

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Řízení projektové komunikace

Management of project communication

Yuliya Zakharava

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Yuliya ZAKHARAVA**
Osobní číslo: **K14B0665P**
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Název tématu: **Řízení projektové komunikace**
Zadávající 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. Zhodnot'te na základě relevantní literatury teorii a hlavní přístupy ke komunikaci v projektovém řízení.
2. Charakterizujte zkoumaný projekt a projektovou organizaci.
3. V návaznosti na organizační dokumentaci stanovte úkoly pro řízení komunikace na projektu.
4. Vypracujte zásady komunikace a plán komunikace v projektu.
5. Zhodnot'te možnosti realizace plánu komunikace a zajištění požadované úrovně komunikace v projektu, analyzujte rizika v této oblasti projektu a navrhněte reakce na ně.

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

Seznam odborné literatury:

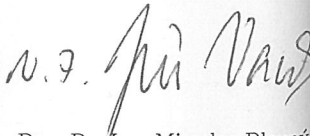
- DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-7043-3.
- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4.
- SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Milan Jermář, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Řízení projektové komunikace“

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

Plzeň, dne 20. 4. 2016

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, za užitečné informace, za pomoc, za připomínky a čas, který mi věnoval. Zároveň také děkuji Kirillu Temerovu ze společnosti San Dianto café s.r.o. za trpělivost a poskytnutí informací potřebné ke zpracování bakalářské práce.

Obsah

Úvod	7
1 Projektové řízení	9
1.1 Definice projektu	10
1.2 Trojimperativ	11
1.2.1 Cíl projektu	11
1.3 Životní cyklus projektu.....	13
1.4 Předprojektové kroky	14
2 Projektový tým	15
2.1 Týmové role.....	17
2.2 Životní fáze projektového týmu	19
2.3 Projektový manažer	20
2.4 Účastníci projektu.....	21
2.5 Dokumentace projektu.....	23
3 Projektová komunikace	24
3.1 Definice komunikace	24
3.2 Typy projektové komunikace	25
3.3 Komunikační proces	26
3.4 Komunikační kanály	27
3.4.1 Elektronická komunikace.....	28
3.5 Funkce komunikace	29
3.6 Komunikační strategie	29
3.7 Plán projektové komunikace	30
3.8 Reporting v rámci projektového týmu.....	31
3.9 Obchodní jednání.....	31
3.9.1 Příprava na obchodní jednání.....	32
3.9.2 Styl obchodních jednání.....	32
3.9.3 Průběh obchodního jednání.....	33
4 Představení společnosti	34

4.1	Franšízové koncepty v České republice	34
4.2	Představení projektů	35
4.2.1	Cíl projektu	37
4.2.3	Náklady projektu.....	38
4.2.4	Předprojektové kroky	38
4.2.5	Projektový tým.....	42
5	Celkové hodnocení silných a slabých stránek projektu	44
6	Analýza komunikační praxe.....	45
6.1	Dokumentace projektu.....	45
6.2	Analýza komunikačních kanálů.....	45
6.2.1	Vnější komunikační kanály.....	45
6.2.2	Vnitřní komunikační kanály	47
6.3	Elektronická komunikace	47
6.4	Vlastní pozorování obchodního jednání	48
6.4.1	Příprava na obchodní jednání.....	49
6.4.2	Průběh obchodního jednání.....	49
6.5	Polostrukturovaný rozhovor	50
6.5.1	Shrnutí polostrukturovaného rozhovoru	55
7	Celkové hodnocení silných a slabých stránek projektové komunikace	55
7.1	Rizika projektové komunikace	56
8	Návrh na zlepšení	57
8.1	Řízení projektu	57
8.2	Řízení a plánování komunikace.....	58
8.3	Rozvoj spolupráce a komunikačních procesů v týmu	60
8.4	Kompetence projektového manažera.....	61
8.5	Technické prostředky komunikace.....	62
	Závěr.....	63

Úvod

„Communication works for those who work at it.“

John Powell.

Komunikace proniká do všech aspektů společnosti, sociálních skupin a jednotlivců. Každý z nás se denně setkává s komunikací v jejích různých formách. Podle výzkumu manažer stráví 50 až 90% času komunikací (Mescon, 2012). Přesto komunikace v organizacích nejsou brány vážně jako samostatný a důležitý aspekt vědeckého výzkumu.

