

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Specifika projektové komunikace v IT projektu**

**Specifics of project communication in an IT  
project**

Kateřina Jarošová

Plzeň 2018

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina JAROŠOVÁ**

Osobní číslo: **K15B0355P**

Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**

Studijní obor: **Systémy projektového řízení**

Název tématu: **Specifika projektové komunikace v IT projektu**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

## **Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :**

1. Vypracujte teoretická východiska pro řízení projektové komunikace.
2. Popište organizaci a vyberte konkrétní realizovaný projekt.
3. Identifikujte hlavní zainteresované strany projektu a sestavte plán komunikace.
4. Charakterizujte zásady, nástroje a vhodnost jednotlivých typů komunikace v projektu.
5. Zhodnoťte výsledky projektové komunikace v projektu a navrhnete vhodná doporučení.

Rozsah grafických prací: neuveden  
Rozsah kvalifikační práce: 40 - 60 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- **MIKULÁŠTÍK, Milan.** *Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd.* Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- **PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE.** *A guide to the project management body of knowledge: (Pmbok guide).* 4th ed. Newton Square: Project Management Institute, 2008. xxvi, 467 s. ISBN 978-1-933890-51-7.
- **SCHWALBE, Kathy.** *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce.* Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.
- **SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA.** *Projektový management a potřebné kompetence.* V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- **TURECKIOVÁ, Michaela.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada Publishing). ISBN 80-247-0405-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jarmila Ircingová, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Specifika projektové komunikace v IT projektu“*

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

V Plzni, dne 23. 4. 2018

.....

Kateřina Jarošová

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za odborné vedení při zpracování mé bakalářské práce, Ing. Jiřímu Pavlátovi a Zdeňku Beránkovi, pracovníkům projektového týmu firmy KOSTAL Kontakt Systeme GmbH, za pomoc a ochotu při poskytování důležitých informací pro zpracování praktické části bakalářské práce.

Velké díky, patří také mé rodině, příteli a mé malé dceři, bez kterých bych tuto práci jistě nedokončila, za jejich trpělivost, pomoc a především za jejich podporu, která mě hnala dál a nedovolila mi to vzdát.

## OBSAH

ÚVOD.....	8
1 KOMUNIKACE.....	10
1.1 PROCES KOMUNIKACE .....	10
1.2 FORMY KOMUNIKACE .....	12
1.3 KOMUNIKAČNÍ STYLY.....	12
1.4 KOMUNIKAČNÍ DRUHY .....	13
1.5 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY .....	13
2 FIREMNÍ KOMUNIKACE .....	15
2.1 INTERNÍ KOMUNIKACE .....	15
2.2 EXTERNÍ KOMUNIKACE .....	16
2.3 ELEKTRONICKÁ KOMUNIKACE.....	16
2.4 PORADY .....	18
2.5 INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE .....	21
3 PROJEKTOVÁ KOMUNIKACE.....	23
3.1 PROJEKT.....	23
3.2 LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU.....	24
3.3 ZÁSADY PROJEKTOVÉ KOMUNIKACE.....	25
3.4 TYPY PROJEKTOVÉ KOMUNIKACE.....	27
3.5 PLÁN PROJEKTOVÉ KOMUNIKACE.....	29
3.6 ŘÍZENÍ PROJEKTOVÉ KOMUNIKACE .....	29
3.7 REPORTING .....	32
4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	33
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....	34
6 PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU .....	37
6.1 PROJEKT MES HYDRA .....	37

6.2	LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU.....	39
6.3	ZAINTERESOVANÉ OSOBY .....	42
6.4	PROJEKTOVÝ TÝM .....	43
7	PROJEKTOVÁ KOMUNIKACE .....	46
7.1	PLÁN PROJEKTOVÉ KOMUNIKACE.....	46
7.2	ŘÍZENÍ PROJEKTOVÉ KOMUNIKACE (POVINNÁ, INFORMAČNÍ, MARKETINGOVÁ).....	46
7.3	PORADY .....	49
7.4	KOMUNIKACE V INTERNÍM PROSTŘEDÍ .....	52
7.5	KOMUNIKACE S EXTERNÍM PROSTŘEDÍ.....	54
7.6	INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE .....	55
7.7	REPORTING .....	57
8	SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	59
	ZÁVĚR .....	60
	SEZNAM TABULEK .....	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	62
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	64

## ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem zvolila téma „*Řízení projektové komunikace*“, které jsme dále specifikovali dle zaměření projektu probíraného v praktické části na „*Specifika projektové komunikace v IT projektu*“. Podklady pro praktickou část bakalářské práce byly získány ve společnosti KOSTAL Kontakt Systeme GmbH v Čenkově.

Cílem této bakalářské práce je především představení komunikace jako takové a poté i komunikace jako součást řízení projektů, v neposlední řadě se tyto teoreticky získané poznatky budu snažit využít v praxi na konkrétním projektu. Na závěr zhodnotím praktickou část a navrhu opatření pro efektivnější komunikaci.

Jedním ze zajímavých typů komunikace je komunikace interkulturní a tou se zde budeme okrajově také zabývat. Abychom mohli lépe analyzovat problematiku této komunikace, rozhodla jsem se provést výzkum (šetření) jednotlivých interních zainteresovaných stran, tedy zaměstnanců, projektového týmu, managementu pobočky, mistrů výroby a vedení společnosti. Výzkum probíhal formou poskytnutých rozhovorů.

Práce obsahuje dvě části teoretickou a praktickou. V teoretické části jsme si vymezili základní informace o komunikaci a řízení projektové komunikace dle prostudované odborné literatury. Nejdříve jsme představili komunikaci jako takovou a některá z jejích rozdělení (druhy, formy, styly, funkce, bariéry,...). Teoretická část se dále zabývá přímo komunikací, která probíhá ve firmách, tedy firemní komunikací. Zde jsme se zabývali interní a externí komunikací, formami porad a také v dnešní době velmi populární, efektivní a jednoduchou elektronickou komunikací. Poslední část teorie se soustřeďuje přímo na řízení projektové komunikace, její plán a vhodné výstupy.

Pro část praktickou jsem si vybrala firmu KOSTAL Kontakt Systeme GmbH, jelikož jsem s touto firmou spolupracovala již v minulosti. Zajímalo mě, jak komunikují uvnitř firmy, jak navenek, zda využívají některý z principů, uvedených v teoretické části nebo si vytvářejí své vlastní postupy při projektové komunikaci.

Když jsem oslovila firmu KOSTAL Kontakt Systeme GmbH s tím, že bych u nich chtěla zpracovávat bakalářskou práci, byli nadšeni. Na prvním setkání jsem jim nastínila, jakým směrem bych se asi chtěla ubírat a která témata mě oslovila. Společně jsme vybrali právě probíhající projekt, jednalo se o implementaci nového informačního systému s více



funkcemi a především zabudováním čidel (terminálů) nad každý stroj ve výrobě. Pracovníci, manažeři a ostatní by tak získali přehled, co se právě vyrábí, jaká zakázka už je vyrobena, které stroje pracují, které ne, z jakého důvodu a plno dalších informací, to vše z pohodlí svého manažerského křesla.

## 1 KOMUNIKACE

Komunikace je velmi široký pojem, který může být spojován s různými představami a významy. Obecně platná definice komunikace neexistuje a většina autorů vymezuje komunikaci s ohledem na konkrétní zaměření.

Komunikace je schopnost jedince navázat kontakt s druhými lidmi a dorozumět se s nimi. Proces, v jehož průběhu dochází ke sdělování a výměně významů a vytváření vztahů. (Hospodářová, 2008)

Komunikace představuje proces sdělování (ale také sdílení), přenosu a výměny významů a hodnot, zahrnující v širším záběru nejen oblast informací, ale také dalších projevů a výsledků lidské činnosti, jako jsou nejrůznější nabízené produkty, stejně jako reakce zákazníků na ně. (Foret, 2011)

Nejdůležitější charakteristiky komunikace je možno shrnout do základních bodů:

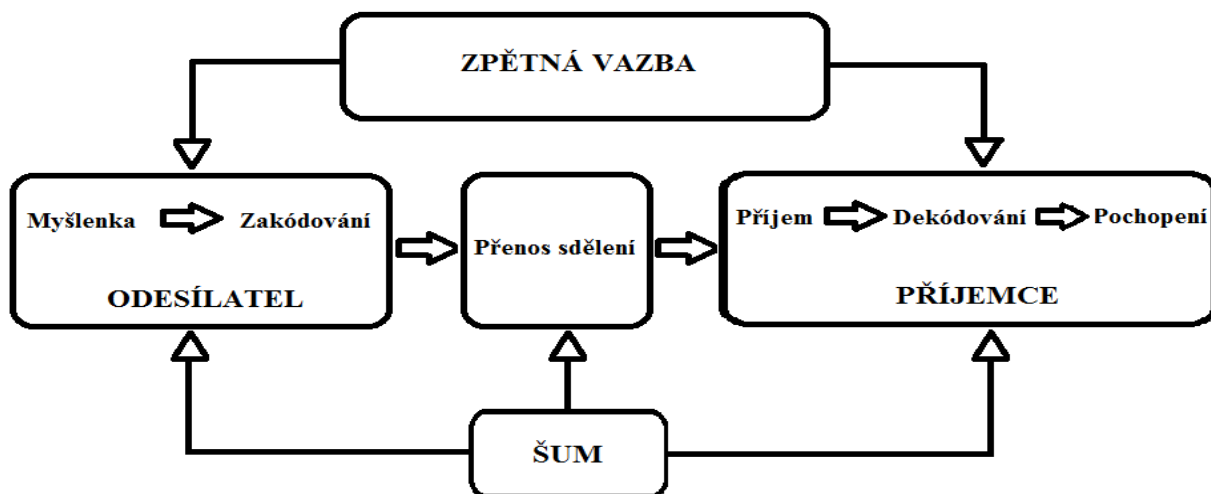
- je nezbytná k efektivnímu sebe vyjadřování
- je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem
- je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů (Mikuláščík, 2010)

### 1.1 PROCES KOMUNIKACE

Komunikace je proces, který probíhá v následujících šesti fázích:

1. **Vznik myšlenky**
2. **Kódování myšlenky** – převedení myšlenky do určité formy sdělení, která je pro příjemce srozumitelná
3. **Přenos sdělení** – pohyb informace od odesílatele k příjemci prostřednictvím daného komunikačního kanálu
4. **Příjem sdělení příjemcem** – stav, kdy zpráva dojde k příjemci
5. **Dekódování** – interpretace sdělení příjemcem
6. **Pochopení** – chování, činnost příjemce vyvolána na základě přijaté informace

Obrázek 1: Model procesu komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Proces komunikace obsahuje následující prvky:

- **Komunikátor** (mluvčí, vysílač, zdroj) – ten, kdo vysílá určité sdělení, do kterého promítá svoji osobnost (emoce, osobnostní charakteristiky,...), ale také zkušenosti, postoj k danému sdělení apod.
- **Komunikant** (příjemce) – ten, kdo sdělení přijímá, vnímání informace je ovlivněno osobností daného příjemce, proto nemusí být přijato nebo pochopeno tak, jak bylo zamýšleno.
- **Komuniké** – sdělení, vyslaná zpráva, nejčastěji ve formě verbální (mluvené, psané) nebo neverbální (gesta, úsměv).
- **Komunikační kanál** – prostředek, kterým je sdělení přenášeno, v rámci komunikace je většinou využíváno více kanálů.
- **Zpětná vazba** – reakce na přijaté sdělení, komunikátorovi poskytuje informace, jak jeho sdělení bylo přijato a jak působí na příjemce.
- **Šum** – cokoliv, co narušuje a zkresluje komunikační proces, v některých případech může zabránit přenosu sdělení nebo způsobit, že příjemce sdělení chápe v pozměněném obsahu, než v jakém ho odesílatel vysílal. (Jermář, 2014)

## 1.2 FORMY KOMUNIKACE

Komunikace se může členit podle různých kritérií a existují v různých podobách. Tyto podoby a formy mezi sebou navzájem prolínají. Každý autor odborné literatury dělí formy komunikace trochu jinak či podle jiného hlavního aspektu.

