

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Řízení komunikace v projektu

Communication management in a project

Sabina Černá

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Řízení komunikace v projektu“

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

Plzeň dne 19.8.2021

v. r. Sabina Černá

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat paní doktorce Jarmile Ircingové, za odborné vedení mé bakalářské práce, za užitečné informace, za pomoc a čas, který mi věnoval. Zároveň také děkuji firmě MD Elektronik spol. s.r.o. za ochotu a poskytnutí informací potřebné ke zpracování bakalářské práce.

Obsah

Úvod	8
1 Teoretická část	9
1.1 Komunikace – základní pojmy.....	9
1.1.1 Funkce komunikace	11
1.1.2 Formy lidské komunikace.....	11
1.1.3 Formy a druhy sociální komunikace.....	11
1.1.4 Verbální komunikace	12
1.1.5 Neverbální (mimoslovní) komunikace	12
1.1.6 Bariéry v komunikaci.....	13
1.1.7 Komunikační dovednosti	13
1.1.8 Pasivní a aktivní naslouchání.....	14
1.2 Tým a týmová spolupráce	14
1.2.1 Vývoj týmu	14
1.2.2 Typy týmů.....	15
1.2.3 Specifické typy týmů	16
1.2.4 Role v týmu.....	17
1.2.5 Matice RACI.....	18
1.3 Komunikace v projektovém týmu.....	18
1.3.1 Funkce komunikování.....	19
1.3.2 Typy komunikací	19
1.3.3 Formy komunikace v týmu	20
1.3.4 Online komunikace	20
1.3.5 Efektivní vedení schůzí a porad.....	24
1.3.6 Zprávy o výkonu projektu.....	24

1.4	Plánování komunikace v projektu	25
1.4.1	Plánování komunikace	25
1.4.2	Identifikace zainteresovaných stran	26
1.5	Řízení projektové komunikace	27
1.5.1	Plán řízení komunikací.....	27
1.5.2	Řízení zainteresovaných stran.....	28
1.5.3	Distribuce informací.....	29
1.6	Specifika řízení komunikace při nouzovém stavu	30
2	Praktická část	31
2.1	Představení společnosti.....	31
2.2	Poslání a vize společnosti	32
2.3	Charakteristika projektu	32
2.4	Logický rámec	33
2.5	Projektový tým	36
2.5.1	Matice odpovědnosti	36
2.6	Zainteresované strany	38
2.6.1	Identifikace zainteresovaných stran	38
2.6.2	Registr zainteresovaných stran.....	39
2.6.3	Komunikační strategie.....	40
2.7	Komunikace v projektu	41
2.7.1	Komunikační plán	41
2.7.2	Externí komunikace.....	43
2.7.3	Interní komunikace v projektovém týmu	46
2.8	Zhodnocení komunikace v projektu	47
2.9	Návrhy na zlepšení komunikace.....	49

Závěr	50
Seznam použitých zdrojů	51
Seznam tabulek	53
Seznam obrázků	54
Seznam použitých zkratek	55

Úvod

Tématem bakalářské práce je „Řízení komunikace v projektu“. Pro tuto práci jsem si vybrala firmu MD Elektronik spol. s.r.o., protože s tím mi hodně souvisí i téma mé práce. Již jsem totiž v této firmě třikrát pracovala přes letní prázdniny, tak vím, že kvůli rozmanitosti všech sociálních kultur v této společnosti je komunikace jeden z větších problémů. V této firmě také dlouhodobě pracuje moje matka a bratr a vždy od nich slyším, jak komunikace mezi pracovníky vážne a vznikají kvůli tomu zbytečné chyby.

Vlastně celkově téma komunikace mě vždy velice zajímalo, hlavně skrz poznávání, zkoumání a pozorování lidí, kdy je právě ta komunikace důležitá. Takže výběr tématu pro bakalářskou práci byl pro mě snadný.

Práce je rozdělená do dvou částí na teoretickou část a praktickou část. V první části se zaměřuji na charakteristiku pojmů spojené s tématem bakalářské práce. V tomto ohledu probereme témata jako je komunikace (základní pojmy), tým a týmová spolupráce, komunikace v projektovém týmu, plánování a řízení projektové komunikace a specifika řízení komunikace při nouzovém stavu. Záměrem této části je nastínit co je projektová komunikace a jaké pojmy s ní souvisí.

Druhá část se zaměří na vybraný projekt firmy MD Elektronik spol. s.r.o., u kterého bude popsána a analyzována komunikace s budoucí zahraniční pobočkou. Cílem bakalářské práce je analýza komunikace na vybraném projektu a následný návrh doporučení pro zlepšení této komunikace. Lze předpokládat, že v komunikaci na projektu se projeví specifika a omezení v rámci vyhlášeného nouzového stavu, který byl vyhlášen v průběhu realizace projektu.

1 Teoretická část

1.1 Komunikace – základní pojmy

Pojem komunikace (činit něco společným, společně nebo sdílet) může znamenat výměnu informací, ale také označení určitého druhu dopravy. V obecném slova smyslu je možné komunikaci charakterizovat jako dorozumívání nebo přenos informací, přičemž nemusí jít o výměnu informací mezi lidmi. Pokud ale sdělování probíhá mezi lidmi a má specifickou lidskou podobu, pak mluvíme o sociální komunikaci. (Jermář, 2017)

Sociální (mezilidská) komunikace je významným prostředkem sociální interakce. Při komunikaci s druhými lidmi komunikaci spoluvytváříme a ovlivňujeme a zároveň jsme touto komunikací ovlivňováni. „Komunikace je nezbytná k efektivnímu vyjadřování“ (Jermář, 2017)

„Proces přenosu (transmisi) sdělení a rovněž výměny sdělení mezi dvěma a více jedinci, který se projevuje nějakým účinkem“. (Jermář, 2017)

Komunikace je:

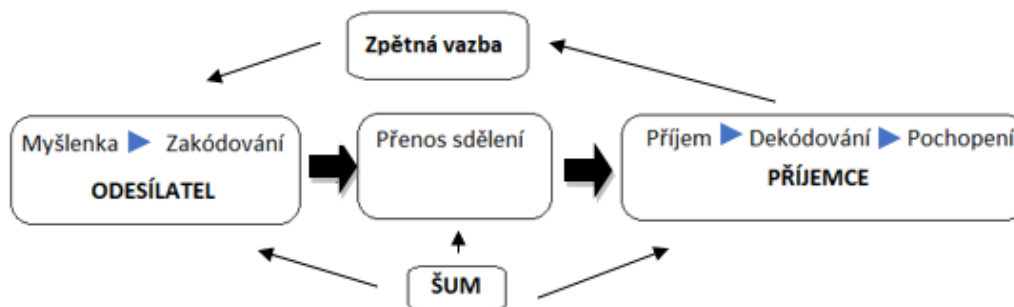
- Nevyhnutelná – často k ní dochází tehdy, když si člověk komunikovat nepřeje.
- Nevratná – jednou vyřčené nevezmete zpět
- Neopakovatelná – každý komunikační akt komunikace je v něčem jiný, odlišný (Jermář, 2017)

Formy mezilidské komunikace se dělí na:

- Intrapersonální komunikace – vedeme ji sami se sebou
- Interpersonální komunikace – vedeme ji s osobou s níž budujeme nějaký vztah (Jermář, 2017)

Komunikace jako proces probíhá v následujících fázích: Vznik myšlenky, kódování myšlenky, přenos sdělení, příjem sdělení příjemce, dekódování, pochopení

Obr. 1 – Fáze komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování 2021 podle (Jermář, 2017 str. 122)

Proces komunikace je tvořen prvky:

- Komunikátor – mluvčí
- Komunikant – příjemce
- Komuniké – vyslaná zpráva, verbální (mluvená nebo psaná) a neverbální (gesta, úsměv)
- Komunikační kanál – prostředek, kterým je sdělení přenášeno
- Zpětná vazba – reakce na přijaté sdělení
- Šum – cokoliv, co narušuje a zkresluje komunikační proces. (Jermář, 2017)

Typy komunikačního šumu:

- Fyzické – hluk auta, ruch v místnosti
- Fyziologické šumy – vada zraku, sluchu, řeči
- Psychologické – vztek, předsudky
- Sémantické – rozdílné chápání významů slov (Jermář, 2017)

Komunikační kontext – každá komunikace probíhá v určitém čase, prostoru a za určitých okolností. Rozlišujeme 4 typy kontextu:

- Fyzický kontext – konkrétní fyzické prostředí
- Kulturní kontext – životní styl
- Sociálně-psychologický kontext – vztahy mezi účastníky
- Časový kontext – časovost, ve které probíhá komunikační akt. (Jermář, 2017)

1.1.1 Funkce komunikace

Každá komunikace probíhá za určitým účelem a plní určitou funkci. Funkcemi komunikace jsou např.

- informativní funkce – určité informace
- instruktivní funkce – vysvětlit postup
- přesvědčování funkce – přesvědčit či ovlivnit druhého člověka
- zábavná funkce – pobavit
- socializační a společensky integrující funkce – vytváření a prohlubování vztahů s druhými. (Jermář, 2017)

1.1.2 Formy lidské komunikace

- Přímé sdělování sdělovaného – člověk, který od něčeho utíká, dává najevo, že má strach
- Neverbální vyjádření – pokývnutí rukou nebo hlavou ve smyslu pozvání nebo zvolání
- Zobrazení předávané informace – obrázkem, náčrtem, diagramem
- Symbolická komunikace – komunikace formou tzv. komunikačních symbolů, resp. řeči (Doležal, 2009)

1.1.3 Formy a druhy sociální komunikace

Podle počtu účastníků:

- intrapersonální – komunikace jedince se sebou samým
- interpersonální – komunikace mezi dvěma a více jedinci

- masová komunikace – komunikace zprostředkovaná prostředky masové komunikace (Jermář, 2017)

Podle používaných komunikačních prostředků:

- verbální – komunikace pomocí slov
- neverbální – komunikace beze slov
- komunikace činy – komunikace prostřednictvím konkrétních projevů chování (Jermář, 2017)

1.1.4 Verbální komunikace

Může být ústní nebo písemná. Základními podobami ústní komunikace jsou rozhovor, komunikace v malé skupině, komunikace k velké skupině. Pro písemnou komunikaci jsou typické např. oběžníky, manuály, zprávy z porad, ale i e-maily. (Doležal, 2009)

Požadavky pro verbální komunikaci jsou znalost účelu a smyslu komunikace, stručnost a věcnost, správnost a úplnost, obsahová jednoznačnost a srozumitelnost, strukturovanost, přiměřenost a adekvátnost sdělení vzhledem k danému kontextu, srozumitelnost podání. (Doležal, 2009)

Komunikační typy: analytický – logicky uvažuje, je zaměřený na detail, nepodléhá emocím, nerozhodný

- Řídící – cílevědomý, pohotový, věcný, sklon ke konfliktnosti, nedostatečně naslouchá
- Přátelský – citlivý, přívětivý, sklon k nerozhodnosti, pomalost
- Expresivní – rychlý, impulzivní, přehlíží detaily, sklon k zobecňování (Doležal, 2009)

1.1.5 Neverbální (mimoslovní) komunikace

Rozlišujeme druhy neverbální komunikace na:

- mimika
- gesta, doteky
- oddálení, přiblížení
- postoj, držení těla
- celkový vzhled

- paralingvistika - hlasitost, výška a tón řeči a její plynulost a pomlky
- Základní druhy komunikačních aktivit:
- Rétorika – technická stránka komunikace, umění řeči
- Dialektika – umění vést rozhovor, umění správných otázek a odpovědí
- Dialektická rétorika – řeč jedince a jeho chování při ní, působení na partnera včetně reakce partnera
- Technika jednání – plánované užívání verbálních a neverbálních prostředků k dosažení cílů v situacích, kde dochází ke konfliktům zájmů
- Prezentace – umění prostřednictvím komunikace představit sebe, svoji práci, práci týmu (Doležal, 2009)

1.1.6 Bariéry v komunikaci

Snižují celkovou efektivitu komunikace a míru dorozumění mezi komunikačními partnery. (Doležal, 2009)

Komunikační bariéry se člení na interní a externí bariéry.