Jeden z prvních teoretiků organizačního chování a zároveň jeden z neznámějších autorů, který se zabýval komunikací v podnicích, byl Charles Bernard. Bernard viděl komunikaci jako prostředek, podle kterého jsou lidé sjednoceni v organizacích za účelem dosažení společného cíle. Až do dnešního dne, to považujeme za hlavní funkci komunikace. Bez komunikace nemůžeme mluvit o řízení. Schopnost komunikovat s pracovním týmem a dobře budovat pracovní vztahy, které by přispěly k úspěchu týmu, jsou hlavní úlohou manažerské činnosti. Neschopnost komunikovat je příčinou téměř všech problémů v podniku.

Téma řízení projektové komunikace je aktuální, protože má zásadní význam pro úspěch, jak projektu, tak celé organizace. Průzkumy ukázaly, že 73% Američanů, 63% Angličanů a 85% japonských manažerů věří, že komunikace je hlavní překážkou efektivnosti jejich organizací. Podle dalšího průzkumu amerických vědců, mezi 250 tis. zaměstnanci ve 2000 různých firmách, je výměna informací jedním z nejsložitějších problémů v organizacích. Tyto průzkumy ukazují, že neefektivní komunikace je jedna z hlavních oblastí vzniku problémů (Mescon, 2012). Hlubokým chápáním komunikace na úrovni jednotlivců a organizací, se musíme naučit snížit výskyt neefektivní komunikace a stát se kvalitními efektivními manažery. Efektivní manažeři představují podstatu komunikačního procesu, mají dobře vyvinuté schopnosti ústní i písemné komunikace, a chápou, jak prostředí ovlivňuje výměnu informací.

Cílem bakalářská práce je analyzovat a zhodnotit přístup k řízení komunikace u konkrétního projektu, najít případné problémy a navrhnout opatření. Pro dosažení cíle se napřed zaměřím na teorii a podle literálních pramenů objasním základy projektového řízení a projektové komunikace. Dále přistoupím přímo k praktické analýze konkrétního projektu, který bude

proveden vlastním pozorováním, osobními rozhovory se zástupcem projektu a polostrukturovanými rozhovory s několika účastníky projektového týmu. Na základě provedené analýzy bude vypracován souhrn silných a slabých stránek projektové komunikace. Na závěr budou prezentovány návrhy na zlepšení projektu a projektové komunikace.

Objektem výzkumu je projekt otevření mobilní kavárny v Praze pod řízením společnosti San Dianto café s.r.o., která poprvé vstupuje na český trh. Pro Českou republiku je koncept mobilních kaváren zatím neznámý. Založení podnikání a realizace nových projektů není lehká úloha. Projektový tým potřebuje mít odvalu, sílu a ochotu riskovat. V praktické části práce budou rozebrány hlavní cíle projektu, předprojektové kroky, složení projektového týmu a projektová komunikace.

Práce je rozdělena do 8 kapitol. První kapitola představuje základní teoretické pojmy z projektového řízení, druhá se věnuje projektovému týmu, účastníkům projektu a projektové dokumentaci. Třetí kapitola je zaměřená na projektovou komunikaci a podrobně rozebírá její prvky. Od čtvrté kapitoly začíná praktická část práce, ve které je prezentována společnost, projekt a jeho součásti včetně předprojektových analýz, na základě kterých pátá kapitola prezentuje silné a slabé stránky projektu. Šestá kapitola se věnuje analýze komunikační praxe, která je podkladem pro silné a slabé stránky projektové komunikace sepsané v sedmé kapitole. Poslední kapitola se věnuje návrhem vedoucím ke zlepšení řízení projektu a projektové komunikace. Text bakalářské práce je ilustrován tabulkami a obrázky.

Teoretická část

1 Projektové řízení

Co spojuje všechny tyto tituly?

- Přistání na Marsu: první fotografie.
- Počítačové hry "Nintendo 64" a "Sony PlayStation" bojují o vánoční trh.
- Plzeň otevírá Nové divadlo.
- Koncert "Pomůžeme farmářům" sbírá milióny pro rodiny farmářů.

Všechny tyto události jsou výsledkem projektového řízení.

Projektové řízení (nebo projektový management) – je metodologie úspěchu s využitím moderních vědeckých metod, která se zabývá plánováním, organizováním, řízením a zajišťováním zdrojů potřebných k dosažení stanovených cílů. Pro dosažení cílů je třeba stanovit optimální hodnoty v ceně, čase, kvalitě a starat se o uspokojení zájmů všech účastníků projektu. Projektové řízení využívají při realizaci projektů jak firmy, tak i jednotlivci.

