie budou přesně známa riziková místa, a jaká bude třeba udělat opatření, k jeho revitalizaci. Všechny tyto výstupy se pak prezentují v rámci veřejného zasedání.

Možnost, jak více zapojit obyvatele, ale i představitele zemědělských družstev, je inspirovaná z aktivit, které se již realizovali v rámci Živé krajiny. Místo, aby se uspořádalo pouhé zasedání, tak bych jej doplnila například o krátkou procházku, která by se zaměřila na konkrétní místa, a tým Zdravé krajiny by na těchto místech vysvětlil, co je špatně, jaké jsou důsledky konkrétního stavu a jak je hodlají napravit. Lidé by pak na vlastní oči viděli, jaké problémy trápí krajinu v jejich okolí.

Součástí procházek nebo i samostatně vedené akce by mohl být workshop pro všechny, kteří mají zájem sami pomoci, ale neví jak. Jednalo by se tedy o ukázky a demonstrace jednoduchých nápravných opatření, které lidé mohou sami a jednoduše realizovat. Mohlo by se jednat o výsadbu stromů a jejich následnou péči, revitalizaci vodních toků či edukativní workshop o zlepšení ekologických zemědělských postupů. Ve vesnicích se často nacházejí i včelaři, takže i seznámení s postupy o to, jak včelám pomoci, například na vlastní zahrádce, by mohlo obyvatele zaujmout.

Součástí těchto akcí by mohlo být i využití digitální interaktivní mapy. Prvním krokem by bylo připravit mapu, kde bude vyznačeno konkrétní území, které se zpracovávalo v rámci územní studie. Dále se zahrnou prvky v podobě současných polností, lesů, obytných oblastí, vodních toků a dalších podstatných prvků pro studii. Prostřednictvím různých nástrojů (špendlíků, komentářů a symbolů) mohou uživatelé označovat krizové oblasti nebo přidávat návrhy na možné opatření a další jejich nápady. V návaznosti na mapu by se uspořádala v obci akce, kde by se reagovalo na přidané návrhy, komentáře a

otázky účastníků. Využití interaktivní mapy by mohlo vést k dalšímu vylepšení vztahů s obyvateli vesnice a například i zemědělskými subjekty, neboť je vidět, že jejich hlas je vyslyšen a jsou skutečně součástí projektu.

Vzhledem k nákladům lze tuto mapu vytvořit v bezplatném prostředí Google maps, jehož prostřednictvím by se dala mapa i jednoduše sdílet. I další udržování mapy by bylo bez nákladů. V prostřední Google maps lze vytvořit vlastní mapu nebo lze importovat již vytvořenou mapu například i v jiném mapovém softwaru. Prostou výhodou map od Google je i jejich dostupnost. Sama bych doporučila nejprve zkusit toto opatření ve známém prostředí pro všechny uživatele, a pokud by se jednalo o úspěšné zařazení do aktivit, tak bych dále přemýšlela, jak zjednodušit a vylepšit užívání této mapy. Možným využitím by mohli být i různé GIS (geografické informační systémy), které přicházejí ve variantách zpoplatněných i volně dostupných, avšak široká veřejnost by s jejich užíváním nemusela mít zkušenosti.

#### **4 Komunikace se zemědělskými družstvy**

Dle informací, které byli poskytnuty, členové týmu Zdravé krajiny zatím nijak příliš nekomunikují se zemědělci a představiteli zemědělských družstev, pokud se tedy nejedná o pozvání na veřejná zasedání. Dle mého názoru by se právě s touto zainteresovanou stranou mělo jednat včasné a s cílem vybudování určité důvěry, která by pak přispěla k budoucí spolupráci.

Pokud vezmu v potaz představitele zemědělských družstev, kteří jsou velkými hráči na území prioritních oblastí, tak bych brala jako jednu z priorit představit jim činnost Zdravé krajiny. V počátečních fázích aktivit v prioritních oblastech se vždy koná úvodní osobní schůzka se starosty daných obcí. Tento přístup bych však zavedla právě i u ředitelů zemědělských družstev, kteří mají v okolí, kde se budou v budoucnu plánovat a realizovat opatření, velké procento vlastněných pozemků.