- Interní bariéry jsou fyziologické – aktuální zdravotní stav, psychické a psychologické – obavy z neúspěchu, osobní problémy, sociální – negativní postoje stereotypy, Sémantické – rozdílná řeč
- Externí jsou fyzikální prostřední – vyrušování, hluk z okolí, sociální prostředí – různé kulturní prostředí účastníků komunikace (Doležal, 2009)

1.1.7 Komunikační dovednosti

Sociální percepce neboli sociální vnímání. Kvalitu vnímání ovlivňuje: aktuální psychický stav – může vést ke zkreslení, aktuální tělesný stav – způsobuje pesimističtější vnímání, sociální okolí – je obtížné vyslovit názor jiný než okolí, minulá zkušenost – vidí i detaily, kterých si laik nevšimne, stres – nepřiměřené závěry (Doležal, 2009)

Chyby ve vnímání: Efekt pořadí – vnímání je ovlivněno prvním nebo posledním dojmem, Haló-efekt – vnímání je ovlivněno určitou výraznou charakteristikou vnímané osoby, Přenos – připisování neodpovídajících vlastností, stereotypy a předsudky – posuzování jednotlivců podle příslušnosti k určité sociální skupině, implicitní teorie osobnosti – tendence vytvářet si teorie o druhém člověku (Doležal, 2009)

Mezi základní dovednosti řadíme: kladení otázek, argumentování, naslouchání, vyvracení námitek, asertivitu, vyjednávání apod. (Doležal, 2009)

1.1.8 Pasivní a aktivní naslouchání

Pasivní naslouchání – jedná se o pouhý příjem zvukových signálů, bez snahy jim porozumět a dále s nimi pracovat.

Aktivní naslouchání – způsob komunikace, kdy naslouchající usiluje nejen o porozumění toho, co komunikační partner sděluje, ale verbálně i neverbálně dává porozumění a vcítění najevo. (Jermář, 2017)

1.2 Tým a týmová spolupráce

Tým je malá pracovní skupina členěná podle funkcí jednotlivých členů týmu, sledující jednotný cíl, vyznačující se poměrně intenzivními vzájemnými vztahy na základě intenzivní komunikace mezi členy týmu a specifickou formou práce. (Jermář, 2017)

„Dosažení úspěšného týmu vyžaduje úsilí jak vedoucího týmu, tak i každého jednotlivce týmu“. (Jermář, 2017)

Týmová práce bývá obvykle charakterizována třemi procesy a charakteristikami. Jsou to komunikace v týmu, spolupráce – kolaborace v týmu – soudržnost týmu. (Jermář, 2017)

1.2.1 Vývoj týmu

1. Fáze – Formování týmu – Členové týmu zjišťují „o co jde“, proč byl tým vytvořen, jaké jsou jeho cíle, vzájemně se poznávají, vyměňují si své názory.
2. Fáze – Bouření týmu – Členové týmu se již lépe znají, své názory vyjadřují otevřeněji a důrazněji, snaží se více prosadit.
3. Fáze – Normování – vytvoření pravidel a norem pro jednání týmu.
4. Fáze – Plná výkonnost – Tato fáze se vyznačuje efektivním fungováním týmu.
5. Fáze – Ukončení – V této fázi členové odcházejí ze skupiny a dochází k jejímu zániku (Jermář, 2017)

Výběr členů týmu je důležitou etapou procesu týmové spolupráce. Při výběru členů týmu bychom měli přihlížet k následujícím oblastem: Odborná kvalifikace, osobnostní charakteristiky, předpoklady pro týmovou práci. (Jermář, 2017)

Týmová role vyjadřuje relativně stály způsob chování člena týmu k ostatním. Základem pro týmovou roli jsou osobnostní charakteristiky člověka. K problematice týmových rolí existují různé přístupy, k nejznámějším patří pojetí rolí podle R. M. Belbina, který vytvořil typologii devíti týmových rolí: koordinátor, myslitel, vyhledávač zdrojů, specialista, týmový pracovník formovač, realizátor, dokončovatel, vyhodnocovač. Vhodná skladba členů týmu vzhledem k týmovým rolím je jednou z klíčových podmínek úspěšného fungování týmu a zároveň je také předpokladem efektivnosti a akceschopnosti týmu. Je proto žádoucí vyvážené a optimální zastoupení jednotlivých rolí v týmu. Porozumění vlastním týmovým rolím i rolím ostatních členů týmu přispívá k vhodnému uplatnění role pro daný úkol. (Jermář, 2017)

1.2.2 Typy týmů

Poradenské týmy jsou primárně vytvářeny pro poskytování informací managementu, aby tento management byl chopen provádět efektivní rozhodnutí. (Dědina, 2007)

Akční týmy jsou takové týmy, které provádějí specifickou činnost, jež je opakována, ovšem za změněných podmínek okolního prostředí. (Dědina, 2007)

Projektové týmy jsou v případě, že při řešení určitého úkolu musí být vyčleněno několik lidí z různých oddělení, kteří na tomto úkolu (projektu) společně pracují ve vymezeném čase, dochází k vytvoření dalšího druhu týmu, který nazýváme projektovým týmem. (Dědina, 2007)

Výrobní týmy se vyznačují relativně stálým počtem jednotlivců, kteří se snaží dosáhnout stanovených poměrně jednoduchých cílů. (Dědina, 2007)

Obr. 2 – Typy týmů

Typ týmu	Stupeň			Pracovní cykly	Typické výstupy
	diferenciace	koordinace	technické specializace		
Poradenský	nízký	nízký	nízký	krátké i dlouhé	rozhodnutí, výběr,
Akční	vysoký	vysoký	vysoký	krátké, opakující se	expedice, kontrakty aj.
Projektový	vysoký	nízký i vysoký (závisí na typu pracovních jednotek)	vysoký	při každém projektu jiné	plánování, desing, výzkum, vývoj
Výrobní	nízký	vysoký	vysoký	opakované a nepřetržité	potraviny, komponenty aj.

Zdroj: Vlastní zpracování 2020 podle (Dědina, 2007 str. 100)

1.2.3 Specifické typy týmů

Mezinárodní tým

Mezinárodní tým můžeme vymezit jako specifický typ multikulturního týmu, ve kterém se setkávají jedinci z různých národních kultur. Znalosti výhod (např. řešit úkoly z různých pohledů a perspektiv, více kreativních a tvořivějších nápadů apod.) i potencionálních rizik (např. obtížnější interakce a komunikace, která může vést až k nepochopení a nedorozumění mezi členy týmu, rozdílnost přístupů k rozhodování, k řešení problémů a vyjednávání apod.) může přispět k úspěšné týmové spolupráci, a tím i k celkově vyšší výkonnosti mezinárodního týmu. Charakteristickým rysem mezinárodních týmů je odlišnost. Kultura je jedním ze základních faktorů ovlivňujících chování a jednání členů mezinárodního týmu. (Jermář, 2017)

Proces komunikace v mezinárodním týmu ovlivňují zejména:

- Znalost jazyka, ve kterém komunikace mezi členy týmu probíhá
- Znalost kulturních odlišností členů v týmu
- Znalost pravidel interkulturní komunikace
- Osobnostní charakteristiky členů v týmu

Z uvedeného vyplývá, že úspěšná komunikace mezi členy mezinárodního týmu je podmíněna nejen dobrou znalostí jazyka, ve kterém probíhá vzájemná komunikace, ale

také znalostí kulturních specifíků komunikačních pravidel členů týmu. Výraznou roli sehrávají také individuální charakteristiky jednotlivých členů týmu. (Jermář, 2017)

Virtuální tým

Vidím to kolem sebe pořád. Očekáváme, že lidé, se kterými se ani pořádně neznáme, perfektně rozumí tomu, co chceme. Očekáváme, že to chtějí také. Očekáváme, že kdykoliv něco potřebujeme, rádi všeho nechají a pomůžou nám. A když už nic nepotřebujeme, můžeme s nimi přestat komunikovat.

Hlavním úkolem manažerů v jejich rozmanité práci je dosáhnout určitého cíle. Veškerou potřebnou činnost musí „nějak efektivně“ zorganizovat a vysvětlit ji tak, aby ji podřízení pochopili a prakticky ji uvedli v život. Pro volbu strategie mají tři myšlenkové knihy:

1. Cíl, který dává směr
2. Tým, který cíl naplňuje
3. Procesy, které definují cestu k cíli (Evangelu, 2011)

1.2.4 Role v týmu

Týmové role, které definoval Meredith Belbin, jsou široce využívány v nejúspěšnějších organizacích po celém světě. Tím, že poznáme své silné stránky, dokážeme je mnohem lépe využít jak ve svůj prospěch a slabé stránky dokážeme zvládat, tím nejvhodnějším způsobem.

Inovátor (chrlič) – Jsou velmi tvořiví a využívají své kapacity fantazie, intuice a imaginace.

Vyhledávač zdrojů (schánil) – Jedná se většinou o extroverty, kteří mají velmi dobré komunikační schopnosti a umí vyhledávat nové příležitosti a kontakty.

Koordinátor (předseda) – Jsou schopni směřovat ostatní ke společnému cíli, rozpoznají kvality jednotlivých členů týmu.

Vyhodnocovač (rejpal) – Mají schopnost kritického myšlení, rozhodují se po zralé úvaze, málokdy se mýlí.

Formovač (rejža) – Rádi vedou ostatní a jsou to akční typy, při překážkách hledají jiné cesty, jsou asertivní, soutěživí.

Týmový pracovník (hasič) – Stmelují tým, jsou mírní, přátelští, vnímaví, diplomatictí, dokážou naslouchat druhých a chápat je – mají zájem o ostatní.

Realizátor (tahoun) – Jsou to praktici, žijí v realitě, systematicky pracují, vždy udělají to, co se musí udělat, mají organizační talent.

Dotahovač – Mají vlohy pro dokončování, jsou zaměřeni na detail, nezačnou nic, co by nebyli schopni dokončit.

Specialista – Jsou to nadšenci v oblasti dosahování expertních znalostí a dovedností ve vlastní specializaci. (Ajner, 2007)

1.2.5 Matice RACI

Matice odpovědnosti RACI, někdy též jen matice RACI je jednou z metod používaných pro přiřazení a zobrazení odpovědností jednotlivých osob či pracovních míst v nějakém úkolu (projektu, službě či procesu) v organizaci. RACI je akronym z počátečních písmen slov:

- R - Responsible - kdo je odpovědný za vykonání svěřeného úkolu
- A - Accountable - kdo je odpovědný za celý úkol, je odpovědný za to, co je vykonáno
- C - Consulted - kdo může poskytnout cenou radu či konzultaci k úkolu
- I - Informed - kdo má být informován o průběhu úkolu či rozhodnutích v úkolu

(<https://managementmania.com>)

1.3 Komunikace v projektovém týmu

Aby organizace dosahovala efektivně svých cílů, je pro ni klíčové, aby její cíle byly, pokud možno komplementární s cíli jejich zaměstnanců. Pokud organizace chce, aby zaměstnanci byli spokojeni a pracovali efektivně, musí je umět přesvědčovat o tom, že její záměry jsou dobré i pro jednotlivé zaměstnance. (Dědina, 2007)

Obr. 3 - Rozdíly v komunikaci mužů a žen

Muži	Ženy
Nežádají o informace.	Nečiní problém požádat o informaci.
Mluví k věci, k projektům nebo k náplni práce, nebo za účelem demonstrování vlastních schopností.	Hovoří za účelem sociálního kontaktu a budování vztahů.
Přímé vyjadřování.	Nepřímé vyjadřování.
Méně časté chválení podřízených.	Častější pochvaly.
Snaha jednat nebo kontrolovat.	Snaha o spolupráci a pomoc.
Autoritativní tón.	Slušnější, ale nejistější tón.