„Projektový management, neboli řízení projektů, je metodika, která se využívá pro realizaci projektů – od nápadu nebo myšlenky na vytvoření "něčeho", přes procesy naplánování, až po skutečné vytvoření, zavedení nebo uskutečnění "něčeho", a jeho předání do využívání.“ (Skalicky a kol., 2010, s.23).

Projektový management byl původně vyvinut ve Spojených státech pro výrobu takových produktů, jako jsou lodě, letadla a další. V dnešní době se projektový management posunul od úzce odborné oblasti do všech oblastí podnikání a jeho využití je různorodé:

- Vývoj a příprava výroby nových typů produktů.
- Výstavba a rekonstrukce.
- Výzkumné činnosti.
- Vývoj software, atd.

Podle International Project Management Association (IPMA) použití projektového managementu může ušetřit kolem 20 až 30% času a přibližně 15 až 20% vynaložených finančních prostředků na projekty a programy. Avšak nemůžeme říci, že všechny organizace dnes aktivně využívají metody projektového řízení. Mnoho organizací a firem je zvyklých

pracovat s tradičním řízením. Porovnáním několika funkcí, které jsou charakteristické pro tradiční a projektový management, pochopíme tento rozdíl:

- Tradiční management je zaměřen na průběh událostí, zatímco projektový management se stará o splnění určitých stanovených cílů.
- Tradiční management je zaměřen na organizaci a projektový na výsledek.
- Důležitou charakteristikou tradičního řízení je absence konkrétního termínu, projektový management je často tvrdě omezen v oblasti financí a času.
- Tradiční management charakterizuje relativní spolehlivost a projektový management – předvídatelnou spolehlivost.
- V tradičním managementu je nebezpečí monotónnosti, v projektovém – naopak, prioritu má nenormalizovanost.

1.1 Definice projektu

Ted', když už víme, co znamená projektový management, je čas odpovědět na otázku, co je sám projekt? V dnešní době se provádí významná část práce vzdělání a výzkumu v podnicích a jiných organizacích, formou projektu. Můžeme říci, že se s projekty setkáváme všude. Člověk neustále realizuje projekty ve svém každodenním životě. Jednoduchými příklady může být příprava narozeninové oslavy, opravy bytu nebo cesta do zahraničí. Všechny tyto aktivity mají dohromady řadu společných vlastností, které řadíme mezi hlavní charakteristiky projektu:

- Jsou zaměřeny na dosažení specifických cílů.
- Mají časové omezení s definovaným začátkem a koncem.
- Zdroje pro realizaci projektu jsou limitované.
- Všechny jsou do určité míry unikátní a jedinečné.

Přesná a všeobecně uznávaná definice pojmu "projekt" neexistuje. Každý autor uvádí vlastní definici, ale základní charakteristika je velmi podobná.

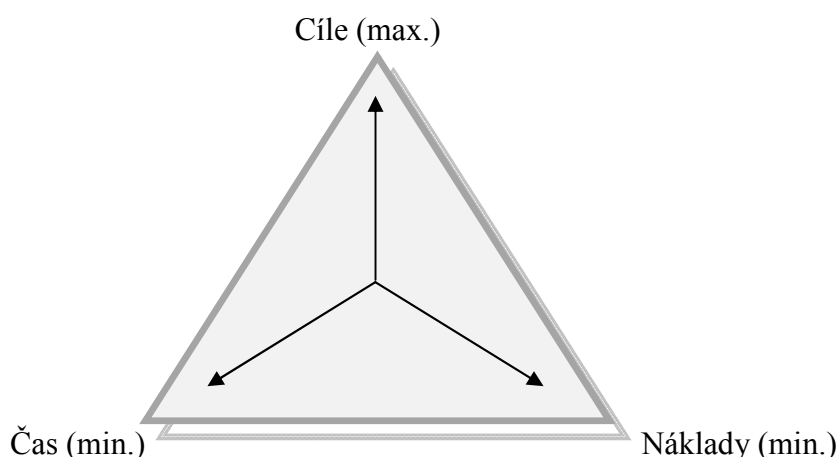
Dle IPMA/SPŘ: „Projekt lze definovat jako činnost, která je omezena zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů, požadavků kvality a požadavků uživatele výstupů.“ (Skalický a kol., 2010, s.46)

Je třeba také vědět, co projektem nazývat nejde. Řadíme do toho činnosti, které nejsou původně definované, nejsou dosažitelné a kontrolované. Jsou to činnosti periodicky se opakující a jednoduché, činnosti, s kterými se setkáme v kritické situaci či improvizaci. Také do projektu nemůžeme zařadit příliš dlouhodobé akce.