Na této úvodní schůzce bych se zaměřila především na prezentaci aktivit Zdravé krajiny, které mohou přímo souviset s činnostmi této zainteresované strany. Šlo by tedy o zdůvodnění nutnosti zmenšení (rozdělení) polních lánů, snížení nebo úplné vyřazení škodlivých chemických látek při pěstování a dalších důležitých záměrů, které by i v budoucnu znamenali zlepšení stavu krajiny, a tedy i s tím spojenou zdravější a lepší úrodnost. Na druhou stranu, není moudré postavit zemědělce před hotovou věc, ale

v rámci těchto schůzek zjistit i jejich postoje, záměry a zpětnou vazbu na představené návrhy.

Závěrečným shrnutím bych tedy doporučila navazovat komunikaci se zemědělci již od samého začátku působení Zdravé krajiny ve vybraných lokalitách a nadále jí udržovala v průběhu celé působnosti, neboť tím by se právě mohla vybudovat důvěra mezi těmito tábory, které je nutná k navázání spolupráce.

## **5 Soukromí zemědělci a vlastníci pozemků**

Tato skupina je součástí zainteresované strany hospodařících subjektů, kteří mají ve svém vlastnictví pozemky, na kterých by v budoucnu bylo možné, ve spolupráci s představiteli této strany, realizovat různá adaptační opatření. Problém je především nezájem zemědělců, ale i malá iniciativa komunikace ze strany Zdravé krajiny.

Opět, podobně jako u zemědělských družstev, je dle mého názoru nejdůležitější ihned od začátku budovat vztahy s klíčovými představiteli této strany. Je potřeba jim ukázat, že změny, které mohou být menšího i většího rázu, nemají v žádném případě nijak ohrozit či limitovat jejich zemědělskou činnost. Spíše bych se zaměřila na představení toho, jak jim navržená adaptační opatření mohou naopak pomoci.

Jak jsem již zmiňovala, je důležité navázat kontakt ihned od zahájení prací v prioritní oblasti. Vzhledem ke složení projektového týmu, je nemožné kontaktovat každého představitele této strany individuálně, neboť by se to jednoduše nedalo stihnout a ani nijak efektivně časově naplánovat. Proto si myslím, že nejjednodušším řešením je svolání schůzky, na kterou by byli pozváni všichni majoritní vlastníci pozemků a zemědělci v okolí zapojených vesnic.

Schůzka, nebo alespoň úvodní schůzky, by byla vhodná svolat ve spolupráci s obecním úřadem obce. Je to z toho důvodu, že ze začátku nemusí mít vlastníci pozemků ani zemědělci potřebnou důvěru či zájem o spolupráci, což by právě podnět od představitele obce mohl podpořit.

Je důležité, aby předmětem schůzek byli záležitosti primárně týkající se těchto stran. Opět bych se tedy zaměřila na to, co opatření mohou přinést těmto stranám a proč by se neměly vyhybat uzdravení půdy v jejich vlastnictví. Zároveň je však podstatné neignorovat obavy a připomínky představitelů těchto stran. Tyto schůzky bych tedy využívala jako prvotní most v komunikaci, kdy se může představit Zdravá krajina z perspektivy, která je důležitá

pro tyto strany a zároveň prostřednictvím nich může získat cenné pohledy a postoje jednotlivých účastníků.

Je důležité již od samého začátku budovat zdravé vztahy a ukázat, že pokud by i sami tito činitelé chtěli jednat a realizovat projekty různých opatření, mohou se obrátit na Zdravou krajinu a spolupracovat v rámci jejich činnosti.

Celkem bylo tedy navrženo 5 opatření, které by, dle mého názoru, mohli pomoci, jak se samotnou komunikací se subjekty, s kterými je komunikace lehce problémová, tak i celkovou lepší informovaností širší veřejnosti o činnosti Zdravé krajiny v jejím sousedství. Zejména postup komunikace se zemědělskými družstvy a soukromými zemědělci byl navržen po konzultaci se zástupci těchto stran z mého okolí. Dle dostupných informací v této počáteční fázi nedochází k téměř žádné komunikaci, a proto strategie vyplývající z těchto návrhů může pomoci překročit pomyslný počáteční schod a vytvořit určitý vztah mezi touto skupinou a Zdravou krajinou.

## Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na oblast řízení komunikace v projektu. Cílem práce bylo navrhnout nové strategie či opatření směřující na komunikaci se zainteresovanými stranami. Celá práce byla vypracována ve spolupráci se Zdravou krajinou a je zaměřena na konkrétní oblast působnosti členů týmů Zdravé krajiny, a to prioritní oblast 20 – Chuchla od pramene po ústí do Radbuzy.