Zdroj: Vlastní zpracování 2021 podle (Dědina, 2007 str. 57)

1.3.1 Funkce komunikování

- Informovat (předat zprávu, doplnit, oznámit)
- Instruovat (navést, naučit, dát recept)
- Přesvědčit (získat, změnit, manipulovat)
- Pobavit (rozveselit sebe nebo někoho jiného) (Dědina, 2007)

1.3.2 Typy komunikací

To, co je povinné (mandatory) – povinná komunikace obecně zahrnuje zprávy o stavu projektu, kontrolní porady, monitorovací zprávy apod. Tyto informace jsou příjemcům posílány. (Skalický, 2010)

To, co je nepovinné (Informal) – Tyto informace pracovníci potřebují vědět, jsou potřebné pro jejich práci. Obvykle jsou k dispozici pouze pro čtení; od pracovníků se požaduje určitá iniciativa, aby informace získali. Tyto informace si příjemce opatřuje. (Skalický, 2010)

Marketingová komunikace – Tato komunikace je navržena k vyvolání zájmu o projekt a projektový produkt. Informace jsou posílány širšímu okruhu lidí. Jedná se většinou o projekt veřejného zájmu a je možné mluvit o tzv. branding projektu, tj. vytvoření

dobrého jména, známé značky a loga projektu. Tyto informace jsou příjemci doručeny. (Skalický, 2010)

1.3.3 Formy komunikace v týmu

Verbální komunikace

- porada
- workshop
- seminář
- kurz
- školení
- town meeting
- panel
- konference
- diskusní fórum (Mikuláščík,2003)

Online komunikace

- E-mail
- Telekonference
- Videokonference
- Elektronická porada (Mikuláščík,2003)

1.3.4 Online komunikace

Je zřejmé, že některé komunikační prostředky jsou pro nás přirozenější a některé méně přirozené. Čím přirozenější komunikační prostředek používáme, tím méně nás jeho použití zaměstnává. Komunikační prostředky jsou:

E-mail – je nepřirozenou formou komunikace. Často si posílají e-mail i dva lidé, kteří sedí vedle sebe v jedné kanceláři.

Výhody

- Téměř nulové náklady na přenos dělení
- Není třeba hledat časový soulad adresáta a pisatele

- Je sníženo riziko zkreslení informace
- Lze přenést přesné a komplexní informace různého druhu, které by si adresát při verbální komunikaci nezapamatoval
- K e-mailu se může jak pisatel, tak adresát vracet

Nevýhody

- Jednosměrnost sdělení
- Není ověřeno pochopení informace
- Nemožnost výměny názorů a diskuze
- Nelze vyjádřit emoce a podtext
- E-mail svádí k nadužívání a zaplavování lidí neúžitečnými informacemi
- Tendence k nadužívání

K čemu je email vhodný

- Přenos informací, které nevyžadují vysvětlování
- Přenos informací, které nevyžadují okamžitou reakci adresáta
- Přenos doplňujících informací k verbální komunikaci
- Přenos přesných informací – dokumentů, tabulek, čísel, diagramů, dat

K čemu e-mail není vhodný

- Diskuze
- Hodnocení a motivace
- Úkolování
- Kontrola
- Vysvětlování

Uživatelé elektronické pošty mají dlouhodobě zažité zvyklosti. Způsob, jakým spolu kolegové komunikují e-mailem, je víceméně mimo kontrolu manažera. Přesto je vhodné v rámci každého týmu i celé organizace systematicky určitou e-mailovou kulturu.

Telekonference

Je společný telefonní hovor více než dvou účastníků spojených speciálním telekonferenčním zařízením. Tato komunikační technologie obvykle ve virtuálním týmu nahrazuje tradiční schůzky. Jejím cílem je ušetřit čas a náklady spojené s cestováním.

Všechny komunikační prostředky, u kterých nemají lidé přirozený vizuální kontakt, jsou v podstatě nepřirozené.

Výhody

- Nízké náklady
- Úspora času na cestování
- Určitá možnost týmové diskuze
- Určitá možnost projevení emocí

Nevýhody

- Vysoký stres z adaptace u některých jednotlivců
- Omezená možnost předávání zpětné vazby
- Tendence k nadužívání, pokud se týká počtu účastníků
- Udržet aktivitu celého týmu vyžaduje značné úsilí moderátora
- Nemožnost vizuální demonstrace
- Účastníci netuší, co vlastně ostatní chtějí

K čemu je telekonference vhodná

- Prezentace, zejména ve spojení elektronickou prezentací v PowerPointu
- Hodnocení a motivace
- Přesvědčování, vysvětlování
- Diskuze
- Kontrola
- Úkolování

K čemu není telekonference vhodná

- Přenos přesných informací – dokumentů, tabulek, čísel, diagramů, dat
- Diskuze o vizuálních tématech (návrhy řešení, grafika projektové plány)
- Telekonference může být velmi užitečná, ale stojí to určité úsilí. Klíčem je kvalitní moderátor a pevná pravidla.

Videokonference

Je v podstatě forma telekonference s určitým stupněm vizuálního kontaktu. Přesto jde o nepřirozený komunikační prostředek, protože vizuální kontakt je omezen. Důvody jsou

technické, ale i čistě lidské. Člověk se prostě před kamerou cítí nejistě a chová se tak, aby udělal co nejlepší dojem.

Výhody

- Relativně nízké provozní náklady
- Úspora času na cestování
- Určitá možnost diskuze
- Určitá možnost projevení emocí
- Možnost vizuální demonstrace

Nevýhody

- Vysoký stres z adaptace u některých jednotlivců
- Omezená možnost předávání zpětné vazby
- Tendence k nadužívání, pokud jde o počet účastníků
- Udržet aktivitu celého týmu vyžaduje značné úsilí moderátora
- Strojené vystupování účastníků
- Požadavek na nákladné technické vybavení a vzájemnou kompatibilitu

K čemu je videokonference vhodná

- Prezentace jednoho člověka pro více uchazečů
- Diskuze vyžadující vizuální demonstraci
- Hodnocení a motivace
- Přesvědčování, vysvětlování
- Týmová diskuze
- Kontrola
- Úkolování

K čemu není videokonference vhodná

- Propojení velkého množství účastníků v mnoha lokalitách
- Pro videokonferenci platí pravidlo, že vyžaduje schopného moderátora.
- Chatroomy (Evangelu, 2011)

1.3.5 Efektivní vedení schůzí a porad

Značnou část času manažera zaberou různé schůze a porady, ať už s nadřízenými, podřízenými nebo s rovnocennými členy vlastního týmu. Proces zabezpečení efektivnosti mítinků a porad:

1. Určení cíle schůze
2. Příprava
3. Zahájení
4. Vlastní vedení schůze
5. Zakončení (Dědina, 2007)

Hlas zaměstnanců – naslouchání hlasu zaměstnanců je ve firmách stále častější. Firmy se snaží získat jejich názory, a to v zásadě dvěma způsoby – anonymními návrhy nebo zlepšovacími soutěžemi. Jestliže pracovníci nemluví o svých názorech a myšlenkách, má to pro firmu několik nepříznivých důsledků např. nejsou posuzovány všechny názory a myšlenky, čímž se firma připravuje o možnosti zlepšování a inovace na základě návrhů zaměstnanců nebo také dlouhodobě se projevuje ztráta motivace, zaměstnanci chodí do práce pouze plnit své úkoly bez možnosti prosadit vlastní myšlenky apod. (Dědina, 2007)

1.3.6 Zprávy o výkonu projektu

Zprávy o výkonu projektu informací zainteresované strany o tom, jakým způsobem se využívají dostupné zdroje pro dosahování cílů projektu. Důležitými vstupy potřebnými pro zpracování těchto zpráv jsou informace o pracovním výkonu a jeho měření, předpokládaná data dokončení, měření související s hodnocením kvality, plán řízení projektu, schválené změnové požadavky a předměty plnění. Dvěma klíčovými výstupy tohoto procesu jsou zprávy o výkonu projektu a předpovědi. Zprávy o výkonu projektu jsou obvykle zpracovávány formou zprávy a stavu projektu a zprávy o postupu projektu. Mnozí lidé oba pojmy volně zaměňují.

- **Zpráva o stavu projektu** popisuje aktuální stav projektu v konkrétním časovém okamžiku. Zpráva o stavu říká, v jakém bodu se projekt z hlediska rozsahu, času a nákladů nachází.
- **Zpráva o postupu projektu** popisuje, čeho projektový tým za určité období dosáhl. V mnoha projektech musí tuto zprávu měsíčně či někdy i týdně

zpracovat každý člen projektového týmu. Vedoucí na základě informací členů svých týmů často vytvoří jednu konsolidovanou zprávu.

Předpověď slouží k předvídání budoucího stavu a postupu projektu, přičemž vychází z informací a trendů z minulosti. (Schwalbe, 2011)

1.4 Plánování komunikace v projektu

1.4.1 Plánování komunikace

Protože je komunikace v projektech tak důležitá, měly by plány každého projektu zahrnovat také plán komunikace – dokument, který určuje pravidla komunikace v projektu. Tento plán by měl být součástí celkového plánu řízení projektu. (Schwalbe, 2011)

Pokud se jedná o projekt, který má dopad na širší okolí, je třeba s tímto okolím vhodným způsobem komunikovat. Smyslem dokumentu Komunikační plán je sestavit, co, proč, jak, kdy a kým bude o projektu komunikováno do vnějšího prostředí nebo v rámci projektu. Je klíčovým nástrojem, jenž projektovému týmu usnadňuje komunikaci se zainteresovanými stranami i v rámci projektového týmu a činí tuto komunikace přehlednou a efektivní.

V případě, že komunikační plán nebude zpracován, může se stát, že některá z významných zainteresovaných stran nemusí obdržet očekávané informace v očekávané kvalitě, případně nemusí fungovat reporting v rámci projektu, což obojí může způsobit poměrně dost nepříjemností. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013)

V případě velkých projektů by se mělo jednat o samostatný dokument. Obecně by se měl plán komunikace zabývat následujícími záležitostmi:

1. Požadavky účastníků na komunikaci
2. Okruh komunikovaných informací, včetně jejich formátu, obsahu a úrovně detailu
3. Kdo bude příjemcem informací a kdo je bude vytvářet
4. Doporučené metody či technologie přenosu informací
5. Frekvence komunikace
6. Zásady řešení problémů

7. Postupy pro revizi, resp. aktualizaci, plánu řízení komunikace
8. Slovníček běžně používaných pojmů (Schwalbe, 2011)

Proces sestavení dobrého komunikačního plánu se stává z nalezení odpovědí na následující body:

- Příjemce informací
- Cíle komunikace
- Klíčové sdělení
- Formát komunikace
- Zpětná vazba
- Správce komunikace

(Doležal, Krátký, Cingl, 2013)

Nejprve je nutné stanovit, jaké typy informací budou těm, kterým zainteresovaným stranám distribuovány. Analýza komunikačních potřeb těchto stran vám umožní ušetřit čas a peníze, které byste promrhali za pracování a distribuci nepotřebných informací.

Informace i podstatných komunikacích v projektu vychází z hierarchické struktury prací (WBS). WBS ostatně často zahrnuje speciální část určenou pro informace o projektové komunikaci, reportování klíčových informací je jedním z výstupů projektu. Pokud je oznamování klíčových informací ve WBS definováno jako jedna z aktivit, stává se ujasnění toho, jaké informace reportovat, kdy, jak, komu, prostřednictvím koho atd. ještě podstatnější. (Schwalbe, 2011)

1.4.2 Identifikace zainteresovaných stran

Jedná se o osoby, které jsou do projektových aktivit zapojeny nebo jimi ovlivněny. Patří mezi ně sponzor projektu, projektový tým, podpůrný personál, zákazníci, uživatelé, dodavatelé i oponenti projektu. Hlavní cíl řízení projektu je naplnění či překročení potřeb a očekávání zainteresovaných stran směřovaných k projektu. Pokud chceme tohoto cíle dosáhnout, musíme na prvním místě identifikovat, kdo konkrétně tvoří zainteresované strany našeho projektu. Zainteresovanými stranami mohou být například konkurenti z vnějšího, či dokonce vnitřního prostředí firmy, kteří budou stát v opozici vůči projektu a které manažer nebude znát. Zainteresované strany se rovněž mohou

v průběhu projektu měnit, ať už je důvodem výměna zaměstnanců, různá partnerství atd. Pro identifikaci všech zainteresovaných stran je třeba využít nejen formálních, ale i neformálních komunikačních sítí. Jednoduchým způsobem, jak zdokumentovat základní informace o zainteresovaných stranách projektu, je vytvoření **registru zainteresovaných stran**, tedy veřejného dokumentu, který obsahuje detaily vztahující se k identifikaci zainteresovaných stran. Součástí registru jsou jméno a pozice zainteresované strany, pozice projektu, kontaktní údaje a informace, zda se jedná o interní či externí osobu. Rovněž zde mohou být uvedeny požadavky či očekávání zainteresovaných stran.