1.2 Trojimperativ

Obsah projektu definujeme třemi základními pojmy – **cílem, časem a náklady**. Tyto pojmy se nazývají trojimperativ projektu. Účelem je optimální balance všech tří veličin. Jednotlivé veličiny jsou propojeny mezi sebou, což znamená, že změna jedné veličiny ovlivní stav ostatních veličin. Pro lepší představu – trojimperativ se znázorňuje jako trojúhelník, viz obrázek č. 1. (Doležal a kol., 2009)

Obr.č. 1: Trojimperativ



Zdroj: Doležal a kol., 2009, s.63

Mezi jednotlivými veličinami trojimperativa je velice těsná vazba. Projektový manažer musí posuzovat všechny tři rozměry současně jako celek. Chceme-li realizovat projekt v kratším termínu, musíme zvýšit náklady. Zvětšuje-li se rozsah projektu, vyžadujeme větší čas a náklady. Při omezených nákladech se musíme spokojit s levnějším provedením díla. Důležité je na začátku práce stanovit v projektu všechny tři veličiny dohodu mezi hlavními účastníky projektu. (Skalický a kol., 2010)

1.2.1 Cíl projektu

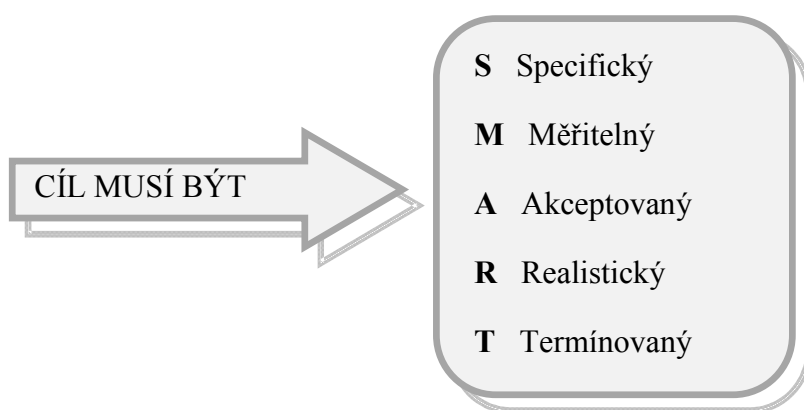
Prvním krokem každého projektu (komerčního, domácího či vzdělávacího) je definování cíle. Tímto krokem zjistíme požadovaný výsledek projektu a kroky potřebné k dosažení tohoto výsledku. Hodně lidí, včetně projektových manažerů, nevěnují dost pozornosti tomuto kroku

nebo definují cíle špatně, čímž vytvářejí podklad pro neúspěšné dokončení projektu. Doležal ve své odborné publikaci uvádí: „Čím vágněji je cíl definován, tím nejistěji projekt zřejmě dopadne a je vysoká pravděpodobnost, že dříve nebo později některá ze zainteresovaných stran začne zjišťovat, že to, co je realizováno, je něco úplně jiného, než bylo definováno.“ (Doležal a kol., 2009, s.62)

Obecně u projektu rozlišujeme strategický cíl (goal) a cíle postupné (objectives). U strategického cíle po jeho realizaci, je možné určit dosažené přínosy pro organizace, které se přenesou na projekt. Ale samotná strategie a její přínosy nejsou tím, čím by se měl zabývat projektový manažer. Odpovědnost pro dosažení podnikatelských přínosů kvůli projektu není odpovědností projektového manažera. Příkladem strategického cíle může být zavedení zákaznického kontaktního centra. (Skalicky a kol., 2010)

Postupné cíle přispívají ke splnění strategického cíle a musejí být **SMART**. Příkladem postupného cíle může být vyškolení obsluhy (Skalicky a kol., 2010). Pravidla SMART znamenají, že musíme vědět, co je našim cílem a čeho bude dosaženo. Důležitý je souhlas zainteresovaných stran a jistota reality projektu. Projekt musí mít určený termín začátku a konce (Doležal a kol., 2009). Každá položka tohoto pravidla svým počátečním písmenem tvoří samotný název SMART, viz obrázek č. 2.