Členění podle počtu účastníků: (Tureckiová, 2004)

- **Intrapersonální** - Komunikace se sebou samým, vnitřní monolog nebo dialog. Tato komunikace může být formou vnitřní neartikulované řeči nebo nahlas artikulovaného projevu.
- **Interpersonální** - Komunikace mezi dvěma nebo více jedinci, popřípadě v malé skupině, ve které se k sobě účastníci komunikace vztahují jako k individualitám a ve které je možné udržovat přímý vztah a osobní kontakt se všemi účastníky (debata nebo diskuze). Je zde větší příležitost využití zpětné vazby. (Mikuláščík, 2010; Tureckiová, 2004)
- **Veřejná komunikace** - Komunikace zprostředkovaná prostředky masové komunikace jako noviny, televize, internet aj. mluvčí předává sdělení širšímu obecnstvu. Veřejná komunikace se dělí na komunikaci v užším smyslu, tedy na jedné straně stojí jednotlivý mluvčí a na straně druhé posluchači a na komunikaci masovou, jejímž hlavním prostředkem jsou hromadné sdělovací prostředky v nejrůznějších podobách. (Tureckiová, 2004; Mikuláščík, 2010)

Členění podle používaných komunikačních prostředků: (Jermář, 2014)

- **Verbální** – Komunikace prostřednictvím slov. Rozlišujeme dvě hlavní skupiny verbální komunikace, a to ústní a písemnou.
- **Neverbální** – Mimoslovní, může vyjadřovat, jak se cítíme, co prožíváme, náš postoj ke komunikačnímu partnerovi, a podobně. (Mikuláščík, 2010)
- **Komunikace činy (vizuální)** – Komunikace prostřednictvím konkrétních projevů chování. Svůj postoj, názor můžeme vyjádřit nějakým činem. (Mikuláščík, 2010)

## 1.3 KOMUNIKAČNÍ STYLY

„*Komunikační styl*“ spojuje způsob, okolnosti a účel mezilidského komunikování. V literaturách se vymezuje pět základních komunikačních stylů, ovšem ne veškeré naše

komunikování bude těmto stylů odpovídat. Styly mezi sebou prolínají a přecházejí v jiné, aniž by komunikace vážla. Rozlišuje styly konvenční, konverzační, operativní, vyjednávací, osobní (intimní). (Plaňava, 2005)

#### 1.4 KOMUNIKAČNÍ DRUHY

Komunikace je velmi proměnlivá a má širokou škálu možností, které můžeme v různých kombinacích využívat. Záleží především na dovednostech komunikátora, zda dokáže použít optimální způsob komunikace. Druhy komunikace nejsou v komunikačním projevu používány jednotlivě, spíše se jedná o jejich kombinaci. Uvedeme si jen několik málo základních druhů:

- **Komunikace záměrná** – komunikace odpovídá připravenému záměru, komunikátor má vše pod kontrolou.
- **Komunikace nezáměrná** – odklon komunikace od původního úmyslu, může to být ovlivněno trémou, jinými emocemi či nečekanou reakcí druhé strany.
- **Pozitivní komunikace** – každá komunikace v sobě obsahuje hodnotící projev, který nám dává najevo, zda jsme pojímány pozitivně či negativně. Pozitivní vyjadřuje přijetí, souhlas, nadšení (evalvace).
- **Negativní komunikace** – negativní signalizuje odmítnutí, odpor, kritiku (devalvace), ale také zatajování a předstírání. (Mikuláščík, 2010; Jermář, 2014)

#### 1.5 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY

Při komunikaci se občas setkáváme s problémy, které nám komplikují celou komunikaci, těmto překážkám říkáme bariéry. Nemusí být vždy špatné, ale je lepší se jim snažit vyhýbat a odstraňovat je, avšak na druhou stranu je velká chyba s těmito bariérami počítat, tím se připravujeme o mnohé informace a porozumění. Michaela Tureckiová rozdělila bariéry na dvě velké skupiny externí (vlivy prostředí) a interní (spojené s aktéry komunikace), ty nejčastější komunikační bariéry uvedeme v následující tabulce. (Tureckiová, 2004; Mikuláščík, 2010)

Tabulka 1: Externí bariéry

<b>EXTERNÍ BARIÉRY</b>	
<b>Fyzikálního prostředí</b>	<b>Sociálního prostředí</b>
Vyrušování, hluk v okolí, vizuální ruchy, nevhodná teplota, osvětlení,...	Různé kulturní prostředí,...

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tabulka 2: Interní bariéry

<b>INTERNÍ BARIÉRY</b>	
<b>Fyzické a fyziologické</b>	<b>Psychické a psychologické</b>
Zdravotní stav, vady zraku nebo sluchu, onemocnění, ztráta paměti, výslovnosti,...	Strach, osobní nebo rodinné problémy, promítání emocí do komunikace, odbíhání v myšlenkách,...
<b>Sociální</b>	<b>Sémantické</b>
Předsudky, nedostatek nebo přílišná úcta až servilita, konvence, stereotypy, negativní postoje,...	Rozdílná kulturní a sociální zkušenost, jazyková úroveň, rozdílné pochopení významů slov,...

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Vznik bariéry je důvodem ke snížení celkové efektivity komunikace a dorozumění se mezi komunikujícími. Nalezením a poznáním těchto bariér, je jedním ze základních kroků k jejich překonání a vyrovnání se s nimi. (Jermář, 2014)

## 2 FIREMNÍ KOMUNIKACE

Proto, aby fungovala firemní komunikace, musí splňovat dané předpoklady. Základním předpokladem je znalost cílů firmy všemi zaměstnanci, jejich postavení ve firmě a co se od nich očekává. Každý pracovník získává potřebné informace pro splnění svého úkolu, práce a všechny aktivity jsou správně organizované a koordinované. Vedoucí pracovník zná své podřízené, dokáže na ně delegovat práci a motivovat je.

Management firmy se snaží o podporu pracovních vztahů po formální i neformální stránce a pokouší se zavést pravidelné zpětné vazby na všech úrovních podniku. (Hospodářová, 2008)

### 2.1 INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikace představuje přenos informací mezi všemi pracovníky firmy od vedení až po řadové zaměstnance. Snaží se nalézt vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci celé firmy. Interní komunikace se podstatným nástrojem firemní kultury i díky tomu, že si zaměstnanci utvářejí své názory a postoje ke všemu dění ve firmě. (Hloušková, 1998)

Jedno z hlavních členění interní komunikace je podle způsobu, jakým proudí informace. Komunikaci lze tedy rozdělit podle směru šíření informací na vertikální, horizontální a diagonální. (Tureckiová, 2004)

- **Vertikální** – u tohoto rozdělení můžeme uvést další dělení a to komunikaci
  - **Sestupná komunikace** – informace proudí od nejvyšších orgánů k nejnižším (od nadřízeného k podřízenému). Ve firmě je prezentována především instrukcemi, oběžníky, směrnicemi, podnikovými novinami či manuály a mnoha dalšími.
  - **Vzestupná komunikace** – tok informací z nejnižšího stupně k nejvyššímu (od podřízené k nadřízenému). Vyskytuje se především během diskuzí na poradách, schůzích a konferencích, připomínkami, schránkami pro návrhy. (Vymětal, 2008)
- **Horizontální** – vyskytuje se na jedné hierarchické úrovni, probíhá mezi pracovními skupinami, jednotlivými pracovníky či organizačními jednotkami. Tato komunikace přispívá ke zlepšování sociálních vztahů, k nabrání nových pracovních zkušeností a především ke vzájemné informovanosti o práci. (Koubek, 2001)

- **Diagonální** – probíhá napříč úrovněmi, jedná se o nejméně používaný způsob komunikace. Vyskytuje se při projektovém nebo procesním řízení či při komunikaci mezi zaměstnanci o „*mimofiremních*“ záležitostech. (Tureckiová, 2004)

### **Interní bariéry**

Nejčastějšími bariérami bývají obavy z neúspěchu, ta působí na člověka svazujícím pocitem. Jednotlivec má obavu ze selhání, což se může projevat sníženou kontrolou stylistiky projevu a také chvěním hlasu při projevu.

Bariérami mohou být i různé osobní problémy, které poté působí na emoční stav a prožívání jednotlivce. Emoce mohou vést k narušení morálních pravidel, slušného chování, snížené sebekontroly či úctě k ostatním. (Mikuláščík, 2010)

## 2.2 EXTERNÍ KOMUNIKACE

Externí komunikace se zabývá přenosem informací ven z podniku a veškerou komunikací, kterou vyvíjí navenek. Do této komunikace spadá i komunikace komerční, tedy sdílení informací s médii a komunikace přirozená např. firemní identita, kultura, image firmy apod.. (ITbiz, 2018)

### **Externí bariéry**

Bariérami v externí komunikaci může být prostředí, které na komunikačního partnera může působit rušivě, cítí se nesvůj, situace je pro něj až moc oficiální. Jednání může být narušeno třetí osobou či pouze přítomností třetí osoby může být bariérou pro některé jedince.

Mohou se objevit i bariéry demografické, rozdíl ve věku a celkové rozdíly mezi pohlavími, muži a ženy mají jiné neverbální projevy, proto se může stát, že to komunikátor špatně pochopí. Poté se mohou objevit i organizační bariéry, což znamená, že bariérou je samotná organizace. (Skalický, 2010)

## 2.3 ELEKTRONICKÁ KOMUNIKACE

Moderní způsob komunikace, pomáhá nám rychle sdílet informace a reagovat na ně i na velké vzdálenosti. Vzhledem k rychlému vývoji informačních systémů a rychlosti pokroku v elektronické komunikaci vzniká mnoho jejich podob. Komunikace, která je založena na přenosu, publikování dokumentů a příloh v elektronické verzi. Realizujeme



ji především prostřednictvím emailu, videokonferencí, chatu a intranetů. (Dědina, 2007; Michalík, 2010)

- **Intranet** – jde o přenos informací vyskytující se jen vnitřním prostředím podniku, pomocí podnikové počítačové sítě. Hlavní předností je rychlost přenášených informací velkému množství pracovníků v podniku. Pracovníci co mají přístup do informačního systému, zde mohou nalézt všechny dokumenty týkajících se projektů, občas obsahují i citlivé informace, proto je nezbytné použít spolehlivé zabezpečení intranetu, např. omezený přístup do dokumentů s citlivými informacemi, vstup pouze na heslo či otisk prstu.
- **Elektronické zprávy** – za nejrozšířenější zdroj elektronické komunikace je považován e-mail. Jde o nejpoužívanější způsob pro přijímání a odesílání zpráv, dokumentů a příloh na dlouhé vzdálenosti ve firemním prostředí, pomocí elektronických komunikačních systémů. Vznikem e-mailu a celkově nástupu internetu se velmi usnadnila komunikace na libovolné vzdálenosti. Doba již tak pokročila, že e-mail se používá spíše na posílání dokumentů a zpráv, kde příjemce má nějakou dobu na promyšlení odpovědi či prostudování přiložených informací, kdežto pokud vyžadujeme okamžitou reakci a odpověď je lepší komunikovat pomocí instant messagingu<sup>1</sup>.
- **Hlasová komunikace** – za použití internetu umožňuje přenos hlasu pomocí technologie VoIP<sup>2</sup>. Stává se levnou a funkční alternativou mobilních telefonů. Stačí mít pouze internet, žádné další poplatky se neplatí, pouze za připojení. Další výhodou je software, který umožňuje ukládání zpráv a je možné ho dále využít a předat mezi pracovníky ve firmě.
- **Konferenční systémy** – jedná se o systém umožňující přenášet mimo hlasu také obraz, tzv. videokonference. Díky nim, máme možnost poslouchat i sledovat

---

<sup>1</sup> Instant messaging – jde o internetovou službu, která slouží k posílání zpráv v reálném čase. Můžeme sledovat, zda jsou uživatelé právě připojeni a zasílat jim zprávy, chatovat a přeposílat soubory. Např. ICQ, Facebook

<sup>2</sup> VoIP – Voice over Internet Protocol, jedná se o technologii, umožňující přenos a vedení digitálního hlasu prostřednictvím internetové sítě.

neverbální projevy druhé strany. Videokonference jsou schopny téměř dokonale nahradit osobní setkání.

- **Groupware** – tzv. systém na podporu spolupráce, pomocí něhož mohou členové pracující na stejném projektu sdílet dokumenty, plánovat práci, koordinovat svoji spolupráci či si vyměňovat informace. (Dědina, 2007; Schwalbe, 2011)

## 2.4 PORADY

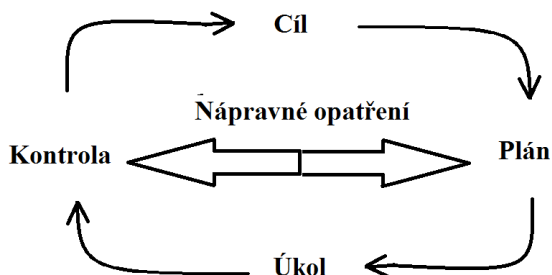
V každém podniku probíhá čas od času nějaká ta porada. Bohužel někdy jsou vnímány jako nezbytné zlo či dokonce ztrátu času. Každý z nás si asi dovede představit, jak vyčerpávající ba i frustrující mohou být špatně řízené porady. Většina firem se odklonila od běžných pravidelných porad celých týmů a zakládá si na individuálních rozhovorech mezi manažery a zaměstnanci.

V dnešní době, díky rychlému pokroku v informačních technologiích je snazší komunikovat po telefonu, e-mailem, faxem nebo přes videokonference. To zaručuje rychlejší a efektivnější komunikaci, jak říká jeden z Murphyho zákonů „*I ten nejjednodušší problém se stane neřešitelným, diskutuje-li se o něm na dostatečném počtu zasedání.*“ (Šuleř, 2003, str. 1) Přesto můžeme porady považovat za jeden ze základních nástrojů řízení, pro který se těžko nalézá substitut.

Základním konceptem porad je v první řadě stanovení cíle porady a promyšlení, jak jej dosáhneme, které prostředky použijeme, kdy, co a koho k tomu budeme potřebovat. Zjednodušeně řečeno vytvoříme plán, který bude obsahovat postupy, program, harmonogram a ostatní úkoly nezbytné pro dosažení cíle.

V průběhu porady provádíme kontrolu porovnáním plánu s realitou, což nám pomůže odhalit odchylky, které by mohli mít za následek nedosažení stanoveného cíle. Při tomto zjištění musíme ihned zareagovat a zavést nápravná opatření popřípadě revizi celého plánu, aby vedl ke splnění cíle. (Šuleř, 2003)

Obrázek 2: Základní koncept porad



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Jedná se o obecný koncept, závěry, které jsou účastníky porady přijaty a zároveň se stávají cíli, které je potřeba si naplánovat do jednotlivých úkolů. Plnění musí být kontrolováno, aby mohla být případně jejich realizace korigována, odstraněny odchylky od plánů a bylo dosaženo stanovených cílů.

Existuje několik typů porad, každá má své specifické vlastnosti, jako účel, program, zásady vedení, použité techniky a nástroje pro efektivní dosažení cíle. Seznámíme se s šesti základními typy porad.