Diplomová práce byla členěna do šesti kapitol, kdy první dvě kapitoly se věnují pouze teoretickému popisu vybrané problematiky. První kapitola se soustředila na pojmy související s projektovým managementem, a to přesně rozlišení projektu, programu a portfolia, které se dále využilo v kapitole tři. Druhá kapitola se již věnuje teoretickému pojetí komunikace, její bariéry a funkce. Následně je vymezena i problematika projektové komunikace se zaměřením na projektový tým. Kapitola je ukončena vysvětlením nutnosti identifikace zainteresovaných stran, vytvořením registru zainteresovaných stran a na něj navazujícím komunikačním plánem.

Třetí kapitola popisovala Zdravou krajinou jako celek a následně i představila prioritní oblast 20 – Chuchla od pramene po ústí do Radbuzy. Následně byl pro tento projekt vytvořen logický rámec projektu. Kapitola byla završena krátkou částí, která se zabývala řízením Zdravé krajiny jako programu a na základě výstupů byla navrženo doporučení zvýšení počtu členů projektového týmu.

Čtvrtá kapitola se plně věnovala tématu zainteresovaných stran spojených s prioritní oblastí 20. V úvodu kapitoly bylo představeno 7 zainteresovaných stran, které jsou v současné fázi nejdůležitějšími ve spojitosti s prioritní oblastí 20. Výstupem byl pak zhotovený registr zainteresovaných stran, který popisuje očekávání těchto stran, jejich postoj k projektu a strategii komunikace. Následně byla provedena analýza současného stavu komunikace s každou zainteresovanou stranou. Díky této analýze bylo možno pokračovat dále v návrhu doporučení v další komunikaci s určitými subjekty.

Na tuto kapitolu navazuje v pořadí pátá kapitola, kde byl vytvořen komunikační plán. Tento komunikační plán obsahuje všechny zainteresované strany společně s cílem komunikace, klíčovým sdělením, komunikačním kanálem a zpětnou vazbou.

Celou práci uzavírá šestá kapitola, která se věnuje právě návrhu a doporučení komunikace Zdravé krajiny s vybranými zainteresovanými stranami. Zaměření padlo na komunikaci

se starosty v raných fázích projektu, což bylo zpracováno na základě zpětné vazby od této skupiny. Další návrh se pak věnoval komunikaci s občany vesnic a následně i zemědělských subjektů, kteří operují v dané oblasti.

Cílem práce tedy, jak již bylo zmíněno, bylo navrhnout opatření komunikace ke zlepšení jejího aktuálního stavu. Tento cíl byl splněn díky výstupu z kapitoly 6, kde jsou tyto návrhy popsány.

Celkově hodnotím spolupráci se Zdravou krajinou velmi pozitivně. Komunikace byla rychlá, věcná a nikdy jsem nenarazila na žádný problém. Členové týmu Zdravé krajiny jsou své práci oddaní, což je pro projekt takového zaměření důležitý aspekt.

## Seznam použitých zdrojů

- Burke, R., & Barron, S. (2014). *Project Management Leadership* (2. vyd.). John Wiley & Sons Ltd.
- Cordeel, A., & Thompson, I. (2018). *The Category Management Handbook*. Routledge.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Grada.
- Doležal, J. (2023). *Projektový management – Komplexně, prakticky a podle světových standardů* (2. vyd.). Grada.
- Doležal, J., & Krátký, J. (2016). *Projektový management v praxi*. Grada.
- Doležal, J., Krátký, J. & Cingl, O. (2013). *5 kroků k úspěšnému projektu*. Grada.
- Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B., & kolektiv. (2012). *Projektový management podle IPMA*. Grada.
- Dow, W., & Bruce, T. (2015). *Project Management Communication Tools*. Dow Publishing LLC.
- Dvořák, D., & Mareček, M. (2017). *Project Portfolio Management*. Computer Press.
- Eskerod, P., & Lund Jepsen, A. (2013). *Project Stakeholder Management*. Gower Publishing Limited.
- Holá, J. (2017). *Interní komunikace v teorii a praxi*. Univerzita Pardubice.
- Jermář, M.; Egerová, D.; Dvořáková, V., & Dvořáková, J. (2017). *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Karlíček, M. (2016). *Marketingová komunikace – Jak komunikovat na našem trhu*. Grada.
- Kawamichi, H., Yoshihara, K., Sasaki, A. T., Sugawara, S. K., Tanabe, H. C., Shinohara, R., Sugisawa, Y., Tokutake, K., Mochizuki, Y., Anme, T., & Sadato, N. (2015). Perceiving active listening activates the reward system and improves the impression of relevant experiences. *Social Neuroscience*, 10(1), 16–26. <https://doi.org/10.1080/17470919.2014.954732>
- Mandal, F. B. (2014). Nonverbal communication in humans. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 24(4), 417-421. <https://doi.org/10.1080/10911359.2013.831288>
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. Grada.