Strategii řízení zainteresovaných stran lze definovat jako přístup, jehož cílem je zvýšit podporu zainteresovaných stran vyjadřovanou projektu v průběhu celé jeho realizace. Strategie obsahuje základní informace, jako jsou jména zainteresovaných stran, úroveň jejich zájmu a projekt, úroveň jejich vlivu a možné přístupy k řízení vztahů se zainteresovanými stranami, jejichž cílem je buď získat podporu, nebo redukovat překážky se strany toho kterého subjektu. Vzhledem k citlivosti uváděných dat je dobré k strategii přistupovat jako k tajnému dokumentu.

Analýzu zainteresovaných stran je třeba provést ve fázi zahájení projektu. Stejně důležité je v průběhu celého životního cyklu projektu udržovat registr a strategii zainteresovaných stran aktuální. (Schwalbe, 2011)

1.5 Řízení projektové komunikace

1.5.1 Plán řízení komunikací

Plán řízení komunikací vytváří projektový tým v plánovací fázi projektu a je to jeden z doplňkových plánů. Plán vyjadřuje dohodu týmu, jak bude během řízení projektu komunikovat informace – o stavu projektu, o kontrolních poradách, o problémech a o dodávkách atd. (Skalický, 2010)

Plán řízení komunikací je dokument, který obsahuje:

- Strukturu sběru dat a upřesňuje, jaké metody se budou používat pro sběr a uchování různých typů informací.
- Strukturu distribuce, která upřesňuje, komu půjdou informace a jaké metody a nosiče se použijí k distribuci různých typů informací.

- Popis informace, která je distribuovaná, včetně obsahu, formy, úrovně podrobnosti a konvencí nebo definic, které se používají.
- Rozvrh vydávání zpráv – ukazuje kdy, jaký typ komunikace bude použit.

Obecné rozhodování o komunikaci na projektu můžeme shrnout do následujících kroků:

- Identifikujte zúčastněné strany, které musí být zapojeny do projektové komunikace.
- Zvolte mechanismus, který zajistí nejlepší komunikaci mezi mateřskou společností a týmem.
- Rozhodněte, jak často potřebuje tým komunikovat o stavu projektu, o výsledcích monitorování činností a o aktualizaci projektového plánu.
- Prověřte, že správně chápete, jaké informace chce management mateřské organizace dostávat a jak často.
- Věnujte pozornost návrhu zpráv, do kterých musí být zapojen celý tým.
- Určete, jak tým zapojí dodavatele nebo externí vývojové pracovníky do týmových porad, do sledování stavu projektu a podávání zpráv.
- Počítejte se všemi základními pravidly neformální komunikace, jako jsou maily, neformální rozhovory atd.

1.5.2 Řízení zainteresovaných stran

Projektový manažeři musí porozumět různým zainteresovaným stranám a spolupracovat s nimi. Proto by se měli zabývat tím, jaké různé metody komunikace mohou použít, stejně jako by se měli zaměřit na své interpersonální a manažerské dovednosti, které jim umožní uspokojit potřeby a očekávání zainteresovaných stran projektu. Vzpomeňte si, že úspěch projektu lze měřit různými způsoby. Mnoho studií definuje úspěch projektu jako dosažení cílů vztahujících se k rozsahu, času a nákladům. Řada odborníků však považuje projekt za úspěšný tehdy, když je uspokojen jeho zákazník/sponzor, neboť si je vědoma, že dosažení cílů rozsahu, času a nákladů je zřídka možné bez toho, aby byl jeden z těchto aspektů upraven. (Schwalbe, 2011)

Sponzoři projektu obvykle seřadí rozsah, čas a náklady podle jejich důležitosti a rovněž stanoví zásady, podle nichž manažer projektový trojimperativ vyváží. Toto hodnocení vyjadřuje **matice řízení očekávání**, která pomáhá očekávání zainteresovaných stran vyjasnit. (Schwalbe, 2011)

1.5.3 Distribuce informací

Dostat informace o projektu ke správným lidem, ve správný čas a ve správném formátu je stejně důležité jako tyto informace vůbec vytvořit. Vhodným výchozím bodem pro distribuci informací je analýza komunikace se zainteresovanými stranami projektu. Projektoví manažeři a jejich týmy se musí rozhodnout, kdo obdrží, jaké informace, a jaký způsob pro distribuci bude nejlepší. Stačí informace o projektu rozeslat formou písemné zprávy? Nebudou pro distribuci stačit samy porady? Nebo je dobré zkombinovat písemné zprávy a jednání? Jakým nejlepším způsobem distribuovat informace virtuálním týmům? (Schwalbe, 2011)

Jakmile si projektoví manažeři a jejich týmy odpoví na tyto zásadní otázky, musí se rozhodnout pro nejvhodnější způsob distribuce informací. Mezi důležité otázky distribuce informací patří volba konkrétní komunikační technologie, formální a neformální metod komunikace a složitost komunikací. (Schwalbe, 2011)

Výběr vhodného komunikačního média

Zásady jako např. hodnocení zapojení, dosažení konsensu, řešení nedorozumění, řešení negativního chování, vyjádření podpory, oslovení většího počtu osob apod., podle kterých by se měli vybírat různé typy komunikačních prostředků. Jakými jsou tištěné materiály, telefonní hovory, hlasová schránka, e-maily, osobní jednání a webové stránky, a to s ohledem na různé komunikační potřeby. Pokud se například budete snažit vyhodnotit zapojení zainteresovaných stran do projektu, pak je nejvhodnějším způsobem osobní jednání. Projektoví manažeři musí umět potřeby organizace, projektu i jednotlivců rozpoznat a následně určit, který typ komunikačního média je nejvhodnější a kdy je třeba jej využít. Rovněž musí znát nové technologie, které jim mohou pomoci komunikaci a spolupráci v rámci projektu zlepšit. (Schwalbe, 2011)

1.6 Specifika řízení komunikace při nouzovém stavu

Nouzový stav je v České republice krizový stav, který se vyhláší při vzniku živelních pohrom, ekologických nebo průmyslových havárií, nehod nebo jiného nebezpečí, které ve značném rozsahu ohrožují životy, zdraví nebo majetkové hodnoty anebo vnitřní pořádek a bezpečnost.

Na přelomu 2019 a 2020 vypukla ve světě nemoc známá jako **Covid-19**, což je vysoce infekční onemocnění, které je způsobeno koronavirem SARS-CoV-2. První případ byl identifikován v čínském Wu-chanu v prosinci 2019. Od té doby se virus rozšířil po celém světě, což způsobilo přetrvávající pandemii. (<https://koronavirus.mzcr.cz>)

Při nouzovém stavu může nastat situace „omezení pohybu“. Při této události se u projektů musí začít využívat elektronické komunikace, která je známá při vytváření mezinárodních a virtuálních týmů. Která je uvedena výše u podkapitoly 1.3.4 Způsoby online komunikace.

Změna formy komunikace z verbální na online komunikaci nastala ve chvíli, když se uzavřeli hranice mezi státy. Tato situace trvala přibližně 2 měsíce. Tím, že projekt byl již ve fázi zahájení, jednalo se často o přerušení či časové posunutí projektu. V Německu se uzavřela centrála a tím pádem v České republice firma MD Elektronik spol. s.r.o. fungovala pouze individuálně dle potřeby komunikace s centrálou. V Bulharsku pracovníci, kteří měli na starosti výstavbu nové haly, pracovali také pouze individuálně dle potřeby komunikace s firmami. Další problémy nastaly, když pracovníci, kteří měli tento projekt na starosti v Německu, Bulharsku i v České republice měli onemocnění Covid-19, jelikož se tím vždy projekt posunul. Protože nebyla možná žádná komunikace. Při řešení tohoto problému se dohodli na online komunikaci, aby projekt nemusel být úplně zastaven a tím se vyhnout jakékoliv finanční ztrátě, která mohla nastat. S tím, že tato situace netrvala nějak extrémně dlouho byl projekt dokončen, bez žádného zpoždění.

2 Praktická část

2.1 Představení společnosti

Společnost MD Elektronik spol. s.r.o. je světovou společností na trhu budoucnosti v oblasti přenosu dat v automobilech.

Firma MD elektronik vznikla v 70. letech v Německu pod jménem Merx, Diem & Co. GmbH. Zpočátku vyrábělo 20 pracovníků na ploše 100 m² zesilovače a mixážní pulty pro hudební průmysl a dále dodávali i elektronické obvody a koncovky osazené kabely průmyslovým podnikům.

V 80. letech firmu v Německu odkoupila jiná společnost, která ji přejmenovala na ELEKTRONIK GmbH. Tím, že firmu odkoupila větší a lukrativnější společnost, začala být firma průbojnější na trhu a dále tak vznikali pobočky v různých zemích např. v Číně nebo v Mexiku.

V roce 1993 poprvé firma v Německu zvažovala možnost zahraniční expanze a založila společnost MD ELMONT spol. s.r.o., dnešní MD ELEKTRONIK spol. s.r.o., v českém Chotěšově. Na trhu je již 27 let a již dnes zaměstnává okolo 2 500 zaměstnanců. Kromě skladu, který funguje i jako překladiště, má již poslední 3 roky firma i výrobní halu v Plzni. (<https://www.md-elektronik.com/cs/>)

Obr. 4 – Logo firmy MD Elektronik spol. s.r.o.



Zdroj: www.commonswikimedia.org

2.2 Poslání a vize společnosti

Mise společnosti obsahuje 5 způsobů, aby dosáhla své vize:

- *Zapálení zaměstnanci – rozhodující faktor úspěchu* – Když se vize stane srdeční záležitostí. Zapálení zaměstnanci jsou naším největším kapitálem. Pracujeme společně s velkým nadšením na řešeních přenosu dat pro mobilitu zítřka.
- *Orientace na zákazníka jako firemní filosofie* – Součástí naší firemní kultury je umístit zákazníka do středu našeho počínání.
- *Řešení vždy o krok napřed* – Rozumíme systémům budoucnosti a můžeme tak vyvíjet inovativní řešení pro přenos dat.
- *Nejmodernější výrobní technologie* – To je jediný důvod, proč můžeme i přes vysokou úroveň automatizace stále velmi pružně reagovat na krátkodobé změny.
- *Globální přítomnost* - 9 zemí I 3 kontinenty I 5000 zaměstnanců I 100% automobilový průmysl. Jsme tam, kde jste vy, a kde nás potřebujete. Jsme zastoupení na všech důležitých trzích automobilového průmyslu.

Vize firmy je, aby se stala přední světovou společností na budoucím trhu přenosu dat v automobilech.

Poslání společnosti má několik jasných představ jako např. životní prostředí, bezpečnost práce, motivovaný zaměstnanec a spokojený zákazník. (<https://www.md-elektronik.com/cs/o-nas/nase-mise>)

2.3 Charakteristika projektu

Vybrala jsem si projekt „Otevření výrobní haly v Bulharsku“. Tento projekt zadala pobočka v České republice centrála v Německu. Jako první úkol byl ten, že vedení v České republice zadalo pracovnímu týmu, který byl sestaven přímo pro tuto událost, aby vypracovali návrh projektu. Dále museli vybrat nejschopnější pracovníky, kteří budou zaučovat zaměstnance v Bulharsku. A v neposlední řadě se musel vybrat druh výroby, který se bude vyrábět v pobočce v Bulharsku. Po velkém uvažování byl zvolen kabel COAXII.

Dále se vybírala základní sestava pracovníků, kteří by se přestěhovali do Bulharska a zaučovali zaměstnance bulharské pobočky. Firma v České republice nabídla svým

zaměstnancům, kteří buď byli z Bulharska, nebo mluvili plynule bulharsky pracovní pozice v budoucí pobočce v Bulharsku. Aby je namotivovali, všem přislíbily vyšší pracovní pozice jako je např. mistr, přední dělnice, seřizovač apod. S tím souvisí i vyšší plat. Žádali právě tyto zaměstnance, aby nevznikly žádné komunikační bariéry.

2.4 Logický rámec

Logický rámec je metoda využívaná při stanovování cílů projektu, kdy je zapotřebí sladit úhel pohledu všech zainteresovaných stran. Jejich zástupci by se proto na tvorbě logického rámce měli podílet. Hlavním principem, kterého tato metoda využívá, je vzájemná logická provázanost základních parametrů projektu. (Doležal, 2009)

Jde o formu definování projektu pomocí tabulky, která pomáhá uspořádat parametry projektu do určité pevně dané struktury a jasně je formulovat. Největším přínosem metody tedy je, že se zamezí případnému pozdějšímu nedorozumění mezi zainteresovanými stranami, usnadní se komunikace a sníží se riziko překročení rozpočtu či nedodržení termínu. (Doležal, Krátký, Cingl 2013)

Logický rámec ohledně projektu firma v České republice neměla zpracovaný, a tím, že z mého hlediska je důležitý jsem ho doplnila.