- **Operativní** – bývá pořádána za účelem odstranění konkrétní překážky v práci, jejíž řešení je již připravené, snadné a zřejmé, ale vyžaduje přípravu před realizací. Nejedná se o překážky, které vyžadují složité hledání řešení, ale spíše způsob, jak neefektivněji opatření zavést do praxe. Svolává se ve velmi krátkém předstihu, občas jen několik minut předem. Účastníci porady jsou vybráni účelově, pouze ti, kterých se opatření bezprostředně týká, nebo jsou nepostradatelní při zavádění. Porady se konají většinou mezi útvary, kdy jsou účastníci i svolávající na stejných úrovních, nejsou v přímé podřízenosti. Výstupem porady je dohoda o provedení určitých činností vykonaných určitým způsobem, v některých případech nemá ani písemnou formu.
- **Výrobní** – cílem porad je běžné zajištění bezproblémového chodu procesu, útvaru nebo činností. Hlavním důvodem je předání potřebných informací. Bývá často označována jako útvarová porada, především ve sféře obchodní a administrativní,

občas se označuje i jako „ranní desetiminutovka“. Zúčastňují se jí zaměstnanci v přímé podřízenosti předsedajícímu. Probíhají v pravidelných intervalech, mají velmi krátkou délku trvání a jejich program je většinou pevně stanoven. Zápis z porad chybí nebo má jen informativní charakter.

- **Manažerská** – tyto porady mají za cíl přijmout rozhodnutí, které zajistí dlouhodobé efektivní fungování podniku či útvaru. Svolávány jsou v pravidelných intervalech, převážně v rozmezí od jednoho do čtyř týdnů. Konají se ve stejném dni, složení i čase. Účastníci porad jsou vedoucí v přímé podřízenosti manažera firmy. Délka porad je kolem jedné hodiny, ovšem může trvat až několik hodin. Všichni účastníci i předsedající se na poradu musejí připravit, i díky tomu, že program není zcela pevně stanoven a je z části variabilní. U tohoto typu porad je povinnost vést zápis o přijatých rozhodnutích.
- **Řešitelská** – je pořádána za účelem nalezení řešení závažného problému, nového produktu, myšlenek a ostatních podnětů, které by vedly k zefektivnění. Svolávána je pouze účelově podle potřeby a účastníci porad jsou zaměstnanci z různých míst a organizačních úrovní, občas mohou být přizváni i lidé mimo firmu. Na poradu je nutná pečlivá příprava a organizační zajištění, z těchto důvodů je svolána s velkým časovým předstihem. Většinou probíhá formou bloků na sebe navazujících setkáních a výstupem z nich je zpravidla obsáhlá zpráva.
- **Kontrolní** – probíhají z důvodů odhalení odchylek od stanovených plánů a zavádění opatření ke změně. Jsou nezbytným nástrojem pro řízení projektu, probíhají v pravidelných intervalech dle potřeb projektu. Jelikož při poradách se shromažďují zejména kritické informace o projektu, vyžaduje to pečlivou přípravu a zvláštní taktiku vedení. Porad se účastní zaměstnanci z různých míst v organizaci a podle charakteru projektu i externí pracovníci či zákazníci. Výstupem jsou navržena opatření k odstranění problémů.
- **Krizová** – pořádá se za účelem přijetí rozhodnutí k zastavení krize, ohrožující cíle, ba dokonce samotnou existenci podniku. Bývá svolávána preventivně či v okamžiku objevení krizových signálů. Složení se mění dle charakteru vývoje krize. Účastníci porad jsou součástí krizových štábů, což bývá vymezeno

krizovými plány, kde jsou specifikovány jednotlivé role a zásady fungování. Výstupy z porad mají podobu dílčích krizových plánů či programů. (Šuleř, 2003)

## 2.5 INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE

V dnešní době je již normální, že podnik nepůsobí pouze na domácím trhu či má své pobočky v různých zemích. To sebou však nese určitá rizika, hlavním rizikem je kultura, což se výrazně projevuje i v komunikaci. Každá země, stát mají své kulturní zvyklosti tzv. „*kulturní vzorec*“ a proto často dochází ke komunikačnímu nedorozumění mezi komunikujícími. „*Kulturní vzorce velmi silně ovlivňují způsob, jak na sebe lidé reagují a jak spolu komunikují*“. (Nový a kolektiv, 1996, str. 94) Rozlišujeme dvě základní podoby a to specifickou a obecnou.

**Na obecné úrovni** tvoří kulturní vzorce témata, o kterých se v dané zemi nehovoří a naopak o čem se v dané kultuře hovoří. Pokud se setkávají lidé s odlišnými kulturami, dochází často k nedorozumění např., že nepřikládají významu sdělení stejnou váhu či vnímají signály odlišně. Může docházet i k mylnému pochopení celkového kontextu rozhovoru.

**Specifické podoby** vznikají z toho, že lidé své kulturní vzorce považují za obecně platné a přirozené. Pokud se dostane člověk do konfrontace s osobou s jiným kulturním vzorcem s jinak utvořenými hodnotami, může nastat nepřiměřená reakce, že je něco nepřirozené, nedokonalé, nepatřičné a dokonce občas i směšné, což může celou komunikaci nebo obchod úplně zničit. Každý pracovník mezinárodní firmy, by měl umět reagovat na takovou to situaci, své emoce a spontánní chování brzdit.

Člověka z jiné kultury bychom měli vnímat pouze jako rozdílného a neposuzovat jeho hodnoty z pohledu těch našich. Abychom uměli správně komunikovat mimo rámec své kultury, musíme se naučit tři základní fáze:

- **Uvědomit si** rozdílnost kultur
- Nabýt **znalostí** o jiných kulturách
- Získat **zkušenosti** s aktivní komunikací

Abychom předešli výskytu nedorozumění, měli bychom se detailně soustředit na interpretaci předávané informace, abychom použili znaky, které příjemce jasně pochopí. Důležité je také poznání příjemce, jak vnímá a komunikuje, aby zprávu správně

dekódoval. Nejlepší technikou při komunikaci s člověkem z jiného kulturního vzorce je bezprostřední osobní komunikace tváří v tvář. Jde o nejefektivnější mezikulturní komunikaci velkou výhodou je okamžitá zpětná vazba, kde se obě strany přesvědčí, že zprávu dekódovali správně. Navíc díky osobnímu kontaktu můžeme pozorovat chování a neverbální projevy jedince. (Nový a kolektiv, 1996)

### Aspekty české národní kultury

Každá cizí kultura zasluhuje respekt, stejně jako ta naše. Neexistuje horší nebo lepší kultura, i když se od sebe velice liší, vždy ukazují optimální zvládnání životních situací pro danou zemi. V tabulce si ukážeme odlišnost dvou kultur.

Tabulka 3: Aspekty České a Německé kultury

České aspekty	Německé aspekty
Lidé často improvizují a jsou flexibilní	Především se snaží vyhnout riziku
Orientace je vedena především na sociální vztahy	Důležitá je věcná orientace
Difúze <sup>3</sup> v práci i osobním životě	Rázné oddělování jednotlivých oblastí života např. práce a volný čas
Silný komunikační kontext	Slabý komunikační kontext a přímá komunikace
Lidé si nevěří, mají malé sebevědomí a málo si věří (sebejistota)	Silná a trvalá sebejistota
Polychronie <sup>4</sup> času	Monochronie <sup>5</sup> času

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Zde můžeme vidět, jak se naše kultura odlišuje od té německé, i když je téměř „za humny“ a logicky by měli mít k sobě blíže. (Gasparics, 2013)

<sup>3</sup> Difúze = prolínání

<sup>4</sup> Polychronický člověk – Dělá několika věcí najednou, časové rozvrhy a plány jsou užitečné, ale mohou se z mnoha důvodů porušit. Člověk orientovaný na polychronii považují za nejdůležitější rodinu a interpersonální vztahy, práce je podřadná. Udržuje kontakty s druhými, pracuje rád v kolektivu a s několika kolektivy či lidmi současně.

<sup>5</sup> Monochronický člověk – Dělá pouze jednu věc současně, považuje časové plány za velmi důležité a jejich porušení je možné jen z nejzávažnějších důvodů. Monochronický člověk bere svou práci za nejdůležitější součást života, práce je nadřazena rodině. Nesmírně si chrání své soukromí a nejraději pracuje nezávisle na ostatních.

### 3 PROJEKTOVÁ KOMUNIKACE

Jedním z kritických faktorů úspěšného projektu se stává komunikace, jak komunikace sama o sobě, tak volba vhodného typu. V každém projektu je třeba komunikovat například se zákazníkem, akcionářem, investorem nebo osobami, které se na realizaci projektu podílejí a informovat je o jeho stavu, abychom se vyhnuli vzniku problémů a těžkostí, které jsou důsledkem špatné informovanosti a nadměrného očekávání ze strany komunikantů.

V projektech probíhá významné množství komunikace mezi různými členy, ať už projektového týmu, managementu firmy nebo zaměstnanci, což bychom mohli nazvat také jako komunikaci interní, kde se řeší především průběh projektu, zda je veden správným směrem k naplnění stanovených cílů či přínos a prospěch organizaci.

Tímto ovšem komunikace není u konce, probíhá i s venčím, tedy tzv. externí komunikace, kdy pracovníci projektového týmu musejí poskytovat průběžné informace o stavu projektu zákazníkovi, investorům, akcionářům a ostatní účastníky projektu např. řídicí výbor, či dodavatele.

O stavu projektu nás mohou informovat dva typičtí představitelé, a to **kontrolní porady (Status Meeting)** a **zprávy o stavu projektu (Status Reports)**.

Způsoby komunikace jsou určeny v plánu projektové komunikace, přičemž jejich propracovanost závisí především na velikosti a složitosti daného projektu. Podrobněji si je zmíníme v zásadách a plánu projektové komunikace. (Skalický, 2010)

#### 3.1 PROJEKT

*„Projekt lze definovat jako činnost, která je omezená zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů, požadavků kvality a požadavků uživatele výstupů.“* (Skalický, 2010, str. 46)

Projekt můžeme vyjádřit pomocí jeho typických rysů, tedy: *„Projekt je časově omezené úsilí vedoucí k vytvoření unikátního produktu nebo služby.“* (Skalický, Vostracký, 2003, str. 6)

Typickými rysy projektu jsou tedy časová omezenost (temporary), což nám udává, že každý projekt má definovaný začátek a konec, dále je to unikátnost (unique), každý

projekt, produkt či služba se významným způsobem liší od všech ostatních. (Skalický, Vostracký, 2003)

### 3.2 LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

Logický rámec detailně definuje celý projekt. Sestavuje se na začátku plánování projektu a dále se využívá při jeho realizaci a kontrole. Základem logického rámce je tabulka s jednotlivými parametry, které jsou mezi sebou vzájemně provázány.

Logický rámec projektu je vlastně matice o rozměrech 4x4. Stručně si definujeme jednotlivé položky. V prvním sloupci nalezneme:

**Informace o záměru (strategickém cíli) projektu** - jde o soupis přínosů, které získáme po realizaci projektu, nejedná se přímo o přínosy, kvůli kterým byl projekt realizován. Odpovídáme zde na otázku Proč?

**Cíl projektu** – jedná se o konkrétní cíl, kterého chceme dosáhnout. Při vytváření logického rámce projektu musíme definovat pro jeden projektu pouze jeden cíl. Cíl by nám měl odpovídat na otázku Co?

**Konkrétní výstupy** – jedná se o specifikaci jednotlivých postupných cílů, kterých musí být dosaženo, aby byl splněn výše vytyčený cíl. Abychom správně stanovili jednotlivé výstupy, musejí nám odpovídat na otázku Jak?

**Klíčové aktivity** – jde o konkrétní aktivity, které ovlivňují rozhodujícím způsobem dosažení a realizaci konkrétních výstupů.

V druhém sloupci sepisujeme k jednotlivým položkám **objektivně ověřitelné ukazatele**, tedy výstupy, které jasně prokáží dosažení záměrů, cíle i konkrétních výstupů. Pro každý bod, který se nachází v prvním sloupci tabulky, by měli být stanoveny dva nezávislé, měřitelné ukazatele. Zmínit bychom měli hodnoty, kterých chceme dosáhnout a při jejich dosažení můžeme konstatovat splnění záměru. Pouze u klíčových aktivit neuvádíme objektivně ověřitelné ukazatele, ale uvádíme zde zdroje potřebné pro realizaci (stroje, lidi, peníze).

Třetí sloupec nám **dává informace o způsobu ověření**, tedy jak budou ukazatele zjištěny, včetně způsobu se zde mohou objevit i postupy ověření, kdo za to zodpovídá, čas a náklady pro ověření, kdy bude ukazatel ověřen a jakým způsobem se bude dokumentovat.



Ve čtvrtém sloupci se nám promítají **předpoklady a rizika** daného projektu. Uvádějí se zde předpoklady, z kterých jsme vycházeli a které jsou podmínkou při realizaci projektu. Dále uvádíme významná rizika, která mohou ohrozit průběh či celý projekt a je třeba na ně brát ohled a snažit se je eliminovat. U záměru se předpoklady a rizika nevyplňují, místo toho se objevuje jedno políčko pod tabulkou s názvem **předběžné podmínky**. Jde o takové položky, které musejí být nepodmíněně splněny, abychom mohli o projektu vůbec uvažovat. (Skalický, 2010)

Obrázek 3: Logický rámec projektu

Záměr (strategický cíl)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	
Cíl projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Konkrétní výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Klíčové aktivity	Zdroje (Lidé, materiál, peníze)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
			Předběžné podmínky

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

### 3.3 ZÁSADY PROJEKTOVÉ KOMUNIKACE

Již výše jsme si uvedli, že způsobu komunikace se liší projekt od projektu, především podle jeho velikosti a složitosti. Zde si uvedeme jedno jednoduché rozdělení a určíme u nich základní komunikační zásady.

#### ➤ U malých projektů

Pokud se jedná o projekt malého rozsahu, tak se projektový manažer většinou účastní nebo dokonce i řídí celou realizaci projektu sám. V tomto případě je obeznámen se všemi skutečnostmi a stavem projektu a není potřeba využívat propracovaný komunikační plán. Pokud však deleguje pravomoci i na některé členy týmu, může být potřebný další formální proces jeho informování o stavu projektu.