- Project Management Institute. (2017). *Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (6. vyd.). Project Management Institute.
- Řeháček, P. (2019). *P3M – Řízení projektu, řízení programy, řízení portfolia*. Ekopres s.r.o.
- Schwalbe, K. (2011). *Řízení projektů v IT – kompletní průvodce*. Computer Press.
- Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Skalický, J., Vacek, J., & Ircingová, J. (2018). *Systémový přístup k projektovému managementu*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Stuchlík, R. (2008). *Tým snů*. Grada.
- Vybíral, Z. (2005). *Psychologie komunikace*. Portál.
- Zdravá Krajina. (2022). Karta prioritní oblasti 20 – Chuchla od pramene po ústí do Radbuzy. *Regionální strategie adaptačních opatření Plzeňského kraje pro zadržení vody v krajině*.
- Zdravá krajina (2024). *O projektu Zdravá krajina*. Dostupné 11.3. 2024 z <https://www.zdravakrajina.cz/o-projektu>
- Zdravá krajina (2024). *Regionální strategie adaptačních opatření Plzeňského kraje pro zadržení vody v krajině*. Dostupné 11.3. 2024 z <https://www.zdravakrajina.cz/aktivity-pk/resao>
- Zdravá krajina (2021). *Plán komunikace adaptačních opatření Plzeňského kraje*. Interní dokument projektu Zdravá krajina se sídlem v Plzni.

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 - Logický rámec projektu.....	34
Tabulka 2 - Matice odpovědnosti .....	44
Tabulka 3 - Registr Zainteresovaných stran .....	49
Tabulka 4 - Komunikační plán .....	58

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Trojimperativ projektu .....	10
Obrázek 2 - Fáze životního cyklu projektu.....	10
Obrázek 3 - Logický rámec projektu .....	11
Obrázek 4 - Životní cyklus programu.....	12
Obrázek 5 - Portfolio organizace .....	15
Obrázek 6 - Příklad komunikačního plánu .....	25
Obrázek 7 - Ukázka matice vlivu a zájmu.....	28
Obrázek 8 - Ukázkový registr zainteresovaných stran .....	29
Obrázek 9 - Schéma struktury Zdravé krajiny.....	37
Obrázek 10 - Organizační struktura programu .....	39
Obrázek 11 - Matice vlivu a zájmu.....	47
Obrázek 12 - Pozvánka na veřejné projednání .....	62
Obrázek 13 - Návrh nové pozvánky .....	63

## **Abstrakt**

Mouleová, K. (2024). *Řízení projektu Zdravá krajina se zaměřením na komunikaci*. [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** komunikace, zainteresované strany, komunikační plán, projektový management, projekt

Cílem diplomové práce je navrhnout opatření či strategie ke zlepšení současného stavu komunikace Zdravé krajiny se zainteresovanými stranami projektu. První dvě kapitoly jsou zaměřeny na teoretický popis základních pojmů projektového řízení a komunikaci v projektu. Třetí kapitola popisuje projekt Zdravá krajina, pro kterou je tato práce zpracována. Čtvrtá kapitola se věnuje identifikaci zainteresovaných stran a hodnocení stávající komunikace. V páté kapitole jsou navržena doporučení zlepšení současného stavu komunikace se zainteresovanými stranami. V poslední šesté kapitole je vypracován plán komunikace, který je doplněn o navržená doporučení.

## **Abstract**

Mouleová, K. (2024). *Managemnt of the Healthy landscape project with a focus on communication*. [Master's Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** communication, stakeholder management, communication plan, project management, project

The aim of the thesis is to propose measures or strategies to improve the current state of communication of Healthy Landscape with project stakeholders. The first two chapters focus on theoretical description of the basic concepts of project management and communication in the project. The third chapter describes the Healthy Landscape project. The fourth chapter deals with the identification od stakeholders and evaluation of the existing communication. In the fifth chapter, recommnedations for improving the current state of communication with stakeholders are proposed. The last sixth chapter elaborates a communication plan.