Logický rámec obsahuje hlavní cíl a dále také dílčí cíle projektu. Hlavním cílem je postavit novou výrobní halu v Bulharsku. Logický rámec obsahuje i ukazatele tohoto cíle, což je, že se zahájí výroba v dané hale. Také jsou tu určeny dílčí cíle, které musí být všechny splněny, aby se nám povedlo splnění našeho hlavního cíle. Mezi ně patří např. zajištění všech informací od centrály v Německu, zajištění pozemku v Bulharsku, sestavení pracovního týmu v České republice apod. S tím souvisí i faktory, které musí být splněny, jedná se např. o správný výběr místa v Bulharsku, správně zadané informace apod. Dále se v logickém rámci objevují všechny aktivity, které musí být splněny v průběhu projektu, aby mohli být realizovány dílčí cíle. Také je zde uvedeno, jak dlouho projekt bude trvat a přibližně na kolik peněz tento projekt vyjde. Na závěr je uvedena situace, která kdyby nastala, projekt by nemohl být realizován. Jedná se o schválení projektu od centrály v Německu.

Tab. 1: *Logický rámeček*

	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu
Účel/záměr projektu	<p><i>Jaký je širší cíl, k němuž projekt přispěje?</i></p> <p>Snížení nákladů pro výrobu a dovoz do zahraničí. Firma sníží své náklady na mzdách pro zaměstnance.</p>	<p><i>Jaké jsou klíčové ukazatele vztahující se k záměru?</i></p> <p>Snížení nákladů na výrobu a dovoz do zahraničí o 20% oproti současnému stavu.</p>
Cíl projektu	<p><i>Jaký je specifický, konkrétní cíl?</i></p> <p>Otevření nové pobočky v Bulharsku nepozději do 30. května 2021.</p>	<p><i>Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, které ukazují zda a do jaké míry bude cíl dosažen?</i></p> <p>Zahájení výroby.</p>
Dílčí výstupy projektu (postupné cíle)	<p><i>Jaké budou konkrétní výsledky, s nimiž se počítá pro dosažení hlavního cíle? Jaké jsou výstupy projektu? Jaké jsou postupné cíle?</i></p> <p>Zajištění všech informací pro realizaci od centrály v Německu. Zajištění místa v Bulharsku pro stavbu. Výstavba haly v Bulharsku. Sestavení pracovního týmu v České republice. Výběr zaměstnanců do pobočky v Bulharsku. Výběr strojů do výrobní haly v Bulharsku. Výběr dodavatelů pro převoz výrobního vybavení do pobočky v Bulharsku z České republiky. Propagace pobočky v Bulharsku. Závěrečné vyúčtování.</p>	<p><i>Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, které ukazují zda a do jaké míry budou postupné cíle dosaženy?</i></p> <p>Informace jsou zjištěny od centrály v Německu na začátku projektu. Naplánovaná pobočka v Bulharsku má kde být zrealizována. Hala se bude stavět od 1.9.2020. Osmičlenný tým je sestavený z nejzkušenějších pracovníků z pobočky v České republice. Zaměstanci byli vybráni jak u nás v České republice tak i v Bulharsku. Stroje jsou vybrány podle typu výroby, který byl vybrán v České republice a schválen centrálou v Německu. Dodavatel pro převoz výrobního vybavení byl vybrán skrz kvalitu, spolehlivost a nákladovost. Pobočka má vlastní reklamu v médiích v Bulharsku, aby nalákala zaměstnance na práci v pobočce. Závazky jsou spláceny. Závěrečná zpráva je vypracována a odevzdána i jak řediteli v České republice, tak i centrální pobočce v Německu.</p>
Aktivity v projektu (klíčové činnosti)	<p><i>Jaké klíčové skupiny aktivit musí být realizovány, aby bylo dosaženo postupných cílů?</i></p> <p>Zadání úkolu od centrály v Německu. Překlad úkolu. Komunikace s vedením v Německu. Komunikace s pracovníky na výstavbu haly v Bulharsku. Zajištění pozemku v Bulharsku. Smlouva s majiteli pozemku. Stavební povolení. Stavba haly v Bulharsku. Výběr pracovníků z pobočky v České republice do pracovního týmu. Výběr typu výroby pro pobočku v Bulharsku. Výběr dodavatele pro převoz výrobního vybavení z České republiky do Bulharska. Smlouva s dodavatelem. Výběr a nastavení strojů. Reklama. Výběr zaměstnanců do pobočky v Bulharsku. Finanční zúčtování, splátka faktur. Zveřejnění závěrečné zprávy.</p>	<p><i>Jaké finanční, technické a lidské zdroje jsou zhruba potřeba k realizaci těchto činností?</i></p> <p>Lidské zdroje: Projektový tým, Technická podpora, PR a marketing, Řidič, Koordinátoři dopravy, Překladaelé. Celkové finanční náklady: 2 mld.</p>

Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady
<p><i>Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?</i></p> <p>Porovnání výkazů zisků a ztrát firmy za poslední 2 roky.</p>	NEVYPLŇUJE SE
<p><i>Jaké existují zdroje informací nebo jaké informace mohou být shromážděny? Jaké jsou metody nutné k získání takových informací?</i></p> <p>Splnění bezpečnostních požadavků ohledně výstavby haly v Bulharsku. (statika)</p>	<p><i>Jaké jsou faktory a podmínky, které jsou mimo přímou kontrolu projektu a jsou přitom nutné k dosažení těchto cílů? Jaká rizika je nutné brát v úvahu?</i></p> <p>Dosažení nižších výdajů na mzdy zaměstnancům v pobočce v Bulharsku.</p>
<p><i>Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?</i></p> <p>Vedoucí v Německu zadal informace k úkolu. Smlouva s majitelem pozemku. Dřívější zkušenosti pracovníků. Pracovní pohovory s budoucími zaměstanci. Určení o jakou výrobu se jedná. Podle typu součástek, co nabízejí. Srovnávání cen všech dopravních možností. Reklama v televizi, rádiích i na plákatcích a billboardech.</p>	<p><i>Jaké externí faktory a podmínky je nutné brát v úvahu, aby dosažení postupných cílů vedlo k dosažení hlavního cíle?</i></p> <p>Správně zadané informace. Správný výběr místa s tím, že nás zajímá i jeho okolí. Tým musí být efektivní a úspěšný. Stroje musí být kvalitní. Dodavatel musí být spolehlivý. Doprava musí být schopna zajistit spolehlivou a rychlou dopravu.</p>
<p><i>Jaký je hrubý odhad trvání jednotlivých skupin činností?</i></p> <p>Celková doba projektu: přibližně 1 rok. Příprava projektu: 3 až 4 měsíce. Stavba budovy: 7-8 měsíců. Projekt byl zahájen od 2.5.2020.</p>	<p><i>Jaké další podmínky je nutné splnit, aby bylo realizací aktivit dosaženo postupných cílů?</i></p> <p>Spolupráce v realizačním týmu. Spolehlivý dodavatelé. Včasné zahájení projektu. Efektivita organizace práce.</p>
	Schválení od centrály v Německu.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

2.5 Projektový tým

Projektový tým musí být sestaven z lidí, kteří mají příslušné znalosti a zkušenosti ohledně projektu. Tím, že firma MD Elektronik spol. s.r.o. má již více poboček, tak tím již vznikly nějaké zkušenosti. Ředitel firmy v České republice přesně věděl, co hledá za lidi do týmu. Tento tým byl sestaven pouze jednorázově pro určitou potřebu. Jeho členové se navzájem dobře znají, už jen proto, že všichni spolupracují v jedné firmě a kanceláře mají přímo vedle sebe.

Projektový tým v České republice tvoří:

- Ředitel
- Zástupce ředitele
- Vedoucí logistiky
- Vedoucí kvality
- Vedoucí výroby
- Překladatel
- Oddělení PR
- Koordinátor techniky

2.5.1 Matice odpovědnosti

Následující tabulka zobrazuje matici odpovědnosti RACI. Ta v přehledné formě znázorňuje, kteří z členů týmu realizují vybrané dílčí výstupy a aktivity, kdo je za vykonání dané činnosti zodpovědný, kdo vystupuje v roli konzultanta a kdo musí být informován.

Tab. 2: Matice odpovědnosti RACI

	Člen projektového týmu							
	Ředitel	Zástupce ředitele	Vedoucí logistiky	Vedoucí kvality	Vedoucí výroby	Překladatel	PR	Koordinátor techniky
Aktivita								
Zadání úkolu	A,I	C						
Překlad úkolu	I				C	R,A		
Komunikace s vedením v Německu	I	R,A						
Komunikace s pracovníky na výstavbu haly v Bulharsku	I	R,A						
Zajištění pozemku	C,I	A	R					
Smlouva s majitelem pozemku	A,I	R						
Stavební povolení	A,I	R						
Stavba haly	A,I	R	C	C	C			
Výběr pracovníků do pracovního týmu	A,I	C			R			
Výběr typu výroby	I	A	R	R	R,C			
Výběr dodavatele	A,I	C			R			
Smlouva s dodavateli	A,I	R	C					
Výběr strojů	I	A,C	I	I	R			
Nastavení strojů		I						R,A
Reklama		I			A,C		R	
Výběr zaměstnanců	A,I	R	C	C	C			
Vyúčtování	A,I	R			C			
Závěrečná zpráva	A,I	R			C			

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z matice odpovědnosti vyplývá, že zástupce ředitele má nejvíce věcí na starosti, ředitel převážně chce být o všem informován a je s ním možná konzultace, aby při jakémkoliv problému mohl být nápomocen.

Projektový tým má vždy 1x týdně poradu, kde řeší průběh výstavby haly v Bulharsku. Tyto porady slouží i k řešení problémů a nalezení správného východiska. Dále jejich komunikace spočívá i prostřednictvím telefonátů a e-mailů. E-maily bývají spíše informativní ohledně programu porady, upřesnění místa a času porady apod. Telefonické hovory se využívají nejméně, zpravidla pouze tehdy, když nastane problém, který se musí vyřešit ihned.

2.6 Zainteresované strany

2.6.1 Identifikace zainteresovaných stran

V této práci se zaměříme na zainteresované strany, které mají na úspěch projektu klíčový vliv.

Projektový tým

Nejdůležitější zainteresovaná strana je tato, oni celý tento projekt plánují a uskutečňují. Tím, že vedení v MD Elektronik spol. s.r.o. jsou zároveň i pracovním týmem, tak je celý projekt v jejich rukou.

Centrála v Německu

Centrála v Německu patří mezi klíčové zainteresované strany. Celý tento projekt totiž vymyslela a úkol zadala pobožce v České republice. Všechny informace ohledně projektu získáváme právě od této strany. Centrála v Německu nám zadala projekt a k tomu dodala určité informace, dále chce být již pouze informována.

Státní správa v Bulharsku

Pod tuto kategorii sem spadá velvyslanectví Ekonomické a obchodní oddělení, které slouží v České republice právě k otevírání nových budov či hal v zahraničí. Také v Bulharsku jde o Ministerstvo životního prostředí, protože výstavba nové haly musí splňovat určité podmínky pro životní prostředí. V neposlední řadě se jedná také o bulharský katastr nemovitostí, kde se musí zaznamenat nová hala.

Ministerstva v České republice

Do této kategorie spadá Ministerstvo zahraničních věcí, které se stará o zahraniční politiky a zabezpečuje vztahy České republiky k ostatním státům. Dále sem také patří Ministerstvo průmyslu a obchodu, které je důležité pro regionální podporu v podnikání, zahraniční obchod a podporu exportu. Také musím zmínit Ministerstvo financí, které se stará o pohledávky a závazky státu vůči zahraničí a ochranu zahraničních investic. Očekáváme podporu od těchto ministerstev.

Dodavatelé výrobního vybavení do Bulharska

Jedná se o českého dodavatele, který musí zajistit dopravu z České republiky do Bulharska se všemi potřebnými položkami, jakou jsou např. stroje, stoly, židle apod.