Komunikační proces může být konstruován z následujících kroků:

- Pravidelně jedenkrát za týden podají delegovaní členové informace projektovému manažerovi o stavu dílčích úseků projektu
- Projektový manažer kontaktuje investory a další účastníky projektu jednou za 14 dní či měsíc o aktuálním stavu projektu. Pokud se jedná o krátkodobý projekt, může být tento interval kratší, aby oslovené osoby stačily zareagovat, je-li to potřeba před skončením projektu.
- Každý člen projektového týmu se účastní kontrolních porad. Porady se zaměřují na řešení vzniklých problémů, požadavků na změnu, nová potencionální rizika a především na srovnání skutečného a plánovaného stavu projektu. Frekvence těchto porad se odvíjí od délky projektu, přibližně za jeden nebo dva týdny.

#### ➤ U středně velkých projektů

Komunikace u středně velkých projektů obnáší více kontroly, komunikace i detailnější zprávy všem zainteresovaným stranám. Práce je delegována na několik pracovníků, každý má konkrétní úkoly a informuje nadřízeného o jejich průběhu či dokončení.

Provádí se zde kontrolní porady a zprávy o stavu projektu formou:

- Zasílání detailních zpráv o stavu a postupu, kterým byla daná část projektu zpracována projektovému manažerovi. Zprávy pracovníci zasílají týdně, nebo pokud se jedná o velmi důležitou část projektu, může se interval zkrátit na každý druhý den.
- Konají se kontrolní porady, které slouží k informovanosti projektového týmu, zákazníka i investora o stavu projektu jako celku. Pokud se nejedná o důležité informace, kde by zákazník a investor měli být osobně přítomni, posílají na porady své zástupce. Porady se konají převážně každý týden nebo ob týden, podle důležitosti a množství informací. Projektový manažer si může vybrat, zda bude provádět kontrolní porady dohromady pro projektový tým, zákazníka i investora nebo odděleně.
- Projektový manažer jednou za 14 dní či měsíc zasílá zprávu o stavu jako takovém i o finanční stavu projektu všem zainteresovaným stranám.

### ➤ U velkých projektů

U projektů tohoto formátu, komunikace probíhá základě vytvořeného detailního komunikačního plánu a strategií. Stejně jako u středně velkých projektů zde probíhají kontrolní porady a zprávy o stavu projektu. Vytvoření komunikačního plánu je u takto velkých projektů velmi důležité, protože zde nalezneme hodně aktivní komunikace. Plán můžeme vytvořit tímto způsobem:

- Vytvoříme seznam zainteresovaných stran s požadavky na komunikaci, může se jednat i o skupiny se stejnými komunikačními potřebami.
- Sestavíme podrobný plán, jak s jednotlivými skupinami komunikovat. O čem musí být informováni, jak často a také jaký komunikační kanál bude nejlepší pro přenos informací. Přenos by měl být co nejefektivnější a neměl by moc zatěžovat projektový tým. Povinné informace se ovšem musí realizovat vždy, i když se nebude jednat o efektivní komunikační kanál.
- Díky těmto krokům jsme vytvořili podklady pro plán komunikace. Plán obsahuje stanovení doby na přípravu komunikace, frekvence komunikování termíny a odpovědné osoby za každou komunikaci. (Skalický, 2010; Project management institute, 2008)

### 3.4 TYPY PROJEKTOVÉ KOMUNIKACE

Komunikace se dělí na tři základní typy povinnou, nepovinnou a marketingovou.

#### ➤ Povinná komunikace (Mandatory)

Tato komunikace zahrnuje zprávy o stavu projektu, kontrolní porady, zprávy vyžádané vládou či správními institucemi, zprávy dané zákonem a monitorovací zprávy. Jedná se o komunikaci, která musí být v každém projektu, projednávají se zde nejdůležitější informace, s kterými musejí být zainteresované strany obeznámeny.

Komunikace je vyžadována buď ze strany investora, zákonem nebo organizací, která projekt provádí. Získané informace jsou interpretovány příjemcům v následujících formách.

- Zpráva o stavu projektu

- Pravidelné telefonické aktualizace stavu projektu
- Kontrolní porady
- Porady s řídicím výborem
- Pravidelné telekonference
- Zprávy nebo jiné informace vyžadované vládou nebo správními orgány
- Finanční zprávy a jiné informace či porovnání rozpočtu se skutečností

#### ➤ **Nepovinná komunikace (Informal)**

Jedná se o informace, které pracovníci projektu potřebují vědět ke své práci. K dispozici jsou jen pro čtení, zaměstnanec musí vynaložit patřičné úsilí, aby informace získal.

- Konzultace; pracovníci jsou seznámeni s informacemi o projektu
- Projektová dokumentace, ke které mají zaměstnanci přístup
- Informace o projektu na webových stránkách

#### ➤ **Marketingová komunikace**

Vyvolává zájem o projekt a jeho výstupy, informace jsou posílány široké veřejnosti. Jde především o vytvoření dobrého jména, známé značky a loga projektu. Formy komunikace:

- Informační dopisy (newletters), které mají pozitivní marketingové účinky
- Veřejné besedy a prezentace (travelling roadshow), popisují zde projekt a jeho využití
- Soutěže o ceny k povzbuzení zájmu
- Chytlavé slogany, zkratky pro lepší image projektu
- Otevřené diskuze o projektu s uživateli, zaměstnanci nebo členy projektového týmu
- Shromáždění k oslavě splnění daných milníků

- Upomínkové předměty se sloganem, jménem projektu, především tužky, trička, hrnečky apod. (Skalický, 2010; Project management institute, 2008; Schwalbe, 2011)

### 3.5 PLÁN PROJEKTOVÉ KOMUNIKACE

U každého projektu musíme sdělovat informace, rozdíl je pouze v rozsahu. Informace a jejich distribuce mají velmi proměnnou povahu v širokých mezích. Obsahem plánu komunikace je především rozhodnutí o komunikačních a informačních potřebách účastníků projektu.

Udává, kdo a kdy danou informaci bude potřebovat a jakým způsobem mu bude podána. Identifikace těchto potřeb je jedním z hlavních faktorů, který přispívá k úspěchu celého projektu.

Příprava plánu komunikace se vytváří ve většině případů už během prvních fází projektu. Během celého projektu probíhá pravidelná kontrola a dle potřeby oprava, aby se zajistila efektivita komunikace.

Plánování komunikace úzce souvisí s organizačním plánování, jelikož organizační struktura projektu velmi významným způsobem ovlivňuje požadavky na komunikaci. (Skalický, 2010; Project management institute, 2008)

### 3.6 ŘÍZENÍ PROJEKTOVÉ KOMUNIKACE

Řízení projektové komunikace rozdělujeme na několik procesů, které jsou společně potřebné pro správné časové i významové generování, sběru, šíření a uschování projektových informací a v neposlední řadě k obezřetnému zacházení s nimi. Komunikace šíří informace a myšlenky nezbytné pro úspěch projektu.

Všechny osoby zainteresované do projektu, by měli být připraveni k vydání a příjmu informací, rozumět způsobu vedení a jejich interpretaci. To je velmi důležité, protože jednotlivé informace neovlivňují projekt samostatně, ale jako celek. Přiblížíme si hlavní procesy řízení projektové komunikace.

- **Plánování komunikace (Communications Planning)** - tento proces jsme si již blíže vysvětlili v předchozí kapitole plán komunikace. Jedná se zde především o informační a komunikační potřeby zainteresovaných osob. Výstupem plánování komunikace je

plán. Jde o písemný dokument, který poskytuje detailní informace o celé komunikaci během celého projektu.

➤ **Předávání informací (Information Distribution)** – jedná se o předání potřebných informací účastníkům projektu ve vhodném čase. Tento proces obsahuje realizaci plánu komunikace a reagování na nečekané požadavky. Mezi nástroje a techniky distribuce patří:

- **Komunikační dovednosti** - ty slouží k výměně informací. Sender<sup>6</sup> odpovídá za jasné, jednoznačné a kompletní vytvoření informace, kterou receiver<sup>7</sup> přijme a správně pochopí.
- **Informační a vyhledávací systémy** – informace jsou mezi členy projektového týmu sdíleny různými způsoby. Od formulářových systémů, elektronických databází, software pro projektovou komunikaci po programy s elektronickou korespondencí a systémy, které umožňují náhled do technické dokumentace projektu.
- **Informační distribuční systémy** – informace mohou být předávány mnoha způsoby, pomocí projektových porad, distribucí kopií dokumentů, sdíleným přístupem k elektronickým databázím, pomocí faxů, emailů, hlasové pošty či videokonference.
- **Projektové porady** – hlavním podstatou porad je komunikace a následné rozhodování. Zahrnuje přenos informací od vedení k projektovému týmu a dále k zaměstnancům, nebo naopak.

Výstupem distribuce informací jsou projektové záznamy, které obsahují korespondenci, zprávy a dokumenty o projektu. Tyto informace by měly být řádně uchovány pro snadnější pozdější využití. Záznamy členů projektového týmu jsou často ukládány v projektové knize. Dalším z výstupů mohou být prezentace projektu. Prezentace projektových plánů a rozvrhů mohou být přehledněji a srozumitelněji interpretovány

---

<sup>6</sup> Zdroj informací

<sup>7</sup> Příjemce zprávy

pomocí diagramů a výkresů. Mezi základní a zároveň nejznámější diagramy, používané v projektovém řízení je Ganttův<sup>8</sup> diagram.

➤ **Zprávy o výkonu** – jedná se o zprávy, které informují účastníky projektu, jak se využívají zdroje a plní stanovené cíle projektu z časového i finančního hlediska. Podávají informace o rozsahu, termínech, nákladech a kvalitě. Velmi často je vyžadováno informovat i o riziku a obchodním zboží. Zprávy jsou předkládány jako celek nebo jen o vyžádaných oblastech. V tomto procesu se podávají tři hlavní zprávy: Zpráva o stavu – informuje o stádiu, v jakém se projekt právě nachází. Zpráva o postupu – popisuje práci projektového týmu, na čem se dohodli a co dokončili. Prognóza – budoucí předpovědi o stavu a postupu projektu. Pro podání zpráv o výkonech je několik hlavních nástrojů a technik:

- **Analýza odchylek (Variance analyses)** – porovnání skutečných výsledků s plánovanými. Nejčastěji se odchylky objevují v nákladech a termínech, pro projekt jsou však důležité i odchylky v oblasti rozsahu, rizika a kvality.
- **Analýza trendů** – prověření výsledků projektu v čase, a zjistit zda se výkon zhoršuje či zlepšuje.
- **Analýza vytvořené hodnoty (Earned value analyses)** – jedná se o nejčastěji používanou metodu na zjištění a prezentaci zpráv o výkonu projektu. Sjednocuje měření nákladů, termínů a rozsahu a pomáhá projektovému týmu stanovit výkon. Tato analýza stanovuje tři klíčové hodnoty pro každou činnost: BCWS<sup>9</sup>, ACWP<sup>10</sup> a BCWP<sup>11</sup>. Díky použití kombinace těchto hodnot jsme schopni hodnotit, zda byla či nebyla práce dokončena podle plánu.

Výstupem zpráv o výkonu jsou úsečkové diagramy, S-křivky, histogramy a tabulky, dále také požadavky na změny.

➤ **Administrativní uzávěrka** – projekt či pouze daná projektová fáze dosáhla svých vytyčených cílů nebo musela být ukončena z jiných důvodů, musí být vždy uzavřena.

---

<sup>8</sup> Ganttův diagram – časový plán, zobrazující úkoly projektu, jejich počáteční i koncové údaje

<sup>9</sup> BCWS – budget cost of work scheduled neboli rozpočtové náklady na plánovanou práci

<sup>10</sup> ACWP – actual cost of work performed, tedy skutečné náklady na vykonanou práci

<sup>11</sup> BCWP – budget cost of work performed, čili rozpočtové náklady na skutečně vykonanou práci

Všechna ověření a dokumentace výsledků musejí být zaneseny do administrativní uzávěrky, aby projekt mohl být formálně předán investorovi, zákazníkovi či klientovi. Uzávěrka obsahuje projektové záznamy, konečné specifikace projektu a analýzy projektových úspěchů.

Každá dokončená fáze projektu by měla být nějak uzavřena a mít svůj výstup, aby se zajistilo, že se žádné důležité a užitečné informace neztratí, k čemuž dochází především při tvorbě uzávěrky po skončení celého projektu. Administrativní uzávěrka obsahuje dvě základní dokumentace:

- **K měření výkonu** – veškerá dokumentace související s měřením a analýzou projektového výkonu.
- **O projektovém produktu** – všechny plány, technické dokumentace, výkresy, specifikace, PC soubory, které se týkají daného projektu.

Výstupem z uzávěrky je projektový archiv, což je kompletní soubor projektových záznamů k archivaci, pozornost by měla být věnována zvláště archivaci finančních dokladů, především pokud se na projekt použili kontrakty nebo obsahuje mnoho obchodního zboží. Druhým výstupem je formální akceptování projektu, tedy doklad, nímž investor nebo zákazník přebírá projekt nebo jeho část. (Vostracký, Skalický, 2003; Project management institute, 2008; Schwalbe, 2011)

### 3.7 REPORTING

Obecně lze reporting vymezit jako kompletní zpravodajství o všech aktivitách, který je poskytován pracovníkům firmy, projektovému týmu i všem stakeholdrům, kterých se dané informace mohou dotýkat. Shromažďuje klíčové informace o stavu projektu a jeho dalším vývoji. Abychom dosáhli efektivního reportingu je zapotřebí ho provádět v pravidelných intervalech, musíme se však vyhnout nežádoucím odchylkám a zahlcením informacemi.

Uvádí se, že pravidelné podání informací by mělo být asi 1/3 z průměrné délky projektu, přičemž musíme počítat ještě s minimálně dvěma kontrolami. Pokud dojde k nežádoucím odchylkám či důležitým informacím týkající se celého průběhu projektu, jsou zainteresovaným osobám zaslány reporty ihned. Reporting stanovujeme již na začátku projektu s ohledem na vytvořenou komunikační strategii projektu. (Doležal, 2012; PM consulting, 2018)



#### 4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části jsme si definovali základní pojmy týkající se komunikace obecně, postupně jsme se přes firemní komunikaci dostali až ke komunikaci projektové. Komunikace je rozebrána velmi stroze a nezachází do detailů, firemní a projektovou komunikací se bakalářská práce zabývá více do detailu. Získané poznatky z výše rozebrané teoretické části jsou z velké části využity v praktické části a zasazeny do praxe v konkrétní firmě.