Obr.č. 2: SMART



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

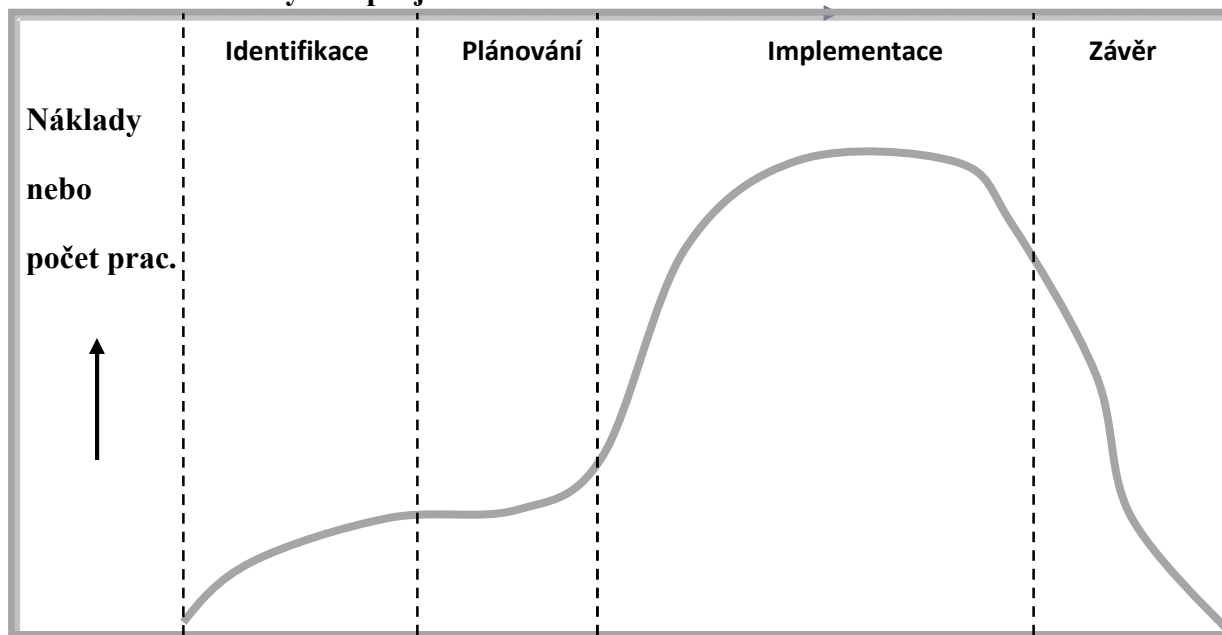
Někdy se ještě můžeme setkat s dodatečnou položkou SMART, kterou je i (integrated), což znamená integrovaný do organizační strategie.

1.3 Životní cyklus projektu

Dalším důležitým bodem, který dokazuje jedinečnou povahu projektu, je životní cyklus projektu. Někteří projektoví manažeři považují za vhodné použít životní cyklus projektu jako základní kámen pro řízení projektem. Životní cyklus znamená, že projekty mají omezené časové rozpětí existence, a že tam jsou předvídatelné změny ovlivňující život projektu. Knihy o projektovém řízení prezentují několik modelů životního cyklu. Mnohé z nich jsou použitelné pro konkrétní odvětví nebo typ projektu. Například projekt vyvinutí nového softwaru se může skládat z 5 fází: formulace problému (definici podstat), projektování, kódování (programování), testování a exploatace. (Grey, 2013)

Z obecného hlediska tento cyklus je znázorněn na obrázku č. 3.

Obr.č. 3: Životní cyklus projektu



Zdroj: Grey, 2013, s.19

Životní cyklus projektu zpravidla prochází postupně čtyřmi fázemi: identifikace, plánování, implementace a závěrečná fáze, která představuje poskytování výsledku klientovi. Všechno začíná v okamžiku, kdy je projekt schválen. Projekt probíhá pomalu, postupně se blíží vrcholu a pak se snižuje až do okamžiku, kdy úplně zmizí zcela beze stopy v době odevzdání projektu zákazníkovi. Ve fázi "**identifikace**" se projekt specifikuje, tvoří se cíle projektu, projektový tým a rozdělují se odpovědnosti. Ve fázi "**plánování**" se vypracovávají plány, které pomáhají identifikovat přesné kroky pro realizaci projektu, termíny, náklady a úroveň kvality, které jsou nutny dodržovat.

Ve fázi "**implementace**" se realizuje podstatná část probíhajícího projektu. Vzniká materiální produkt (například dům, zpráva, počítačový program). Za účelem kontroly je třeba ověřit, zda projekt zapadá do termínu, nákladů, a jestli splňuje schválené specifikace. V závěrečné fázi se projekt předává zákazníkovi. Předání může zahrnovat potřebnou dokumentaci a školení zákazníků.