Dělají se detailní průzkumy, aby se vybral ten nejvýhodnější způsob přepravy. Dále má také tato zainteresovaná strana za úkol zajistit cestu zaměstnancům z České republiky do Bulharska. Protože jak jsem již psala, základními zaměstnanci jsou lidé, kteří teď sice pracují v České republice, ale jsou to Bulhaři, a tak se budou vracet do rodné země.

Zahraniční dodavatelé (již do výroby)

Pro tento projekt jsou dodavatelé důležitá stránka. Do projektu je zapojen pouze jeden dodavatel. Tento dodavatel slouží k tomu, aby při otevření nové pobočky v Bulharsku dodával materiál k výrobě. Bez této stránky by pobočka nebyla schopna správně fungovat. Firma MD elektronik spol. s.r.o. se zpravidla snaží uzavírat výhodné smlouvy pro obě strany, protože se vždy snaží o dlouholeté partnerství.

Bulharští pracovníci

Další velmi důležitou zainteresovanou stranou jsou zástupci v zahraničí, kteří dohlížejí na stavbu haly, kontrolují, zda všechny věci kolem pobočky jsou správné, zda na požadované místo dorazily stroje, které opravdu chtěli apod. Jedná se o bulharské pracovníky, kteří na to byli najati. Musí totiž na projekt dohlížet a být v kontaktu s pracovníky z České republiky. Kdyby nastala jakákoliv komplikace, hned by se musela nahlásit na vedení do ČR, aby se rychle vyřešila. Proto tito lidé musí být velmi všímaví.

Potenciální zaměstnanci

Když je pobočka postavena musí v ní někdo začít pracovat. Takže zaměstnanci jsou také důležitou zainteresovanou stranou, aby projekt mohl být úspěšný. Pro získání zaměstnanců je nejdůležitější, abychom je namotivovali k práci. V tomto projektu se v první řadě namotivovali zaměstnanci v České republice, kterým byl přislíben vyšší post a vyšší mzda. To bylo hlavně z důvodu, aby v pobočce nevznikaly komunikační bariéry. Další zaměstnance bychom měli získat díky propagaci nové haly.

2.6.2 Registr zainteresovaných stran

K vytvoření analýzy jsem vytvořila registr zainteresovaných stran. Slouží k vyhodnocování jednotlivých stran, jaké mají požadavky a očekávání ve vztahu k projektu, jak velký má vliv na úspěch projektu a zda její postoj je kladný, neutrální či

záporný. Na základně těchto výsledků vytváříme strategii jednotlivých zainteresovaných stran.

Tab. 3: Registr zainteresovaných stran

Registr zainteresovaných stran					
Zainteresaná strana	Očekávání, požadavky a zájmy	Vliv	Postoj	Strategie zapojení	Zástupce
Projektový tým	Úspěch a celková zajímavost projektu, vytvoření něčeho nového.	Vysoký	Kladný	Úspěšné absolvování všech potencionálních úkolů.	Julius Líška
Centrála v Německu	Získání potřebných informací ohledně projektu. Bezproblémová spolupráce.	Vysoký	Kladný	Získání veškerých informací ohledně průběhu projektu.	Robert Hofmann
Státní správa v Bulharsku	Dodržení podmínek všech státních orgánů.	Vysoký	Neutrální	Včas hlásit, co je potřeba.	Ivan Tomanov
Ministerstva v České republice	Dodržení podmínek všech státních orgánů.	Vysoký	Neutrální	Včas hlásit, co je potřeba.	Ministerstvo zahraničí - Jakub Kulhánek, Ministerstvo průmyslu a obchodu - doc. Ing. Karel Havlíček, Ph.D., MBA, Ministerstvo financí - Alena Schillerová
Dodavatelé výrobního vybavení do Bulharska	Spolehlivá a kvalitní spolupráce.	Vysoký	Neutrální	Uzavřít oboustranně výhodnou smlouvu.	Samek Marcel
Bulharští pracovníci	Bezproblémová spolupráce, dodržování požadavků.	Vysoký	Kladný	Včas hlásit, co je potřeba.	Petr Psutka
Zahraniční dodavatelé (již do výroby)	Dlouholetá a bezproblémová spolupráce	Vysoký	Neutrální	Zajištění nejvýhodnější dodávky materiálu na výrobu.	Boiko Parashkevov
Potenciální zaměstnanci	Šikovnost, práce bez větších problémů.	Nizký	Kladný	Udělení spokojenosti a efektivnosti při práci.	Otbor Žižka

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

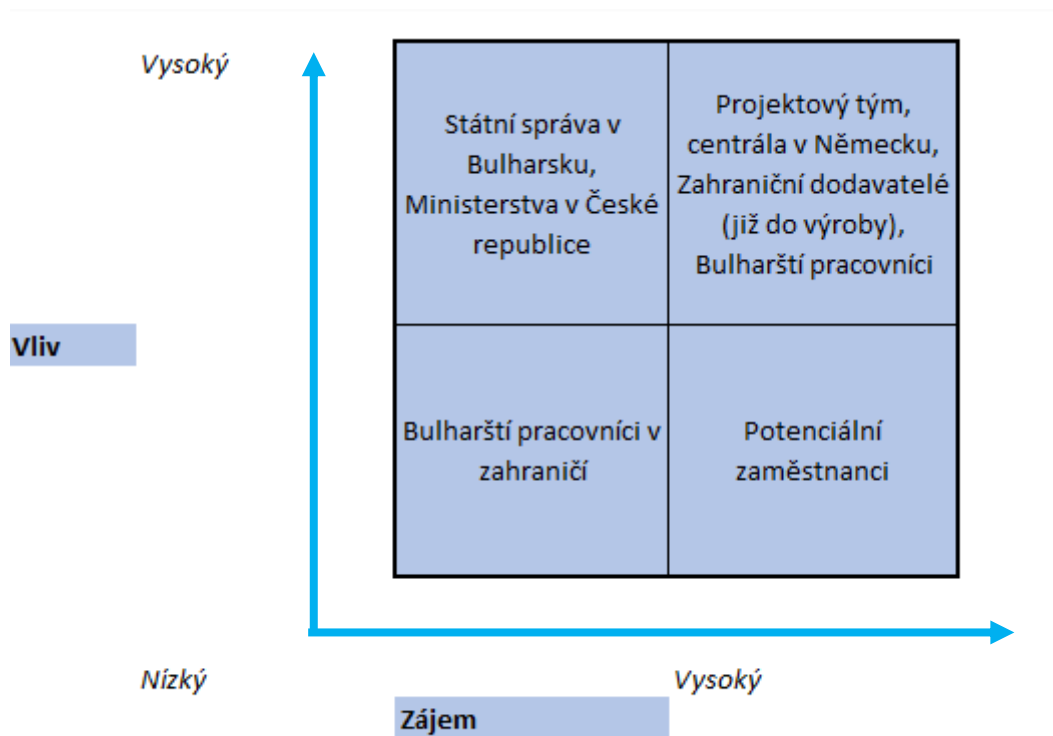
Tabulka obsahuje pouze základní zainteresované strany, které jsou pro projekt nejvíce důležité.

2.6.3 Komunikační strategie

Komunikační strategie je určena tak, aby se postavila nová hala v Bulharsku podle požadavků od centrály v Německu. Podle výše uvedených zainteresovaných stran, které jsou potřeba ke splnění cíle, s nimi musíme komunikovat podle jejich vlivu a zájmu o projekt. Je sestaven projektový tým, který vše organizuje v České republice. Jejich úkolem je zajistit výstavbu haly v Bulharsku. Informace, které projektový tým získá se musí dostat k pracovníkům do Bulharska, aby hala byla postavena dle požadavků. Dále se také stará o rozpočet a správné načasování propagace nové haly. Jejich zpětná vazba závisí na pracovnících v Bulharsku. Zároveň každé rozhodnutí musí projít schválením od centrály v Německu. Ale odpovědnost za tento projekt má projektový tým v České republice. Proto jejich komunikace bývá častá, minimálně jedenkrát týdně se musí spojit, ať už na poradě či pouze přes e-mail nebo telefonicky.

Pro každou zainteresovanou stranu lze na základě výše provedené analýzy určit nevhodnější komunikační strategii. Pro strategii využijeme matici vlivu a zájmu.

Tab. 4: *Maticе vlivu a zájmu*



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

2.7 Komunikace v projektu

2.7.1 Komunikační plán

Smyslem dokumentu „Komunikační plán“ je stanovit, co, proč, jak, kdy a kým bude o projektu komunikováno do vnějšího prostředí nebo v rámci projektu. Je klíčovým nástrojem, jenž projektovému týmu usnadňuje komunikaci se zainteresovanými stranami i v rámci projektového týmu a činí tuto komunikaci přehlednou a efektivní. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013)

Tab. 5: Komunikační plán

Komunikační plán					
Projekt:	Pobočka v Bulharsku	Zpracovala:	Sabina Černá	Datum:	19.04.2021
Příjemce informace	Čile komunikace	klíčové sdělení	Formát	Zpětná vazba	Správce
Dodavatelé výrobního vybavení do Bulharska	Dlouholeté a bezproblémové partnerství. Maximální informovanost. Budování důvěry. Uspokojovat naše potřeby, ve správné kvalitě. Dodržování termínů dodávky. Splnění všech našich podmínek.	Chtěla bych dodat zboží. Za jak dlouho je to možné? Potřebujeme dodat vybavení do Bulharska. Pochopili jste správně, co po vás chceme? Máte nějaké výtky k naší spolupráci?	Telefonicky nebo e-mailem jednou za měsíc.	Zájem o spolupráci. Kvalita dodavatelské služby. Spokojenost. Žádné negativní připomínky ke spolupráci. Kladné recenze ohledně spolupráce. Dlouholeté partnerství.	Vedení výroby - Julius Líška
Zahraniční dodavatelé (již do výroby)	Dlouholeté a bezproblémové partnerství. Splnění všech podmínek. Získání důvěry. Spokojenost s našimi výrobky. Kladné recenze vůči spolupráci s naší firmou.	Chtěla bych dodat zboží. Za jak dlouho je to možné? Musíte fungovat dle stanovených termínů. Pochopili jste správně, co po vás chceme? Máte nějaké připomínky?	Telefonicky nebo e-mailem jednou za měsíc.	Zájem o spolupráci. Kvalita dodavatelské služby. Spokojenost. Žádné negativní připomínky ke spolupráci. Kladné recenze ohledně spolupráce. Dlouholeté partnerství.	Vedení výroby - Julius Líška
Bulharští pracovníci	Splnit všechny podmínky. Kladný postoj k vedení v České republice. Spokojenost s naší spoluprací. Získání dlouholetého partnerství. Bezproblémová domluva i přes odlišné jazyky.	Chceme informace o průběhu projektu. Nastal nějaký problém? Jde vše podle plánu? Máte nějaké dotazy ohledně projektu? Jaký máte pocit z nové haly?	Telefonicky nebo e-mailem jednou za týden.	Zájem o spolupráci. Nabídnutí vlastních nápadů a myšlenek. Nejsou žádné negativní připomínky. Zájem této zainteresované strany. Důvěra. Spokojenost ohledně projektu.	Zástupce ředitele - Ctibor Žižka
Státní správa v Bulharsku	Získání povolení. Bezproblémová spolupráce. Správná informovanost. Získání partnerství do budoucnosti.	Poskytování potřebných informací pro získání povolení. Měli jste dostatek informací ohledně projektu? Máte nějaké připomínky? Proběhlo vše z vaší strany bezproblémově?	Telefonicky, kdy bude potřeba.	Příslušné úřady nemají žádné výhrady. Získání povolení. Kladné recenze na naší spolupráci.	Ředitel - Ing. Jiří Batko
Potenciální zaměstnanci	Získat zaměstnance. Splnění některých jejich požadavků. Zajistit pohodlné pracovní místo. Pracoviště bez konfliktů. Pokusit se o spolupráci mezi jednotlivými zaměstnanci. Vytvoření dobrého kolektivu. Dát prostor zaměstnancům, aby mohli bez obav přicházet s připomínkami.	Pojďte se připojit k naší firmě. Firma poskytuje finanční benefity, různé akce a nabízí dobrý kolektiv. Jste spokojeni s pracovními podmínkami? Máte v práci nějaký konflikt? Jste spokojeni zaměstnanec? Máte nějaké připomínky? Dostáváte podle vás dostatek peněz za vaši vykonanou práci?	E-mail nebo facebook, průběžně dle potřeby.	Všechny pracovní místa budou zaplněna těmi nejvhodnějšími pracovníky. Efektivnost práce. Spokojenost zaměstnanců. Zájem o pracovní zkušenosti. Kladné recenze ohledně práce. Pracoviště bez konfliktů.	Zástupce ředitele - Ctibor Žižka
Centrála v Německu	Získat všechny potřebné informace ohledně projektu. Zájem o průběh projektu. Snaha o dobrou komunikaci. Správné pochopení všech zadávaných úkolů. Správné plnění podmínek ohledně projektu. Spolupráce na vysoké úrovni.	Jaké jsou podmínky? Jak si to představujete? Jaká bude výroba? Kdy bude termín zahájení a kdy ukončení projektu? Jaké jsou podmínky? Máte nějaké výhrady k hledání zaměstnanců? Jste spokojeni s finálním projektem? Máte k finálnímu projektu nějaké výtky?	Telefonicky, jednou za týden.	Získání všech podstatných informací. Bezproblémová komunikace. Nejsou žádné negativní připomínky. Zájem této zainteresované strany. Důvěra. Spokojenost ohledně projektu.	Zástupce ředitele - Ctibor Žižka
Ministerstva v České republice	Získání povolení. Bezproblémová spolupráce. Správná informovanost. Získání partnerství do budoucnosti.	Poskytovat důvody a potřebné informace pro získání povolení. Byli jste spokojeni s naší spoluprací? Měli jste dostatek informací ohledně projektu? Máte nějaké připomínky? Proběhlo vše z vaší strany bezproblémově?	Telefonicky, kdy bude potřeba.	Příslušné úřady nemají žádné výhrady. Získání povolení. Kladné recenze na naší spolupráci.	Ředitel - Ing. Jiří Batko
Projektový tým	Splnění cíl projektu. Postavení nové haly v požadovaném termínu. Aby byl průběh projektu bezproblémový. Velmi dobrá komunikace se zainteresovanými stranami. Udržení efektivního týmu do budoucnosti. Skvělá komunikace mezi lidmi v týmu. Důvěra mezi členy projektového týmu.	Detailní informace o průběhu projektu. Informace týkající se změn v projektu. Máte někdo nějaký nápad? Máte někdo lepší alternativní řešení? Jste spokojeni s touto variantou? Pochopili jste všichni, co máte za úkol? Máte nějaký problém s určitým úkolem? Máte dostatek informací? Při jakémkoliv problému se nebojte obrátit na ostatní členy projektového týmu.	Porady projektového týmu, jednou za měsíc, v nutných případech okamžitě.	Všichni z projektového týmu mají přehled o aktuálním stavu pobočky. Bezproblémový průběh projektu. Důvěra v projektovém týmu. Spokojenost zaměstnanců v projektovém týmu. Správné získávání informací. Kladné recenze ohledně spolupráce v týmu. Efektivnost projektového týmu.	Vedení výroby - Julius Líška