V praktické části je představen vybraný IT projekt, detailně popsán a ukázán jeho zjednodušený logický rámec, určeny zainteresované strany projektu a matice jejich vlivu. Dále budete seznámeni s projektovým týmem, jeho členy a jejich funkcemi. Podrobně si probereme porady, které probíhají v podniku i v projektovém týmu. Uvedeme si tři hlavní typy projektové komunikace a jejich konkrétní fungování v konkrétním projektu. Komunikace bude představena ve třech hlavních částech a to jako komunikace interní, externí a interkulturní, u každé skupiny zmíníme i způsoby komunikace a u interkulturní si zhodnotíme působení na zainteresované osoby, které jsem získala rozhovory s jednotlivými skupinami lidí. Výstupem z těchto částí budou konkrétní reporty projektu. Na závěr vše zhodnotíme a zodpovíme, zda byli splněny cíle naší bakalářské práce.

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

KOSTAL je nezávislý rodinný podnik se sídlem v Německu, který založil Leopold Kostal v roce 1912 v městě Lüdenscheid. Skupina KOSTAL v současnosti působí v 21 zemích světa a zaměřuje se na výrobu elektroniky, elektromechanických komponentů a velký důraz je kladen i na vývoj.

Firma se snaží dosahovat maximální možné kvality výrobků. Význam je proto kladen na vývoj nových výrobků a jejich testování během všech fází. Klíčovým prvkem pro dosahování cílů, především tedy kvality výrobků jsou zaměstnanci firmy, do jejichž rozvoje jsou investovány významné finanční prostředky.

Obrázek 4: Mapa, kde firma působí



Zdroj: [www.kostal.com](http://www.kostal.com), 2018

Mezi jejich zákazníky patří velké průmyslové podniky, především všichni světoví výrobci automobilů a jejich dodavatelé.

Obrázek 5: Zákazníci



Zdroj: [www.kostal.com](http://www.kostal.com), 2018

### **Politika kvality**

Fungování firmy se řídí především politikou kvality, kterou považují za základ. Jejich cílem je nulový počet závad pro všechny produkty, procesy a služby. Všestranně spokojení zákazníci a nepřetržitě zvyšování kvality. Realizace kvality myšlením a jednáním. Což znamená, že k dosažení jejich cílů je důležité rozvíjet a prohlubovat schopnosti všech zaměstnanců, aby jejich myšlení a jednání bylo zaměřeno na zákazníka a kvalitu.

Kvalitu berou jako rozhodující faktor činnosti vedení firmy. Vedoucí zaměstnanci firmy jdou příkladem spoluzaměstnancům, musí formulovat jasné a dosažitelné cíle a podporovat své spolupracovníky při realizaci těchto cílů a jsou zodpovědní za jejich dosažení. Kvalita je faktor úspěchu v mezinárodní konkurenci. Jako cíl na mezinárodním trhu je získání mezinárodních certifikátů a cen kvality.

Firma se aktivně hlásí i k ochraně životního prostředí. Společnost podporuje kulturní, vzdělávací a neziskové organizace, tuto podporu vnímá jako velmi důležitou součást firemní kultury. Školám nabízejí mnoho možností spolupráce, ať už formou exkurzí, odborných praxí nebo finančních podpor. Aktuálně spolupracují s několika středními školami např. Gymnázium Václava Hraběte Hořovice, SOU/SOŠ Dubno a také s několika vysokými školami, jako je například naše Západočeská univerzita v Plzni nebo Technická univerzita v Liberci.

V současné době firma realizuje několik projektů, nejdůležitější z nich bylo zavedení nového informačního systému do výroby. Firma má již několik let stabilní pozici na trhu a potenciál pro další růst, protože neustále rozšiřuje svoji nabídku kvalitních výrobků a pobočky po celém světě. (KOSTAL Kontakt Systeme GmbH, 2018)

## 6 PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU

### 6.1 PROJEKT MES HYDRA

Projekt MES HYDRA byla vyvinuta německou společností MPDV Mikrolab GmbH. Jedná se o výrobní informační systém nové generace. Cílem tohoto systému je zabezpečit plynulý tok informací ve vnitřním prostředí firmy. Zabývá se především přenosem informací o vnitropodnikových výrobních a logistických procesech, které se mohou využít pro provozní i podnikové úrovně řízení. V praxi to znamená, že všichni mistři, plánovači a veškeré vedení mají okamžitě k dispozici přesné, aktuální a pravdivé podklady pro základní výrobní otázky:

- Stav rozpracovanosti zakázky
- Ohroženost zakázky ve stanoveném termínu
- Kde se nachází a v jakém stavu je materiál pro realizaci daného výrobku
- Aktuální dostupnost výrobních zdrojů
- Počet zmetků, které překračují stanovenou normu
- Aktuální výkony strojů, pracovníků či středisek
- Výrobní plán a jeho případné změny
- Důvod poruchy strojů a délka prodlevy

Díky tomuto informačnímu systému je většina informací z výroby a logistiky dostupná v kanceláři, z pohodlí domova, při jednání, prostě kdekoliv a to pouhým stiskem klávesy na počítači, bez zbytečného obcházení dílen a komplikovanému zjišťování potřebných informací a jejich dalšího implementování do počítačů a zpráv pro zainteresované osoby.

V systému lze vytvářet operativní plány a v jejich průběhu je měnit či zjišťovat nejefektivnější a neoptimálnější varianty.

Ve výrobě se zavedení nového systému projeví novými terminály s dotykovými displeji, které jsou rozmístěny na všech pracovištích. Terminály mimo podávání informací o výrobě zajišťují:

- Zpracovávají data ze senzorů, např. zobrazují počty cyklů u jednotlivých lisů

- Zajišťují komunikaci s PLC systémy či průmyslovými roboty na bázi OPC serverů nebo specializovaných řešení, prostřednictvím kterých lze získat technologická data nebo naopak distribuovat NC programy
- Zpracovávají data ze systémů jako např. čtečky čárových kódů, RFID tagy
- Zajišťuje vstup dat zadaných obsluhou

Terminály představují pro pracovníky výroby užitečný nástroj, pomocí nichž mohou vyhledávat a zobrazovat výrobní a technologické informace o výrobcích v elektronické podobě, jako jsou výkresy, kusovníky, seřizovací či pracovní postupy, fotografie a ilustrační obrázky. Jako další výhodou je i snižování papírových dokumentů v oběhu firmy.

Data můžeme využít pro systém řízení kvality, sledovanosti výroby a lze díky nim snadno sledovat:

- Materiálové vstupy jednotlivých výrobků či šarže výrobku
- Výsledky prováděných kontrol, jak v průběhu či závěru výroby daného výrobku či skupiny výrobků (šarže)
- Nejčastěji se objevující parametry, které jsou mimo vytyčenou toleranci

Materiálové toky nemusíme pouze jen sledovat, ale díky systému MES HYDRA také řídit, lze reagovat na poklesy zásob či měnit výrobu daného výrobku dle závislosti na stanoveném plánu. Informace poskytující systém nejsou důležité jen pro mistry a plánovače, ale také pro střední i vyšší management, který díky nim zjišťuje:

- Hlavní a nejčastější důvody prostojů strojů či zaměstnanců a jejich příčiny
- V jaké fázi výroby dochází k největším ztrátám jak časovým, tak výrobním
- Důvody vzniku zmetků při výrobě
- Správná motivovanost pracovníků
- Jednotlivá efektivnost a produktivita pracovišť, úseků či středisek
- Procesy, které neposkytují potřebnou míru přidané hodnoty

Všechny tyto informace jsou dostupné přímo ze systému MES HYDRA, které je možné získat prostřednictvím aplikace z PC nebo po získání dat z výroby pro jejich dalšího

zapracování do podnikových informačních systémů ERP či manažerských informačních systémů MIS.

Firmy, využívající tento nový informační systém především oceňují:

- **Modularitu** – systém je složen z dvanácti základních celků, které lze libovolně kombinovat, aby odpovídalo potřebám daného podniku. Firmy oceňují, že mohou koupit pouze to, co právě potřebují. Celky jde dokoupit či odinstalovat, podle potřeby.
- **Komplexnost** – systém zahrnuje sledování všech faktorů, které jsou důležité pro chod celé firmy. Obsahuje data z oblasti výroby, kvality a lidských zdrojů. Systém je nejen zachycuje, ale také vyhodnocuje z několika různých pohledů a tím poskytuje velmi přehledné přehledy.
- **Odvětvová nezávislost** – tento typ systému lze použít v několika typech odvětví (potravinářský, strojírenský, tiskařský, elektrotechnický průmysl a v mnoha dalších).
- **Použití komunikačních a integračních standardů** – systémové rozhraní umožňuje snadnou implementaci do výrobního a podnikového informačního prostředí.
- **Kompetence** – firma přicházející na trh s novým informačním systémem MES HYDRA má dlouhodobé zkušenosti a kladné hodnocení, co se týká vývoje i provozu informačních systémů, které stále rozšiřuje a inovuje dnes již ve spolupráci s autorizovanými partnery a uživateli jejich systémů.

MES HYDRA je systém vhodný pro podniky, které chtějí být efektivnější a mít veškeré důležité informace stále dostupné. Systém podporuje veškeré procesy, které vedou k efektivnější, štihlejší výrobě a logistice uvnitř podniku. (system online, 2009; MPVD, 2018)

## 6.2 LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

Logický rámeč projektu nám podrobněji a přehledněji definuje daný projekt a jednotlivé kroky ke splnění stanovených cílů. Logický rámeč projektu MES HYDRA je zobrazen níže ve zjednodušeném provedení. Protože během projektu probíhá mnoho aktivit vedoucích k dosažení cílů, projektový tým si při sestavování logického rámce usnadnil

práci a strukturu rámce si zobecnil na několik hlavních bodů. Detailní logický rámec prý nepotřebují, jelikož jde z velké části o interní projekt a firma, která dodává informační systém a terminály, má jasně stanovené postupy implementace.

Obrázek 6: Logický rámec projektu MES HYDRA

<p><b>Přínosy projektu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lepší rozvržení výroby</li> <li>• Zvýšení efektivity výroby a času v podniku</li> <li>• Přehlednost výroby</li> </ul>	<p><b>Objektivně ověřitelné ukazatele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Předání výrobků zákazníkovi před daným termínem</li> <li>• Snížení kapacit strojů o 10%</li> </ul>	<p><b>Zdroje informací k ověření:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Report po půl roce zavedení nového IS</li> </ul>	
<p><b>Cíl projektu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementace nového informačního systému pro výrobní a logistické procesy</li> </ul>	<p><b>Objektivně ověřitelné ukazatele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nové technologie</li> <li>• Lepší orientace ve výrobě</li> </ul>	<p><b>Zdroje informací k ověření:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminály napojené na každý stroj ve výrobě</li> <li>• Rychlost vyřízení objednávek</li> </ul>	<p><b>Předpoklady:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nový informační systém splní daná očekávání</li> <li>• Spolehlivost nového IS a podpora fungování všech systémů v podniku</li> </ul>
<p><b>Výstupy projektu:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zapojení základní verze systému</li> <li>2. Montování terminálů a propojení nového IS s dosavadními systémy</li> </ol>	<p><b>Objektivně ověřitelné ukazatele:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zpráva od dodavatele o zavedení základní verze systému a vytvoření několika účtů.</li> <li>2. Náklady na nákup a montáž terminálů nepřesáhnou stanovený rozpočet</li> <li>2. Zpráva od pracovníků dodavatele</li> </ol>	<p><b>Zdroje informací k ověření:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Do 25. 1. 2018 bude systém schopen provádět základní operace</li> <li>1. Do systému bude zavedeno 15 uživatelských účtů, což ověří jeho funkčnost a zabezpečení</li> <li>2. Rozpočtový plán</li> <li>2. Terminály jsou postupně zabudovány na všechny stroje</li> </ol>	<p><b>Předpoklady:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fungují pouze základní funkce</li> <li>1. Přístup do systému mají pouze pracovníci s vytvořenými účty</li> <li>1. Zapojení základní verze systému do konce ledna 2018</li> <li>2. Do začátku března jsou nainstalované terminály na všech strojích</li> </ol>



<p><b>3. Kompletní stabilizace systémů</b></p>	<p>o nainstalování terminálů</p> <p><b>2.</b> Zpráva od IT specialistů o propojení systémů v podniku</p> <p><b>3.</b> Report od IT specialistů a dodavatele o dokončení implementace IS</p> <p><b>3.</b> Povinné školení pracovníků</p>	<p>nejdéle do 5. 3. 2018</p> <p><b>2.</b> Nový informační systém propojen se stávajícími systémy 20. 4. 2018</p> <p><b>3.</b> Nejdéle 5. 5. 2018 systém stabilně pracuje, komunikuje s ostatními systémy v podniku, je plně funkční</p> <p><b>3.</b> Pracovníci jsou se systémem seznámeni a ví, jak s ním pracovat</p>	<p><b>2.</b> Během dubna 2018 bude systém propojen s ostatními systémy v podniku</p> <p><b>3.</b> Na začátku května bude implementace hotova</p>
<p><b>Jednotlivé aktivity:</b></p> <p><b>1.</b> Příprava projektu</p> <p><b>1.</b> Instalace základní verze</p> <p><b>1.</b> Zavedení několika pracovních účtů</p> <p><b>1.</b> Uložení základních dat o výrobě do systému</p> <p><b>2.</b> Nákup terminálů</p> <p><b>2.</b> Montáž terminálů</p> <p><b>2.</b> Propojení nového systému s ostatními a s terminály</p>	<p><b>Zdroje (peníze):</b></p> <p><b>1.</b> 1 525 000 Kč</p> <p><b>2.</b> 2 015 000 Kč</p>	<p><b>Časový rámeček aktivit:</b></p> <p><b>1.</b> 3 měsíce</p> <p><b>2.</b> 2 měsíce (terminály)</p> <p><b>2.</b> 3 měsíce propojení systémů</p>	<p><b>Předpoklady:</b></p> <p><b>1.</b> Výběr vhodného projektového týmu</p> <p><b>1.</b> Zajištění podpory pro nový IS</p> <p><b>1.</b> Sběr dat a jejich zavedení do systému</p> <p><b>2.</b> Včasné dodání terminálů od dodavatele</p> <p><b>2.</b> Kvalifikovaný pracovník na montáž</p> <p><b>2.</b> Podpora a konfigurace mezi</p>

<p>3. Optimalizace systémů</p> <p>3. Zadání všech dat do systému</p> <p>3. Školení pracovníků</p> <p>3. Ukončení projektu</p>	<p>3. 4000 000 Kč</p>	<p>3. 1 měsíc</p>	<p>stávajícími a novým IS</p> <p>3. Detailní sběr informací a zadání do systému</p> <p>3. Automatická komunikace mezi všemi systémy</p> <p>3. Zajištění školitele</p>
			<p><b>Předběžné podmínky:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zabezpečení podmínek pro implementaci nového IS</li> <li>• Ověřit konfiguraci se stávajícím IS</li> <li>• Management mateřské společnosti musí schválit implementaci nového IS</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

### 6.3 ZAINTERESOVANÉ OSOBY

Jedná se o osoby, kterých se projekt alespoň z nějaké části dotýká a ovlivňuje je. Při řízení projektu je důležité se na tuto skupinu lidí zaměřit i z komunikačního pohledu. Komunikace mezi firmou a účastníky projektu je velmi důležitá. Dále si představíme zainteresované osoby tohoto projektu.