V praxi je životní cyklus projektu používán některými projektovými týmy zvláště, podle svých cílů a záměrů. Například, designový tým může přikládat maximální úsilí ve fázi implementace, zatímco tým kvality samozřejmě zaměřuje své hlavní úsilí na poslední fáze životního cyklu projektu. A protože většina organizací má portfolio z různých projektů, které jsou spuštěny ve stejnou dobu, a každý z nich je ve stadiu svého životního cyklu, pečlivé plánování a řízení na úrovni celé organizace a projektu, je velmi důležité.

1.4 Předprojektové kroky

Předprojektová fáze je velice důležitá. V této fázi jsou řešeny všechny zásadní kroky plánování, provedeny nejrůznější činnosti pro seznámení s cílovou skupinou, potenciální konkurence, možná rizika. Provedené analýzy udávají směr projektu, ovlivňují jeho hladký průběh a úspěšnost. Dále budou rozebrány některé předprojektové kroky, realizace kterých se objeví v praktické části.

Analýza trhu

Analýza trhu představuje důležitou součást pro určení zaměření projektu, výrobního programu, potřebné technologie. Výsledek analýzy trhu poskytuje základ pro provedení dalších kroků, určuje cílové subjekty, jejich vlastnosti a potřeby. V této části se obvykle také uvádí výsledky strategických analýz **SWOT** a **PEST**. SWOT analýza určuje silné a slabé stránky prostředí projektu, možné hrozby a příležitosti. PEST analýza je dalším široce aplikovaným nástrojem strategické analýzy, kdy probíhá identifikace dopadů vnějších vlivů: politických, ekonomických, sociálních a technologických.

Analýza konkurence

Analýza konkurence je důležitá pro každou organizaci. Hlavním smyslem je shromáždit dostupné informace o silných a slabých stránkách konkurentů, konkurenční strategií a záměry. Získané data budou užitečné před zavedením svého produktu na trh.

Metody pro analýzu konkurence:

- Mystery shopping.
- Výzkum tendrů.
- Analýza médií.
- Expertní rozhovory.

Hodnocení rizik projektu

Neexistuje projekt bez rizik. Za riziko považujeme událost, která má negativní dopad na projekt. Analýza rizik projektu je důležitá pro definování všech druhů rizik, která mohou jakýmkoliv způsobem ohrozit projekt. „Hlavní projektová rizika jsou ta, která ohrožují cíl, čas a náklady projektu. Projektová rizika nastávají kvůli změnám v projektu, kvůli špatné komunikaci na projektu (komunikační rizika projektu) a v důsledku změn vnějších okolností a podmínek (vnější rizika a omezení projektu).“ (Management mania, 2015)

Ze všech definovaných rizikových faktorů projektu je třeba vybrat ty, které jsou pro projekt závažné. Každý závažný rizikový faktor je třeba ohodnotit, aby bylo očividně, jak je pro projekt významný. Význam rizika záleží na velikosti jeho vlivu na projekt a na pravděpodobnosti jeho výskytu, proto se provádí analýza těchto dvou veličin. (Skalicky a kol., 2010)

„Je třeba se uvědomit, že jestliže je projekt rizikový, neznamená to automaticky, že nemůže být úspěšný. Znamená to pouze, že je třeba vytvořit správný plán řízení rizik a realizovat jej.“ (Skalicky a kol., 2010, s.164)

Časový harmonogram projektu

Časovým harmonogramem projektu nazýváme časový plán jednotlivých činností a fází projektu. Tento plán musí být důkladně rozpracován, včetně všech detailů. Mělo by být z harmonogramu jasné, kdy začínají a kdy končí jednotlivé činnosti projektu, které části na sebe navazují a které se vzájemně prolínají. (Skalicky a kol., 2010)

2 Projektový tým

„Tým je soubor jednotlivců, kteří jsou navzájem závislí při plnění svých úkolů, mají společnou odpovědnost za výsledky, vnímají se a jsou vnímáni ostatními jako celistvá sociální jednotka zapojená do jednoho či více širších sociálních systémů, a kteří vykazují

vztahy překračující organizační hranice a usilují o splnění společného cíle, kterého se snaží svou aktivitou dosáhnout.“ (Skalicky a kol., 2010, s.258)

Je důležité rozlišovat pojmy "**tým**" a "**skupina**". Skupinou rozumíme sdružení lidí podle společných účelů a zájmů. Příkladem může být divadelní skupina nebo klub fotbalových fanoušků. Tým není jen skupina lidí, ale je to skupina, která funguje s cílem dosažení žádoucích výsledků, a každý člen této skupiny se snaží dosáhnout toho, aby byly úspěšně splněny. Potenciál týmu je mnohem vyšší než potenciál skupiny nebo individuálních úsilí. Díky tomuto potenciálu, může libovolný nejobyčejnější projekt, který se nachází na pokraji zhroucení, dát skvělé výsledky.