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

2.7.2 Externí komunikace

Externí komunikaci jsem rozdělila podle zjištěných zainteresovaných stran.

Komunikace s vedením firmy

Díky tomu, že projektový tým je složen převážně z lidí, kteří jsou ve vedení firmy, odpadá tímto nutnost podávat managementu formální hlášení o stavu projektu. Příjemcem pro povinnou komunikaci jsou tedy pouze pracovníci v Bulharsku.

Jejich komunikace spočívá v tom, že vždy na začátku měsíce posílají e-mail ohledně termínu videokonference, které se musí zúčastnit celý projektový tým, už jen kvůli tomu, aby nenastali komunikační bariéry. Ne vždy samotný překladatel totiž všemu rozumí. Je tedy nutné vše detailně naplánovat, a hlavně s dostatečným předstihem. Jakákoliv videokonference musí proběhnout podle pravidel neboli struktury, která je totožná s poradami projektového týmu (již více uvedeno). Videokonference má na starosti zástupce ředitele, který vždy vybere zapisovatele konference. Tento zapisovatel musí vytvořit zápis o bodech, které se projednávaly.

Pokud se vyskytne náhlý problém, tak se to řeší tím, že si pracovníci v Bulharsku volají přes mobilní telefon se zástupcem ředitele, který musí v tu chvíli vyřešit rychle a správně daný problém. Tyto situace však nenastávají často, což je velice povzbudivé, protože to není žádný lehký oříšek. Tím, že se zástupce ředitele nestíhá ani poradit o daném problému snaží to řešit opatrně.

Komunikace s „potenciálními zaměstnanci“

Tento typ komunikace je pro otevírání nové pobočky důležitý, protože přímo ovlivňuje počet budoucích zaměstnanců. Reklamy musí být zveřejněny jak v České republice, tak i v Bulharsku. Je využíváno více komunikačních kanálů, které fungují na stejném principu, a to získání co nejvyššího zájmu o práci v pobočce v Bulharsku.

Webové stránky

Na webových stránkách md-elektronik.de lze nalézt vše o firmě, jako je např. její historie, typy výrobků, lze si vyhledat pobočky v zahraničí apod. Také na webových stránkách najdeme aktuality, kde jsou různé informace o pobočce v Bulharsku. Ale nesmíme zapomenout, že tam kde jsou uvedené o této pobočce informace, jsou uvedeny

v bulharštině, jelikož do pobočky nenabírají lidi, kteří neumí tento jazyk, protože by vznikly komunikační bariéry.

Sociální sítě

Tato komunikační síť slouží k zveřejnění fotek, videí, novinek a nabídek práce na různých pozicích a pobočkách. Všechny tyto informace jsou sdíleny přes Facebook, kde má stránka přes 2 tisíce sledujících. Opět zde můžeme najít i základní informace o firmě MD Elektronik spol. s.r.o. Také jsou ukázány zábavy ve firmě, jakožto např. vánoční večírek, nebo soutěž o nejlepší taneční vystoupení, kterou firma pořádala. Na fotkách, které jsou přidané jsou nejvíce oblíbené složky „Vánoční večírek“ a „Oslava 25 výročí MD Elektronik spol. s.r.o.“, kde je vidět, že pokud budete pracovat v této firmě určitě nebude nuda.

Rádio

Nejčastější reklamy bývají v rádiích na stanicích, které jsou oblíbené v Bulharsku např. bTv Radio, Radio 1, Radio Z-rok, Alfa radio. Reklama bývá stejná na všech stanicích, jedná se o krátký slogan, kde se snaží lidé z PR zaujmout posluchače s novými a výhodnými pracovními nabídkami, aby se připojili jako budoucí zaměstnanci do firmy. Jejich hlavní cíl je zaujmout, pobavit a oslovit, co nejvíce lidí.

Stánek v nákupních centrech

Tato reklama sloužila k osobnímu kontaktu mezi vedením firmy a nakupujícími. Lidé, kteří nabízeli práci zastavovali a lákali tak nakupující ke stánku, ve snaze je zaujmout. Když se stali posluchači, nabízeli jim vedení firmy různé nabídky na pracovní pozice a vysvětlovali jim, jak firma funguje, co se v ní vyrábí, k čemu slouží apod. Hlavním cílem bylo je motivovat k tomu, aby do firmy skutečně nastoupili. Tento způsob propagace byl velmi úspěšný, ale díky pandemii, která nastala ve světě, již poslední rok nefunguje.

Ostatní komunikace

V tomto projektu máme totiž komunikaci, která nepatří mezi povinnou ani marketingovou komunikaci, ale je svým způsobem důležitá. Jedná se o komunikaci s dodavateli, odběrateli a zaměstnanci.

Dodavatelé výrobního vybavení do Bulharska

Tento dodavatel by jeden z nejdůležitějších. Jednalo se o dodavatele z České republiky, který bude dovážet výrobní vybavení do nově postavené haly v Bulharsku. Firma MD Elektronik spol. s.r.o. si dala velmi záležet při výběru. Měla nabídku od dvou dodavatelů, ale vybrala si jednoho z pohledu nákladovosti. Tím, že již oba dodavatele znala z minulých let, nemusela dbát na spolehlivost či důvěryhodnost. Při této komunikaci se nejvíce dbalo na osobním setkání, ale po sléze se přešlo na elektronickou komunikaci, ve které se jednalo o mobilní telefon či e-mail.

Zahraniční dodavatelé (již do výroby)

Při tvorbě projektu je velmi důležité mít dobrou komunikaci s dodavatelem. Výběr toho správného dodavatele spočítá hlavně v typu výroby. Firma MD Elektronik spol. s.r.o. si našla 3 dodavatele s typem součástek, které potřebují. Projektový tým kontaktoval všechny 3 dodavatele a snažil se vyhodnotit toho nejlepšího podle jejich důvěryhodnosti, spolehlivosti a kvality. Než je kontaktovali snažili se najít různé recenze na internetu nebo na sociálních sítích a také vyhledávali, zda s nimi již někdy v dřívějšku nespolečně pracovali. Hlavní priorita byla, aby dodavatel byl spolehlivý, efektivní a aby vždy dodal součástky včas. Pro tuto komunikaci byla nejvíce využita elektronická komunikace.

Státní správa v Bulharsku

Komunikace se státní správou byla velmi důležitá, již jen díky tomu, že kdyby cokoliv zamítla nemohli by halu postavit. Hala musela splňovat různé podmínky např. životní prostředí apod. S touto stranou komunikovali vždy, když bylo zapotřebí, což znamenalo přibližně jednou měsíčně a vždy tedy přes mobilní telefon nebo e-mailem. Projektový tým vše řešil se zástupcem Ivanem Tomanovem v Bulharsku, který to vše poté řešil se státní správou v Bulharsku.

Ministerstva v České republice

Tato komunikace je velmi podobná, dá se říct, že úplně stejná jako u komunikace se státní správou v Bulharsku. Opět se jednalo o různá povolení vůči výstavbě haly v Bulharsku. Nejvíce šlo o splnění podmínek ohledně zahraničí a financím. Tuto komunikaci měl na starosti projektový tým, který vše zařizoval. Komunikace probíhala

také, když bylo zapotřebí, přibližně jednou měsíčně přes mobilní telefon či e-mail. Ale do té doby, než začala pandemie COVID – 19 se jednalo vždy o osobní setkání.

2.7.3 Interní komunikace v projektovém týmu

Interní komunikace pro tento projekt byla velmi složitá skrze to, že v přibližně polovině probíhajícího projektu nastal v České republice nouzový stav kvůli nemoci COVID-19. Na začátku to byl veliký problém, protože to nikdo neočekával a nebylo jisté, zda se celý projekt nezruší. Původně tato komunikace měla probíhat vždy osobním setkáním. Měly být využívány porady, a i setkání mimo práci. Tím, že to situace nepovolovala muselo se přejít na elektronickou komunikaci.

Elektronická komunikace

Nejvíce byli využívány pro komunikaci tyto kanály:

E-mail – nejčastější způsob elektronické komunikace, je snadno dostupný a funguje na jednoduchém principu. Pomocí e-mailu dochází k šíření informací o vývoji projektu. Také se využívá pro přeposílání smluv. Prostřednictvím e-mailu se také svolávají porady. Ale aby tato forma elektronické komunikace fungovala efektivně jak má, je zapotřebí, aby si členové týmu kontrolovali průběžně e-mail. Nastaly různé problémy právě skrze nedbalého kontrolování e-mailových adres. Vznikl problém ohledně porady. Nebylo vše dobře vysvětleno, aby bylo možné to pochopit správně. Takže se e-mail začal využívat pouze pro jednoduchou komunikaci.

Skype – vůči projektu tato elektronická komunikace byla nejčastější. Jedná se o program, který umožňuje provozovat internetové telefonáty a videohovory, lze i přenos souborů. Podle pana ředitele, je totiž důležité při komunikaci se vidět a mít, alespoň trochu té neverbální komunikace. Jediný problém, který ohledně tohoto programu nastal, byl takový, že zrovna ve chvíli sjednané schůzky s centrálou v Německu, program nefungoval. Protože právě probíhala jeho aktualizace a tím byla celá porada zrušena.

Telefon – tato forma převládá, když se jedná o nějaký problém v projektu, který se musí ihned vyřešit, protože tato cesta je nejrychlejší. Chyba tohoto zařízení spíše spočívá v lidech. Mnohokrát se stalo, že zrovna pracovník, který byl nutně sháněn nebyl k dispozici, protože u sebe neměl mobilní telefon či neslyšel vyzvánění.