**Dodavatel IT systému (MES HYDRA)** – jedná se o německou firmu, která tento systém vyvinula a uvedla na trh. Firma se zajímá o informační systémy, jejich vývoj, inovace, implementace do podniků i jejich správu.

**Zaměstnanci pobočky** – pracovníci firmy, pracují na mnoha pracovištích, odděleních a v různých sektorech výroby.

**Mateřská společnost** – sídlí v Německu, dohlíží a kontroluje všechny své pobočky po celém světě. Musí být informována o všech důležitých návrhách a má právo „veta“ při rozhodování a řešení problémů.

**Dceřiné pobočky** – jde o pobočky po celém světě, kam firma Kostal expandovala, všechny země ve kterých podnik působí, nalezneme označené na výše zmíněné mapě. Každá má své vlastní vedení, ale konečný souhlas musí být vždy z mateřské společnosti.

Tabulka 4: Kategorizace zainteresovaných stran

Vliv	Zájem	
	Nízký	Vysoký
Vysoký		Mateřská pobočka Dodavatel IT systému
Nízký	Dceřiné pobočky	Zaměstnanci

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

#### 6.4 PROJEKTOVÝ TÝM

Pro tento projekt byl vytvořen speciální projektový tým, který zodpovídal za přípravu a průběh celého projektu. Skládal se z deseti členů a jednoho hlavního projektového manažera, který nesl všechna rizika za průběh projektu.

Jednotliví členové týmu byli vybráni podle jejich dovedností a schopností. Každý jednotlivec z týmu má svou funkci, kterou má povinnost vést, jak nejlépe umí a pobírá za ni odpovědnost.

Přehledně si rozepíšeme jejich funkce v týmu v následující tabulce. Musíme však také podotknout, že i když každý pracovník má svou danou funkci, nepracují jako jednotlivci, ale jako tým, mezi sebou komunikují, navzájem si pomáhají a spolupracují.

Tabulka 5: Funkce členů projektového týmu

<b>Členové projektového týmu</b>	<b>Popis funkce</b>
Zdeněk Koláček	Projektový manažer, zodpovídá za průběh celého projektu a všechny rizika s nimi spojenými.
Jiří Doležal	Obchodní zástupce, může rozhodovat o některých drobných úpravách v projektu na základě plné moci, které mu poskytlo vedení z Německa a dohlíží na průběh celého projektu.
Tomáš Vavruška	Jednatel s mateřskou společností. Veškerá komunikace s německou pobočkou jde přes něj.
Ladislav Novák	Mistr výroby, zajišťuje komunikaci mezi projektovým týmem a zaměstnanci.
Andrea Pobíhalová	Vede finanční oddělení a zodpovídá za finanční stránku projektu a vytváření rozpočtů.
Lucie Pokorná	Komunikuje s externími zainteresovanými stranami např. dodavateli, investory či zákazníky.
Patrik Konečný	Připravuje plán projektu a zpracovává projektovou dokumentaci.
Lukáš Odehnal	Připravuje plán projektu a zpracovává projektovou dokumentaci.
Aleš Černý	Implementuje nový či rozšiřuje IT systém v podniku.
Petr Petružálek	Specializuje se na hledání a hodnocení rizik projektu a jejich eliminaci.
Tomáš Krajíček	Zodpovídá za komunikaci v interní prostředí podniku, spravuje podnikový intranet a pomáhá při IT projektech

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Většina členů projektového týmu sídlí ve stejné pobočce, budově i na jednom patře, proto zde nejsou zavedeny žádné interní komunikační zásady či komunikační plán projektu.

Jediný komunikační kanál je veden pouze s Andreou Pobíhalovou, to je jediný člen projektového týmu, který nesídlí ve stejné pobočce.

Proto, i když většině členů to přišlo zbytečné, zde musel být vytvořen jednoduchý komunikační kanál. Ten nakonec přišel vhod i v případě nepřítomnosti některých členů,

například IT pracovníkům, kteří jsou společní pro všechny pobočky v České republice či nepřítomnost Tomáše Vavrušky, který při jednání s mateřskou pobočkou v Německu, pokud je to možné, využívá především osobní kontakt.

Při sestavení projektového týmu pro tento projekt, bylo rozhodnuto pravidelné týdenní setkání, a to každou středu v 10.30, kde se podají informace o stavu a průběhu projektu. Pokud by se objevili problémy či by bylo potřeba něco rozhodnout a projednat, svolávají se porady dle potřeby.

## 7 PROJEKTOVÁ KOMUNIKACE

Projektovou komunikaci si firma stanovuje dle konkrétního projektu a zainteresovaných stran, s kterými komunikaci povede. V projektu, který představuji ve své praktické bakalářské práci, je velmi zajímavá komunikace. A to především se zainteresovanými stranami, kteří se nacházejí v jiné zemi, mluví jiným jazykem a mají jinou kulturu, proto nebyla komunikace s nimi vždy jednoduchá. Firma si nezakládá na jasně stanoveném komunikačním plánu a pevně stanovených pravidlech, ale spíše přizpůsobuje komunikaci vzniklým situacím, to je dalším kritickým faktorem komunikace.

### 7.1 PLÁN PROJEKTOVÉ KOMUNIKACE

Detailní komunikační plán, který zobrazuje typy komunikace, využití daných komunikačních kanálů, frekvence doručení či odpovědnost za doručení projektový tým nedefinoval a není součástí projektové dokumentace. Lze předpokládat, že během realizace projektu, díky tomuto nedostatku, vznikne několik problémů týkajících s komunikace a předání informací. Detailní plán projektové komunikace bude vytvořen až po dokončení projektu zpětně. Firma vytvořila pouze jednoduchý plán porad a reportingu, obě tyto části budou více rozebrány dále v textu.

### 7.2 ŘÍZENÍ PROJEKTOVÉ KOMUNIKACE (POVINNÁ, INFORMAČNÍ, MARKETINGOVÁ)

Rozdělujeme několik typů řízení projektové komunikace, v mé práci jsem vybrala typ rozdělení na povinnou, informační a marketingovou. Níže si uvedeme příklady k jednotlivým typům.

#### ➤ **Povinná**

- **Schůze projektového týmu** - tyto schůze se konají jednou v týdnu, projektový tým má stanovenou středu v 10.30. Z této porady se nevypracovává zápis, pouze poznámky účastníků. Jedná se o schůzi, kde se podají informace o stavu a průběhu projektu. Nejedná se o schůze, kde by se něco rozhodovalo, či o něčem hlasoval, jde spíše jen o informativní schůze, kde zjišťují, zda realizace plánu pokračuje podle plánu.
- **Schůze s mateřskou firmou** – schůze probíhají jednou za měsíc, pokud se vyskytne nějaký problém, tak jednání probíhá dle potřeby. Porady s mateřskou

firmou probíhají formou videokonference nebo osobního setkání. Každý druhý měsíc vybraní členové projektového týmu navštěvují pobočku v Německu k osobnímu setkání a vedení schůze. Z těchto jednání se vždy zpracovává zápis, který obnáší všechna rozhodnutí a projednávané věci podrobně. Zprávy z těchto schůzí jsou uschované a později přiložené do konečné dokumentace k archivaci. Pokud v tomto jednání dojde k neshodě, právo veta má management německé firmy.

- **Jednání s dodavatelem** – schůze probíhají pouze dle potřeby, jak ze strany dodavatele, tak projektového týmu. Dodavatel sjednává schůze v případě, že se vyskytl nějaký problém nebo jen z důvodů informovanosti projektového týmu o průběhu implementování informačního systému. Může být vedena i ze strany projektového týmu, jestliže musí dojít ke změnám v objednávce či získání informací o průběhu vývoje a aplikace informačního systému. Jednání probíhá formou e-mailů, v případě závažných a důležitých informací se zde objevuje i osobní setkání.
- **Informační** - jde o informace, k jejichž dosažení musejí pracovníci vynaložit nějaké úsilí.
- **Sdílené úložiště** – veškeré informace o projektu, které by mohli být pro zaměstnance důležité či jsou potřebné k danému úkonu, jsou dohledatelné a uloženy na společném sdíleném úložišti v síti intranetu. Pracovníci, který se projekt týká, mají k těmto podkladům udělen přístup. Proto pokud něco potřebují vědět o projektu či si něco ujasnit nebo získat bližší informace, stačí se přihlásit přes přidělené heslo a potřebné informace si vyhledat. V průběhu realizace projektu se informace v úložišti přidávají a aktualizují. Každý kdo má do sdíleného úložiště přístup zde najde předprojektovou dokumentaci i projektovou dokumentaci, kde si mohou dohledat všechny informace o projektu. Veškeré tyto dokumenty se na úložišti shromažďují a po dokončení projektu jsou zde archivované minimálně dalších 5 let, pro potřeby dalších podobných projektů.
  - **Projektová dokumentace** – pokud pracovník nemá přístup do sdíleného úložiště nebo zrovna nemá možnost využít počítač, jsou informace o projektu dostupné i v tištěné formě v archivu firmy, kde se musejí archivovat všechny dokončené i

probíhající projekty a jejich projektové dokumentace minimálně 10 let. Pokud nastane nějaký problém v projektu či si pracovník neví rady jak dále, může jít do archivu a projít si minulé projekty, zda neobjeví možnou shodu v řešení.

- **Informace z webových stránek** – informace je možné získat i z webových stránek některých firem, které občas své projektové dokumentace zveřejňují, alespoň některé části. Pokud projektový tým pracuje na úplně novém typu projektu, je možné se inspirovat, získat informace a možné postupy vyhledat na internetových stránkách.
- **Marketingová** – u tohoto projektu se marketingová komunikace nevyskytuje, jedná se o interní projekt, který se nedá nijak dále propagovat. Jde výhradně o interní záležitost. Firma nechce propagovat ani nijak jinak zveřejňovat svůj projekt implementace informačního systému z důvodů velké konkurence v jejich oblasti. Proto je veškeré zveřejňování detailních informací zakázáno.



### 7.3 PORADY

Firma KOSTAL Kontakt Systeme GmbH je velkou strojírenskou firmou, proto zde probíhá několik druhů porad. Mezi poradami v podniku a projektu se v jejich průběhu nijak velký rozdíl nevyskytuje. Dále si každou poradou probereme podrobněji a zaměříme se na ně spíše obecněji. Objevují se zde především porady operativní, výrobní a manažerské. V menším počtu zde zaregistrujeme i porady ředitelské a kontrolní, nejméně používanou je porada krizová.

- **Operativní porada**

Ve firmě či projektu probíhá operativní porada velmi často, jde o setkání pracovníků jednoho oddělení, kdy se řeší drobné problémy, které mohou vyřešit sami a nepotřebují vyjádření managementu podniku. Díky velké otevřenosti a vstřícnému jednání ze strany nadřízeného, dostávají podřízení (dělníci linek) možnost některé tyto problémy řešit zcela sami bez přítomnosti jakéhokoliv vedoucího. Nadřízený se tím snaží více motivovat pracovníky a udržet efektivitu práce.

- **Výrobní porada**

Tento typ porady se koná dvakrát za den, vždy když se mění mistři výroby. Na každé oddělení jsou dva mistři výroby, kteří se střídají a pracují na dvousměnný provoz. Každé ráno mají mistři jednotlivých oddělení malou poradou o průběhu výroby a obdržených objednávkách zadaných do výroby.

Ve firmě této poradě říkají „kafíčková siesta“, protože účastníci porad se sejdou s připravenou kávou v menší zasedací místnosti, kde proberou veškeré denní plány výroby.

- **Manažerská porada**

Manažerské porady se konají jednou za dva týdny, kdy se sejdou oslovení jedinci a vedou poradou o důležitých krocích, na kterých závisí efektivita celé firmy. Řeší se zde dlouhodobé cíle firmy a hodnotí již dosažené cíle. Hlavní manažer informuje účastníky firmy dopředu o chystané manažerské poradě a zašle jim několik bodů, které se budou probírat.