Při práci ve **skupině** má každý člen konkrétně stanoven, co má dělat a jak se má chovat, jinak řečeno má konkrétní pracovní roli. Tyto pracovní role tvoří určité očekávání, které řídí vztahy mezi členy skupiny. Manažer skupiny se stará o efektivnost skupiny, zejména předvídá a plánuje, organizuje, koordinuje, dohlíží, kontroluje a vyhodnocuje. I když skupina může mít společný cíl, úkoly individuálních pracovních rolí jsou důležitější, než dosažení společného cíle. Proto při řízení projektu se se skupinou skoro nesetkáváme, ale můžeme ji využít pro plnění dílčích (operativních) úkolů. (Doležal a kol., 2009)

Při práci v **týmu** je individuální role každého člena sekundární. Nejdůležitějším je dosažení společného cíle, což významně podporuje vzájemné doplňování a společné rozvíjení schopnosti. Odlišným rysem týmu je velmi silný pocit identity a sounáležitosti (Doležal a kol., 2009). Do projektového týmu řadíme všechny osoby, které se podílejí na realizaci projektu. Skupina pracovníků se může v průběhu realizace projektu měnit. Často tým nepracuje na jednom místě a má omezenou časovou působnost. (Svatošová, 2014)

Projekty vyžadují zapojení mnoha lidí. Ale jak se vyhnout situaci, kdy lidé bojují proti sobě při plnění konkrétního úkolu? Stejně obtížná je situace, v níž nikdo nechce přebírat odpovědnost a není možné stanovit konkrétní rozhodnutí. Jak mají lidé pochopit míru osobní odpovědnosti? Na koho se mohou obrátit v případě problémů? Kdo by měl být informován při provádění úkolu nebo procesu? **Matice rozdělení povinností RACI** může pomoci odpovědět na tyto otázky.

Matice RACI je jednoduchý nástroj, slouží k definování rolí a odpovědností, aby nedocházelo k záměně při plnění úkolů nebo procesů. Tento přístup umožňuje manažerům aktivně se podílet na systematickém procesu, popisujícím činnosti, rozhodnutí, povinnosti a

odpovědnosti, které musejí být provedeny každou stranou. Tento přístup umožňuje podporovat přirozený pracovní proces a koordinuje rozdělení rolí a odpovědnosti v rámci týmu. Mezi hlavní výhody použití matice odpovědnosti patří objasnění rozdělení rolí a odpovědností individuálních i týmových. Často může v rámci týmu vzniknout nedorozumění, špatné pochopení svých odpovědností, což vede k oslabení týmové spolupráce a nízké produktivitě. Proto vymezení odpovědnosti a pravomoci zvyšuje účinnost každého pracovníka, stejně jako celého týmu. (Nalbandyan, 2014)

Existuje několik variant zobrazení matice RACI. Jako příklad je tabulce č. 1 uvedena zjednodušená varianta, která představuje tabulku s dvěma charakteristikami : "odpovídá" a "provádí".

Tab. č. 1: Matice odpovědnosti RACI

Jednotky organizační struktury	Aktivita č.1	Aktivita č.2	Aktivita č.3
1	O	OP	-
2	-	-	OP
3	P	O	P
4	-	P	-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