Porady

Projektový tým se scházel vždy 1x za měsíc, pokud tedy nenastala výjimka. Jejich pravidelný termín byl patnáctý den v měsíci. Tyto porady organizoval zástupce ředitele a jeho účastníci byli jen členové projektového týmu. Firma MD Elektronik spol. s.r.o. si velmi zakládá na osobní konfrontaci.

Cíle:

- Projednání o aktuálním stavu projektu.
- Stanovit nové úkoly.
- Podávat zprávy o postupu, problémech a nevyřešených bodech.

Struktura jednání:

- Stanovení zapisovatele.
- Schválení zápisu z předešlého jednání.
- Aktualizace nevyřízených problémů od konání minulého jednání.
- Projednání statusu projektu.
- Projednání (předběžných) výsledků všech úkolů.
- Přednesení otevřených problémů.
- Přidělování otevřených problémů členům projektového týmu.
- Schválení výsledků jednání pro zápis.

2.8 Zhodnocení komunikace v projektu

V aktuálním čase pobočka v Bulharsku je úspěšně dokončena. Projektový tým v České republice odvedl skvělou práci a byl uznán jako nejlepší profesionální tým v MD Elektronik spol. s.r.o.

Zhodnotím jednotlivé situace, které nastaly a byl identifikovaný problém. V první řadě byl zásadní problém v přijímání úkolu. Když dostala pobočka v České republice zadání projektu od centrály v Německu, odmítla to z důvodu špatné komunikace. Vedení v Německu nedali žádné konkrétní informace k vytvoření nové pobočky, nevedli ani místo stavby. Ředitel firmy v České republice nabídku nepřijal, ale po domluvě a po doplnění informací se domluvili na osobní schůzce se zástupcem z Německa. Po setkání

návrh projektu přijal. Myslím si, že kdyby vedení v Německu byli více otevření a informovali firmu v České republice lépe, nemusel vůbec tento problém nastat. Podle mého názoru je vždy základ umět používat komunikaci tak, abychom zaujmulí druhou stranu hlavně, když po ní něco žádáme.

Pokračovala bych tím, že největší problém byl v domluvě se zástupci v zahraničí, protože hrozně dlouho trvalo vybrat překladatele, který by plynule uměl bulharsky. V první fázi nastaly kvůli tomu chyby, že se například špatně pochopili či podobně, a tím každá strana dělala jiný úkol. Také kvůli komunikačním bariérám nastaly problémy, když špatně motivovali zaměstnance v České republice, aby nastoupili do této pobočky z důvodu, že je to jejich rodná země. Ze začátku o tom nikdo neměl žádný zájem, ale to byla chyba pouze ze strany projektového týmu čili zástupce ředitele, který to měl přímo na starosti. Nedával tomu velký důraz a tím ani zaměstnance správně neoslovil.

Jako poslední problém v komunikaci nastal, když v České republice začala pandemie COVID-19 a byl vyhlášen nouzový stav. V jednu chvíli projektový tým vůbec netušil, co se bude dít a jak se bude pokračovat ve stavbě. Začala velká panika a chtěli projekt vzdát a dodělat ho až po skončení nouzového stavu. Ale při poradě, která již byla online přes program Skype, byla navržena opatření, že místo osobních schůzek se bude využívat právě tento portál a dále jakákoliv elektronická komunikace. Začali uvažovat, zda vůbec jsou schopni projekt dokončit, bez toho, aby měli osobní schůzky či se na projekt mohli jet podívat apod. Po dlouhém uvažování v projektu pokračovali. Tato situace může nastat kdykoliv a myslím si, že každý projektový tým by měl být na situaci připraven, i když je to neobvyklé. Víím, že komunikace na dálku není vždy tak skvělá, ani mě nevyhovuje vůči škole, ale když to situace vyžaduje měli bychom vždy najít nějaké východisko a pokračovat dále jak v projektu, tak i v jiných záležitostech. Kdyby projekt nedodělali v nouzovém stavu, začali by až minulý týden, kdy nouzový stav skončil. A kdo ví, jak by celková situace vypadala a kdy by byl projekt dodělán.

Na všechny tyto problémy, které nebyly jednoduché na vyřešení, zvládl projektový tým výborně reagovat a postupovat v jejich řešení. Pobočka v Bulharsku je aktuálně velmi úspěšná a zaměstnanci jsou spokojeni s prací a není zatím žádný problém, který by nějak ovlivnil chod pobočky.

2.9 Návrhy na zlepšení komunikace

Určitě se jedná o již popsané problémy, které jsou uvedeny výše. Začala bych problémem vůči Německé centrále. Určitě když někomu chci nabídnout jakýkoliv úkol, musím mít všechny podstatné informace, než začnu cokoliv nabízet. Protože tímto se akorát obíráme o čas, kdy už mohl daný úkol být v procesu zahájení. Takže mé doporučení je takové, že dokud neznám potřebné informace k úkolu nemohu nic nabízet, protože potom to vypadá neprofesionálně.

Dále bych pokračovala vůči komunikační bariéře. Tím, že nenašli ze začátku správného překladatele, vzniklo malé zpoždění projektu a s tím i narůstaly náklady. Určitě bych doporučila si najít překladatele hned co mi centrála v Německu nabídla úkol a já ho přijala. Protože je jasné, že budeme muset komunikovat s cizinci. A když si najímám překladatele, musím si pořádně zkontrolovat, zda je opravdu dobrý v tom, co dělá. Určitě z mého hlediska tomuto pracovnímu postu by se měla věnovat větší pozornost při najímání, protože tímto špatným rozhodnutím může vzniknout spousta rizik.

A nakonec se jedná o pandemii COVID-19. Určitě takovou situaci nikdo neočekával, již jen z toho důvodu, že za několik desetiletí se to nestalo. Určitě bych doporučila zanechat chladnou hlavu a vše si pořádně promyslet. Jednala bych ale s ohledem, jaký by měla dopad tato situace na kvalitu, čas a náklady projektu. Komunikace pouze přes elektronickou komunikaci proběhla v nejlepších možnostech. Určitě bych doporučila, že když nastane tato situace musí mít všichni neustále u sebe mobilní telefon a vždy mít v záloze alespoň dva další programy na konferenci, kdyby nějaký selhal. Tím, že tato situace trvala pouze pár měsíců nebyla ta komunikace tak riziková pro projekt.

V poslední řadě bych chtěla doporučit jaká elektronická komunikace by se měla využívat více a pro jaké účely. Podle mého názoru by se určitě měl používat program Skype k videohovorům, ale určitě bych měla v záloze program Zoom Rooms, který se také využívá k videohovorům a není to složitý program na manipulaci. Když se využívá e-mail, doporučila bych využívat i Disk Google, který slouží k ukládání a sdílení souborů, což si myslím, že by bylo velmi výhodné právě pro zápisky z porad, protože by všechny soubory byly pospolu a nemusel by to každý hledat zvlášť v e-mailu mezi jinými e-maily.

Závěr

Komunikace v projektu je jedna z nejdůležitějších věcí, která musí být správně použita, aby vůbec fungoval chod projektu. Bez dobré komunikace není žádný projekt úspěšný, a hlavně také špatnou komunikací se mohou zničit dlouholetá partnerství jak s dodavateli, tak s odběrateli i zaměstnanci.

Cílem této bakalářské práce je seznámit vás s teorií o komunikaci, dále podle analýzy projektové komunikace v určitém projektu jsem vytvořila komunikační plán, který jsem zhodnotila a případně navrhla kroky ke zlepšení.

V první části jsem nastínila komunikaci z hlediska teorie. Šlo o základní pojmy ohledně komunikace, její funkce a formy. Také jsem naznačila, jaká je komunikace v organizaci a její funkce. Poté jsem popisovala komunikaci v týmu, jaké jsou typy týmů. Podklady byly čerpány z odborné literatury.

V praktické části jsem nastínila průběh projektu, který jsem si vybrala z důvodu, že mi přišel nejzajímavější. Začala jsem popisem projektu, aby bylo jasné o co vlastně jde a co zpracovávám. Vytvořila jsem logický rámec, který je podstatnou fází zahájení projektu. Dále jsem popisovala projektový tým, který měl celý projekt na starosti a přiřazovala jsem k nim určité úkoly, které měli rozdělené. Pro toto jsem využila matici odpovědnosti. Byl také sestaven registr zainteresovaných stran, ke které byla určena vhodná komunikační strategie. Na základě všech informací, které jsem získala od firmy ohledně projektu jsem vytvořila komunikační plán. Praktickou část jsem zakončila zhodnocením komunikace v projektu, kde jsem nastínila pár chyb, které nastaly a případně navrhla kroky ke zlepšení.

Seznam použitých zdrojů

- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada.
- Doležal, J., & kol. (2009). Projektový management podle IPMA. Praha: Grada
- Doležal, J., Krátký, J., & Cingl O. (2013). 5 kroků k úspěšnému projektu. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Evangelu, J. E., & Grundel, D. (2011). Virtuální tým: efektivní řízení týmu na dálku. Brno: Computer Press.
- Jermář M., & kol. (2017). Psychologie v organizační a manažerské praxi. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Ajner, L. (2007). Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada.
- Schwalbe, K. (2011). Řízení projektů v IT. Brno: Computer Press.
- Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). Projektový management a potřebné kompetence. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Mikuláščík, M. (2003). Komunikační dovednosti v praxi. 1. Havlíčkův Brod: Grada Publishing.
- Ralph, L. (2007). Effective Communications for Project Management. Auerbach Publications.
- MD Elektronik spol. s.r.o. (2016). Logo MD ELEKTRONIK Normal 4c mit Verlauf.jpg [online]. [cit. 2021-2-1]. Dostupné z [File:Logo MD ELEKTRONIK Normal 4c mit Verlauf.jpg - Wikimedia Commons](#)
- MD Elektronik spol. s.r.o. (2021). MD elektronik [online]. [cit. 2021-2-1]. Dostupné z <https://www.md-elektronik.de>
- Management Mania (2016). Matice odpovědnosti RACI [online]. [cit. 2021-7-21]. Dostupné z <https://managementmania.com>
- Nouzový stav v Česku (2021). Nouzový stav v Česku [online]. [cit. 2021-7-21]. Dostupné z [Nouzový stav v Česku – Wikipedie \(wikipedia.org\)](#)

Ministerstvo zdravotnictví (2021). Covid – 19 [online]. [cit. 2021-7-21]. Dostupné z <https://koronavirus.mzcr.cz/>

Seznam tabulek

Tab. 1: <i>Logický rámec</i>	34
Tab. 2: <i>Matice odpovědnosti RACI</i>	37
Tab. 3: <i>Registr zainteresovaných stran</i>	40
Tab. 4: <i>Matice vlivu a zájmu</i>	41
Tab. 5: <i>Komunikační plán</i>	42

Seznam obrázků

Obr. 1 – Fáze komunikace.....	10
Obr. 2 – Typy týmů.....	16
Obr. 3 - Rozdíly v komunikaci mužů a žen.....	19
Obr. 4 – Logo firmy MD Elektronik spol. s.r.o.	31

Seznam použitých zkratk

IM	Instant messaging, nebo-li služba pro okamžité zasílání zpráv
Apod.	A podobně
Např.	Například
Tzv.	Takzvaně
Spol. s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

Abstrakt

Černá, S. (2021). *Řízení komunikace v projektu* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: projekt, projektový management, komunikace, projektová komunikace, plán komunikace

Bakalářská práce se dělí na teoretickou a praktickou část. V první části jsem popisovala charakteristiku projektové komunikace a s čím souvisí. V druhé části jsem si vybrala projekt, ve kterém jsem zpracovávala komunikaci. Byli vytvořeny tabulky logický rámec, matice RACI, registr zainteresovaných stran a komunikační plán. Celou praktickou část jsem zakončila zhodnocením komunikace a navržením určitého zlepšení.

Abstract

Černá, S. (2021). *Communication management in a project* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

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

The bachelor thesis is divided into theoretical and practical part. In the first part I described the characteristics of project communication and what it is related to. In the second part, I chose a project in which I worked on communication. Logical framework tables, RACI matrices, a stakeholder register and a communication plan were created. I ended the whole practical part by evaluating the communication and proposing some improvement.