Pokud má účastník schůze nějaké důležité téma k řešení, co nejdříve o něm informuje předsedajícího, aby mohl co v největším předstihu informovat i ostatní jedince o přidání

dalšího bodu do projednávání. Pokud by tak neučinil, účastníci by se nemohli řádně na poradu připravit a to často vede k velmi vyhoceným výměnám názorů přímo během schůze.

- **Řešitelská porada**

Řešitelská porada se koná v případě, že nastane velký problém, který nemůžou řešit pouze vedoucí oddělení, ale jedná se o problém dotýkající se celého fungování či efektivnosti podniku. Na poradě jsou přítomni vedoucí oddělení, management firmy a popřípadě zainteresované osoby, kterých se může problém dotýkat (např. dodavatel, zákazník, investor,...).

Ve firmě se konala za mé přítomnosti jedna řešitelská porada a to kvůli zavedení nového informačního systému, který je mimo jiné i obsahem mé praktické bakalářské práce. Na poradu se účastníci velmi pečlivě připravují, během jednání hodně argumentují a řeší detailně průběh celého projektu. Tento typ porad trvá někdy i několik hodin. Porada, u které jsem byla přímo přítomna, trvala téměř čtyři hodiny a byla pro mě velmi vyčerpávající, jak po informační tak psychické stránce.

- **Kontrolní porada**

Je svolávána při zjištění odchylek od vytyčených plánů a jedná se zde o zavedení vhodných opatření k odstranění problému či použití jiných postupů. Na schůzi jsou přítomni mimo interních pracovníků, také pracovníci externí (např. zákazník, investor,...).

- **Krizová porada**

Koná se pouze v případě, kdy se podnik řítí do velké krize či je ohrožena celková existence podniku. Firma Kostal se snaží být připravena na většinu nahodilých situací, které mohou přijít. Proto má pro jistotu určený tzv. „krizový tým“, který je v pohotovosti, pokud by došlo k nějakému nenadálému problému, který by ohrožoval celý podnik a je připravena okamžitě jednat a zajistit taková opatření, které povedou k vyřešení situace nebo alespoň k zmírnění dopadu na firmu.

Zde jsme si ukázali veškeré druhy porad, které v podniku probíhají, teď se zaměříme na porady, které probíhají v našem vybraném projektu. Pro lepší přehlednost jsem vytvořila plán porad, který ukazuje hlavní typy schůzí, které na projektu probíhají, jak často, kdy,

kdo se těchto porad účastní a jaké jsou výstupy z jednotlivých jednání. Jednotlivé porady probíhají mezi projektovým týmem, mateřskou společností, managementem pobočky, dodavatelem a zaměstnanci.

Zde jsme si představili a ukázali jaké typy a jak fungují porady v podniku či projektu. Aby si všichni dokázali konkrétně představit, jaké porady se konají v našem vybraném projektu, jak často se konají a kdo se jich účastní. Projektový tým vytvořil jednoduchý soupis porad, který je možné vyčíst z níže uvedené tabulky. Kde můžeme jasně vidět jaké porady, jak často, v jakém čase, kdo se jich účastní, jaké jsou výstupy z jednotlivých porad a o jaký typ z výše zmíněných porad se jedná.

Tabulka 6: Plán porad konkrétního projektu

<b>Porada</b>	<b>Perioda</b>	<b>Pravidelný termín</b>	<b>Účastníci</b>	<b>Výstupy</b>	<b>Typ porad</b>
<b>Projektový tým</b>	1x týdně	Středa 10.30	Všichni členové projektového týmu	Dobrovolné výpisky účastníků	Operativní
<b>Mateřská společnost</b>	1x měsíčně	Upřesněno vždy dle časových možností účastníků	Vybraní členové projektového týmu, německý management	Zápis z jednání, dále uschován k archivaci	Řešitelská
<b>Dodavatel</b>	Dle potřeby	Upřesněno vždy před jednáním	Alespoň jeden člen projektového týmu, dodavatel	Upřesnění či nová smlouvy, opravné položky	Kontrolní
<b>Zaměstnanci</b>	Dle potřeby	Upřesněno vždy před schůzí	Alespoň jeden člen projektového týmu, zaměstnanci	Porozumění zaměstnanců o připravovaných změnách	Výrobní, operativní
<b>Management pobočky</b>	Jednou za dva měsíce	Upřesněno vždy před poradou	Vybraní členové projektového týmu,	Zápis z jednání, dále přeposlán vedení německé pobočky	Manažerská

			management pobočky		
--	--	--	-----------------------	--	--

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Přesto, že se náš projekt týká zavádění nového systému, tedy jde o IT projekt. Projektový tým se setkává pouze jednou v týdnu, což může vést k menším komunikačním neshodám a porozumění. IT projekty by měli vyžadovat velkou míru koordinace proto je v těchto projektech důležité časté schůzky a porady, které mohou trvat třeba jen 10 až 15 minut, kdy si členové sdělí nejdůležitější informace.

#### 7.4 KOMUNIKACE V INTERNÍM PROSTŘEDÍ

Dříve než Vám více přiblížím komunikaci v interním prostředí, chci jen ujasnit mé rozdělení komunikace v projektu. Je totiž tenká hranice v rozdělení interní a externí komunikace v projektu a v celém podniku. Proto chci hned na začátku moje rozdělení upřesnit. Já jsem si zvolila rozdělení komunikace v podniku, rozdělila jsem jí tedy na tři části interní, externí a interkulturní. Mezi interní komunikaci počítám zaměstnance firmy, projektový tým a mateřskou společnost. A mezi externí složku komunikace řadím pouze komunikaci s dodavatelem. Mohla jsem projekt pojmout pouze jako výhradně interní projekt, ale z mého pohledu a dojmu, kterého jsem nabyla od projektového týmu a který byl patrný i v komunikaci mezi firmou a dodavatelem, jedná se spíše o externí zdroj. Komunikace mezi nimi probíhala opravdu jen a pouze na formální úrovni, nebyl zde patrný žádný náznak spolupráce.

##### **Komunikace v interním prostředí**

Vnitřní komunikační kanály probíhají uvnitř podniku, v projektovém týmu či v managementu firmy. V projektu, který prakticky probírám v mé bakalářské práci, je většina komunikace vedena uvnitř podniku, jelikož se jedná o interní projekt. Probíhá zde komunikace uvnitř projektového týmu, s mateřskou společností, zaměstnanci a také s managementem pobočky. Jednání probíhají většinou formou osobního setkání, podnikového intranetu a videokonferencí.

Čas od času se objeví i komunikací pomocí e-mailů, ale díky rychlosti rozšiřování informačních technologií pomalu, ale jistě pomalu upadá do pozadí. E-mail sebou může přinášet i řadu problémů, například informační šum, že odesílatel špatně vystihne podstatu vysílané zprávy nebo se objeví redundance dat.

Ve firmě funguje velmi efektivně komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, což má velký vliv na celkové interní cíle podniku, jeho potenciál a procesy, všechny tyto složky tento typ komunikace přímo ovlivňuje. Aby komunikace byla efektivní a přinesla firmě užitek, musí ji mít nadřízený perfektně zvládnutou. Podřízený se při komunikaci s nadřízeným cítí dobře, bezprostředně, panuje zde velmi přátelská atmosféra.

To přináší své ovoce v tom, že zaměstnanec je schopen poskytnout užitečné informace, připomínky či námítky a zároveň zvládá efektivně plnit své přidělené úkoly. Celková komunikační strategie podniku je postavena na důvěrné, přímé, vstřícné a bezprostřední komunikaci na všech úrovních.

- **Osobní setkání**

Většina zainteresovaných stran projektu se nachází ve stejné pobočce a budově. Proto je zde nejlepší způsob použít osobního setkání pro podání informací o projektu. Podávání informací formou osobního setkání se v interním prostředí velice užívá. Ne nadarmo se říká, že „osobní kontakt, je osobní kontakt.“

- **Intranet**

Pokud se jedná o komunikaci mezi vzdálenějšími jednotlivci, podnik využívá vlastního intranetu, neboli sítě, kam mohou lidé oprávněni přístupem přidávat a sdílet zprávy mezi všemi pracovníky firmy. Jedná se o rychlou, jednoduchou a efektivní komunikaci, pokud se vám nechce vstávat ze židle či se jedná o pracovníky, kteří jsou právě mimo podnik.

Intranet funguje jako informační systém přenášející informace a data mezi pracovníky podniku.

Zainteresované osoby do projektu mají své ID a přístupové heslo, kterým se dostanou do systému a zde mohou vkládat, anebo naopak stahovat či pouze prohlížet dokumenty k danému projektu od ostatních pracovníků. Mohou zde vidět veškerou e-mailovou komunikaci, jak už z dodavatelem, tak managementem německé firmy.

Každý pracovník má povinnost vkládat korespondenci, týkající se projektu do systému Intranetu, aby byla k náhledu pro ostatní jednotlivce. Tento komunikační kanál je využíván především pro informovanost vnitřních zainteresovaných stran, abychom nemuseli všechny informovat osobně a celá proběhlá komunikace je zde uložena a vždy k náhledu.

- **Videokonference**

Využívá se především při poradách vedených na velké vzdálenosti jako je například konference s manažery německé pobočky či s pracovníky, které se nacházejí mimo pobočku. Videokonference téměř plnohodnotně nahrazuje osobní kontakt, můžeme zde registrovat mimo jiné i neverbální projevy druhé komunikující strany.

Tento způsob komunikace je ve firmě využíván při komunikaci především s manažery německé pobočky. Tato porada se koná jednou za měsíc a bývá prováděna formou prezentací dosavadních dosažených výsledků projektu. Občas se může využít videokonference i při jednání s pracovníky, kteří jsou mimo pobočku. Taková to konference se využívá pouze ve výjimečných případech, kde se jedná o rychlé vyřešení problému.

## 7.5 KOMUNIKACE S EXTERNÍM PROSTŘEDÍ

Do vnějšího prostředí komunikace zahrnujeme způsoby komunikace se zainteresovanými stranami a komunikační kanály mezi nimi. My se zde budeme zabývat především komunikací s dodavatelskou firmou z Německa. Komunikační kanály s externí firmou se uskutečňuje především pomocí e-mailů a osobního setkání.

- **E-mail**

Jedná se o německou firmu, proto komunikace probíhá pouze v němčině. Firmu si pobočka nevybírala sama, byla určena mateřskou společností po předchozích zkušenostech. E-mailem jsou přenášeny hlavně praktické informace či pokyny k realizaci projektu. Jde o rychlý, efektivní a pohodlný komunikační kanál. Firma má zavedené pravidlo, kdy musí příjemce zprávy telefonicky či e-mailem poskytnout zpětnou vazbu, kde odesílatele ujistí, o správném pochopení zprávy.

- **Osobní setkání**

Pokud se jedná o důležité informace, které se musejí projednat, je dodavatel i členové projektového týmu otevření osobnímu setkání. Tyto setkání se konají opravdu jen v nutných případech, kvůli vzdálenosti mezi nimi. Naše společnost usilovala, aby si dodavatel zajistil možnost videokonferencí, protože se však jedná o celkem malou firmu, nechce investovat peníze pro její zřízení.

Problémem ústní komunikace může být nepochycení všech informací, proto je doporučováno si z důležitých jednání a porad uschovávat záznamy, ať už písemné či v jiné formě (např. hlasový záznam).

## 7.6 INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE

Abychom mohli lépe analyzovat problematiku interkulturní komunikace, rozhodla jsem se provést výzkum (šetření) jednotlivých interních zainteresovaných stran, tedy zaměstnanců, projektového týmu, managementu pobočky, mistrů výroby a vedení společnosti. Výzkum probíhal formou poskytnutých rozhovorů, které jsem později zhodnotila a vytvořila závěr u jednotlivých dotazovaných skupin.

Protože se jednalo o malý výběrový vzorek, z kterého by nebylo možné graficky vyčíst žádné odpovídající a použitelné výsledky, rozhodla jsem se pouze pro osobní zhodnocení rozhovorů.

### **Zaměstnanci**

U zaměstnanců jsem nejdříve váhala, zda je vůbec začlenit mezi dotazující skupiny, ale nakonec jsem tak učinila a zjistila jsem několik zajímavých informací. Po rozhovorech s některými zaměstnanci jsem se dozvěděla, že i jich se částečně dotýká interkulturní komunikace ve firmě. Občas totiž nastane situace, že mateřská společnost pošle na nějaký čas své pracovníky do české pobočky, kde vykonávají stejnou práci jako ostatní zaměstnanci. Problém v komunikaci nastává především při vysvětlování zadané práce. Téměř všichni zaměstnanci se shodli na tom, že je pro ně asi největší bariérou komunikace v cizím jazyce. Většina neovládá ani základy cizího jazyka, a pokud ano, jde spíše o angličtinu či ruštinu. Bohužel s německy mluvícími pracovníky se těmito světovými jazyky jen zřídka domluvíte. Většina z nich nemá ani snahu naučit se jiným cizím jazykům a spoléhají na to, že ostatní se přizpůsobí jim. Pro zaměstnance je tedy interkulturní komunikace spíše stěžením a snaží se jí co nejvíce omezit.

### **Projektový tým**

U projektového týmu jsem dostala několik zajímavých názorů o multikulturní komunikaci. Zde nenastává předchozí komunikační bariéra komunikace v cizím jazyce. Jelikož se jedná o vzdělané lidi, s německými kolegy se celkem dobře domluví. Dochází zde k jinému problému, spíše společenskému. Většina členů projektového týmu mi

potvrdila a shodla se, že němečtí kolegové, pracující na stejné pozici jako naši pracovníci, mají velké sebevědomí a rádi to dávají najevo. Při jejich komunikaci se snaží české pracovníky opravovat a poučovat. Jeden člen projektového týmu přímo řekl: „*Cítím se jak malé dítě v mateřské škole, kde pořád jenom říkají, jak co mám dělat a proč.*“. Především ženy tohle chování špatně nesou a snaží se s nimi komunikovat co možná nejméně, i když se tomu nikdy nevyhnou úplně. Nejvíce to na ně působí při společných konferencích a poradách, kdy se snaží české ženy raději delegovat prezentace na poradách na muže, ty jsou přeci jenom odolnější vůči kritikám. Všichni mi však také potvrdili, že to je jediný problém, který v komunikaci s německými kolegy mají a podotkli, že za to vlastně ani nemohou, protože jsou takhle prostě vychováni. Což nás utvrzuje v tom, co jsme si definovali v teoretické části o rozdílech mezi Němci a Čechy. Němci jsou oproti nám Čechům velmi sebejistí a silní ve svých názorech.

### **Management a vedení pobočky**

Management a vedení se k otázkám na interkulturní komunikaci vyjadřovalo dosti stroze a nechtěli zacházet do detailů. Interkulturní komunikaci s Němci i jinými zahraničními pracovníky berou jako součást své práce. Nemají svůj osobní názor na toto téma. Rozhovor s jedním jednatelem pobočky trval necelou minutu, protože odpověď na všechny mé otázky shrnul do jedné věty: „*Na komunikaci s pracovníky z jiných zemí nahlížím stejně, jako na každé jiné jednání. Je to součást mojí práce, nutnost, kterou musím dělat a za kterou mě platí.*“. Tímto bych shrnula pohled manažerů a vedení pobočky na interkulturní komunikaci. Neberou to jako něco jiného, je to pro ně práce, kterou musejí dělat a v dnešní době je již komunikace s jinými zeměmi zcela běžná a ve větších firmách i vyžadována.

### **Mistři výroby**

Tato skupina byla velmi specifická a rozhovory byli velmi zajímavé a záživné. Někteří tito pracovníci se během své pracovní kariéry ještě nedostali do kontaktu s interkulturní komunikací, proto jsem vybrala jen 3 mistry, kteří se již setkali s interkulturní komunikací a mohli mi o tom říci více. Všichni tři se okamžitě shodli na tom, že jejich němečtí kolegové mají velmi nudnou náplň práce. Přiblížili mi to tím, že oni se během vedení a organizování výroby rozhodují v celku spontánně, jsou flexibilní a rádi improvizují, kdežto Němci veškeré vlastní nápady a spontánní rozhodnutí absolutně bojkotují. Při



Německé návštěvě v Čenkovské pobočce se pracovník setkal s něčím, jak on říká: „*Z úplně jiného světa.*“. Do výroby se přišel podívat jeho německý kolega a během jeho návštěvy nastal ve výrobě problém, potřebný stroj na dohotovení objednávky se rozbil, ale zakázka musela být vyřízena co nejdříve, proto se vedoucí výroby rozhodl zastavit výrobu na jiném stroji a přesunout tam tuto výrobu. Když to viděl německý kolega, začal se prý hrozně rozčilovat, že toto si nemůže dovolit, že to je proti vyhláškám a předpisům podniku, že o tomto kroku by musel nejdříve informovat vedení pobočky a až po odsouhlasení přesunout výrobu. Pracovník se mu snažil vysvětlit nutnost tohoto kroku, ale kolega byl neoblomný. Vygradovalo to až schůzí vedení české pobočky s německými pracovníky, co právě pobočku navštívili. Vedení samozřejmě stálo za mistrem výroby, ale Němci jasně a důrazně protestovali, prostě to bylo porušení předpisů, takže pro ně něco absolutně neakceptovatelného. Spor nakonec skončil tak, že výroba se nepřesunula, ale pouze do odjezdu německých pracovníků. Poté šla výroba opět podle rozhodnutí mistra výroby. Na tomto příkladu můžeme také krásně vidět rozdíly mezi českými a německými pracovníky, které jsme zmínili výše v teoretické části.

Na závěr bych zhodnotila interkulturní komunikaci a veškeré chování mezi Českou republikou a Německem. Přesto, že jsem s Němci pouze několik kilometrů vzdálení, tzv. „za humny“ jejich mentalita, způsob jednání a komunikace se od té naší velmi liší. Oni to mohou cítit přesně opačně. Je zde patrná specifická podoba interkulturní komunikace, tedy, že naše chování a kulturu považujeme za obecně platnou a jakékoli jiné chování je pro nás nepochopitelné.

## 7.7 REPORTING

Ze všech tří typů komunikace, výše zmíněných, tedy interní, externí i interkulturní jsou společným výstupem reporty neboli zprávy z průběhu projektu. Reporty vytváří všechny zainteresované skupiny, pro lepší orientaci jsme si je detailně uvedli v tabulce.

Tabulka 7: Reporty

<b>Report</b>	<b>Kdo</b>	<b>Perioda</b>	<b>Forma</b>
Dodavatel	IT technik	Dle potřeb	E-mail, telefonická komunikace
Mateřská firma	Projektový manažer	1x za týden	Telekomunikace, osobní rozhovor
Zaměstnanci	Mistr výroby	Dle potřeby	Osobní rozhovor
Projektový tým	Dodavatel	Jednou za dva týdny	Stav vývoje
Management pobočky	Projektový tým	1x za měsíc	Osobní rozhovor

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

## 8 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Druhá část bakalářské práce byla zaměřena na aplikování teoretických poznatků do praxe v reálném podniku. Pro praktickou část bakalářské práce jsem si zvolila společnost KOSTAL Kontakt Systeme GmbH, která realizovala IT projekt MES HYDRA, na který jsme aplikovala teoretické poznatky o komunikaci a projektové komunikaci získané studiem odborné literatury.

Přesto, že téma mé bakalářské práce byla především projektová komunikace, musejí zde být uvedeny i základní informace, které se týkají celého projektu, jako jsou detaily projektu, zainteresované osoby, logický rámec projektu a další. Během zjišťování komunikace ve firmě a v projektu, byli jednotliví pracovníci dotazováni na osobní způsob vnímání interkulturní komunikace a jejich názor na komunikaci s lidmi z jiných zemí a jiných kultur.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zpracována na téma „*Specifika projektové komunikace v IT projektu*“. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část byla zpracována na základě prostudované odborné literatury na téma komunikace, projektové komunikace a firemní komunikace. Teoretické poznatky jsem aplikovala do praxe na konkrétní podnik, a to společnost KOSTAL Kontakt Systeme GmbH a jejich vybraný projekt MES HYDRA.

Cílem této bakalářské práce bylo především představení komunikace jako součást řízení projektů a aplikovat teoreticky získané poznatky na konkrétní projektu. Na závěr zhodnotit praktickou část a navrhnout možná opatření pro efektivnější komunikaci při dalších projektech.

Přestože firma měla velmi kvalitně a detailně propracovanou projektovou dokumentaci, podle které se po celou dobu realizace projektu řídila, na vše co se týkalo komunikace, nebrala velké ohledy.

Řízení projektové komunikace probíhalo spíše spontánně a komunikační plán nebyl při plánování projektu vytvořen vůbec. Bude tvořen až zpětně po dokončení celého projektu. Což se ukázalo jako slabé místo ve fungování projektu, i díky tomu, že pracovníci komunikovali s jedinci z jiných zemí a absence plánu komunikace zde byla velmi výrazně znát. A potvrdila jsem si to i díky dotazování jednotlivých pracovníků. Komunikaci v projektu jsem tedy zhodnotila jako jeden z nejslabších článků při realizaci projektu, protože na ni zde nebyla brána téměř žádná pozornost.

Při realizaci projektu by mělo být komunikaci věnováno velké množství pozornosti. U některých projektů je zjevné, že někteří jednotlivci mají stále malé povědomí o tom, jak je komunikace důležitá. Je třeba si uvědomit, že příčinami selhání některých projektů může být právě komunikace. Pro eliminaci těchto selhání je dobré na začátku projektu utvořit podrobný plán komunikace, kterým se budou řídit veškeré osoby do projektu zainteresované.

Proto jako navrhované opatření, které by mohlo zvýšit efektivitu komunikace i celého projektu je vytvoření plánu komunikace a celkové zvýšení důrazu na komunikaci v projektu. Pokud si firma stanoví projektový plán komunikace, budou všechny zainteresované strany obeznámeny s průběhem komunikace v projektu. Dále bych

navrhla sepsání základních komunikačních zásad, které by komunikaci přidali na síle a posledním návrhem při realizaci velkých projektů by mohla firma ocenit zavedení jasné stanovení pravomocí a odpovědnosti za jednotlivé činnosti v projektu, tedy vytvoření matice RACI.

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Externí bariéry .....	14
Tabulka 2: Interní bariéry .....	14
Tabulka 3: Aspekty České a Německé kultury .....	22
Tabulka 4: Kategorizace zainteresovaných stran.....	43
Tabulka 5: Funkce členů projektového týmu .....	44
Tabulka 6: Plán porad konkrétního projektu .....	51
Tabulka 7: Reporty .....	58

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model procesu komunikace .....	11
Obrázek 2: Základní koncept porad .....	19
Obrázek 3: Logický rámec projektu .....	25
Obrázek 4: Mapa, kde firma působí.....	34
Obrázek 5: Zákazníci .....	35
Obrázek 6: Logický rámec projektu MES HYDRA.....	40

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

VoIP	Voice over Internet Protocol
BCWS	Budget cost of work scheduled
ACWP	Actual cost of work performed
BCWP	Budget cost of work performed
PLC	Programmable Logic Controller
OPC	Open Platform Communications
RFID	Radio Frequency Identification

ERP	Enterprise Resource Planning
MIS	Management Information Systems
MES	Manufacturing Execution Systems

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří, SVOBODA, Jaroslav. Management a moderní organizování firmy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-2149-1.
2. DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kol. Projektový management podle IPMA. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, ISBN 978-80-247-4275-5.
3. EVANGELU, Jaroslava Ester a Zalán GASPARICS. *Manažerská komunikace v multikulturním prostředí*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-199-3.
4. FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.
5. HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitřní komunikace*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
6. HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-1737-1.
7. JERMÁŘ, Milan a kol. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 1. vydání. Západočeská univerzita v Plzni, 2014, ISBN 978-80-261-0402-5.
8. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
9. MICHALÍK, David a Miloš PALEČEK. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010, 109 s. ISBN 978-80-86973-32-6.
10. MIKULÁŠTÍK, Milan: *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2339-6.
11. NOVÝ, Ivan a kol.. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 143 s. ISBN 80-7169-260-3.
12. PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0858-2.
13. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge: (Pmbok guide)*. 4th ed. Newton Square: Project Management Institute, 2008. xxvi, 467 s. ISBN 978-1-933890-51-7.



14. SCHWALBE, Kathy. Řízení projektů v IT: kompletní průvodce. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-1526-8.
15. SKALICKÝ, Jiří., JERMÁŘ, Milan., SVOBODA, Jaroslav. Projektový management a potřebné kompetence. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, ISBN 978-80-7043-975-3.
16. SKALICKÝ, Jiří a Zdeněk VOSTRACKÝ. *Projektový management*. 3. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita v Plzni, 2003. ISBN 80-7043-237-3.
17. ŠULEŘ, Oldřich. *Jak řídit a vést porady*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-460-5.
18. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, ISBN 80-247-0405-6.
19. VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008 ISBN 978-80-247-2614-4.

#### ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

1. Family. KOSTAL Group [online]. [cit. 20. 04. 2018]. Dostupné z: <https://www.kostal.com/en-gb/unternehmen/familie>
2. ITbiz. Externí komunikace [online]. [cit. 20. 04. 2018]. Dostupné z: <https://www.itbiz.cz/slovník/marketing/externi-komunikace>
3. Kostal. KOSTAL [online]. Dostupné z: <http://www.kostal.cz/k/>
4. Locations. KOSTAL Group [online]. [cit. 20. 04. 2018]. Dostupné z: <https://www.kostal.com/en-gb/unternehmen/zahlen-daten-fakten/standorte>
5. MPDV. MES HYDRA [online]. [cit. 22. 04. 2018]. Dostupné z: <https://www.mpdv.com/en/products-solutions/mes-hydra/>
6. PM Consulting. *Projektové řízení - PM Consulting* [online]. [cit. 22. 04. 2018]. Dostupné z: <http://www.pmconsulting.cz/slovníkovy-pojem/reporting>
7. Systém online. *MES HYDRA nový výrobní informační systém na českém trhu* [online]. [cit. 21. 04. 2018]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/řízení-vyroby/mes-hydra-novy-vyrobní-informacní-system-na-ceskem-trhu.html>

## **ABSTRAKT**

JAROŠOVÁ, Kateřina. *Specifika projektové komunikace v IT projektu*. Plzeň, 2018. 62 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** projektová komunikace, projektový tým, komunikace, projektový management, projekt, interkulturní komunikace.

Předložená práce se zaměřuje na komunikaci a řízení projektové komunikace. V první části bakalářské práce je teoreticky rozebrána daná problematika. Stručně je popsána teorie komunikace a její základní pojmy, firemní komunikace a projektová komunikace, které jsou probírány více do hloubky.

Druhá část bakalářské práce se zabývá aplikováním probírané teorie do praxe vybraného projektu „MES HYDRA“ ve společnosti KOSTAL Kontakt Systeme GmbH. Stručně je představena firma a vybraný projekt, na kterém je detailněji rozebrána projektová a firemní komunikace. Po celkovém zhodnocení komunikace v projektu, bylo navrženo několik opatření pro efektivnější řízení projektové komunikace.

## **ABSTRACT**

JAROŠOVÁ, Kateřina. *Specifics of project communication in an IT project*. Plzeň, 2018. 62 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

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

The bachelor thesis is focused on communication and project communication management. The first part of the thesis theoretically analyses the given subject. It briefly describes the theory of communication and its basic concepts and more attention is paid to corporate communication and project communication.

The second part of the thesis is focused on the application of the theory into practice of the selected project “MES HYDRA” at KOSTAL Kontakt Systeme GmbH. This part briefly presents the company and characterizes project and corporate communications in the selected project. After an overall evaluation of the communication in the project there were several measures proposed for more effective project communication management.