O = odpovídá

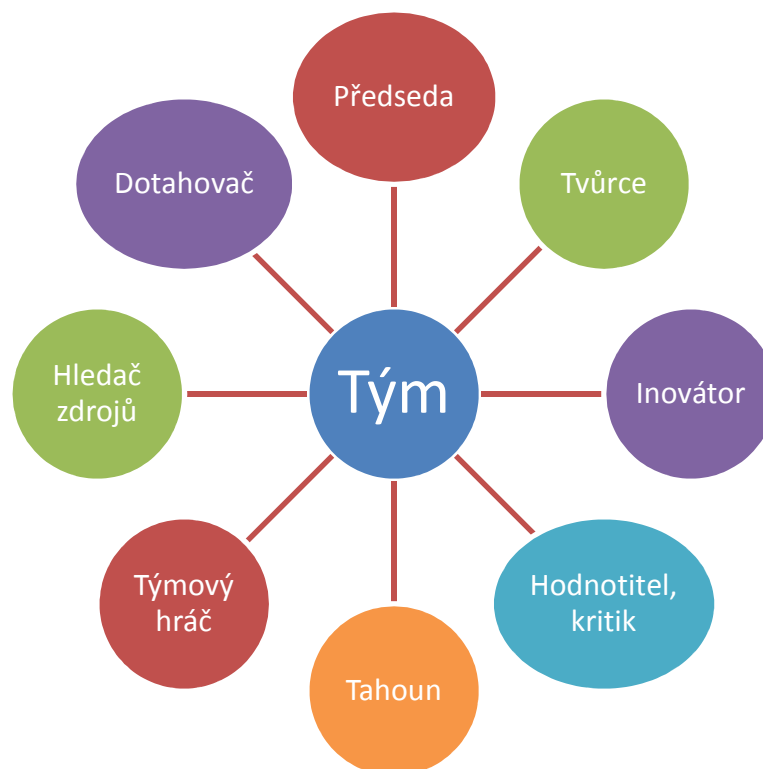
P = provádí

2.1 Týmové role

Jak už bylo uvedeno výše "**tým je soubor jednotlivců**", kde každý z těchto jednotlivců má svoji odpovědnosti a rolí. Pro efektivní fungování projektového týmu je důležité vymezit role a odpovědnosti již na začátku projektu. Mnoho projektových manažerů se zaměřuje na technické role, jako například odborník v oblasti sítí, odborník s uživatelským rozhraním atd. Všechny z nich jsou důležité, je ale nutné přemýšlet o rolích psychologického plánu.

V dnešně době při definování týmových rolí, potřebných pro úspěšné fungování týmu, se nejčastěji používá typologie týmových rolí, sestavená Belbinem. Dr. Meredith Belbinem definoval týmovou roli jako: „Tendence chovat se, přispívat a být ve vzájemném vztahu s ostatními lidmi specifickým způsobem“ (Belbin týmové role, 2015). Přehled týmových rolí je vidět na obrázku č. 4.

Obr.č. 4: Týmové role



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z uvedených rolí nemůžeme zvolit, která je nejdůležitější, a které role naopak nedávají velký význam při týmové spolupráci. Každá role má své výhody a nevýhody. Je důležité také pochopit, že naše role v projektu se mohou měnit, nebo může mít jeden člověk více rolí najednou.

Stručný popis činnosti každé role (Skalický a kol. 2010, s.262):

- **Předseda** vysvětluje cíle, rozděluje role, definuje záměry.
- **Tvůrce** vyhledává příležitosti ke skupinové diskusi, tlačí k rozhodnutí.
- **Inovátor** přináší návrhy a nové myšlenky, proniká do základních věcí.
- **Hodnotitel** analyzuje problémy a komplikované otázky, hodnotí přínosy.
- **Tahoun** proměňuje slova a myšlenky v činy, pracuje, organizuje.
- **Týmový hráč** povzbuzuje ostatní.
- **Hledač zdrojů** komunikuje s okolím.
- **Dotahovač** hledá za dodržováním termínů a úkolu.

2.2 Životní fáze projektového týmu

Vývoj každého týmu prochází různými fázemi vývoje – od vytvoření k zániku. Tuckman popsal 5 fází vývoje týmu. Nejčastěji mluvíme o 4 fázích: formování týmu, diskuse, normování a plná výkonnost. Je třeba také upozornit na existenci 5. fáze – zánik. Ve fázi "plné výkonnosti" členové týmu spoléhají na to, že úspěch je už dosažen a takový tým má tendenci k poklesu pracovitosti, jsou líní na úkor efektivity. (Tapping, 2016)

Ve skutečnosti má fáze vývoje týmu podobu cyklu, ve kterém se stádia formování, diskuse, normování a výkonnosti opakují pokaždé v trochu jiné podobě. Okolí týmu a jeho struktura se neustále mění, což má vliv na vývoj týmu.

Životní fáze projektového týmu lze charakterizovat takto (Tapping, 2016):

Fáze 1 – formování týmu (forming)

- Nejedná se zatím o tým, ale soubor jedinců.
- Vzájemné seznamování.
- Ujasnění cíle, účelu, zaměření, složení týmu.
- Testování ostatních členů, hranice úkolu a hlavně osobnost manažera.
- Existují obavy spojené s ne zcela jasnou představou o práci v týmu.
- Nízká oddanost zájmům týmu.

Fáze 2 – diskuse a konflikty (storming)

- Účastníci se chovají podle svých vlastních zkušeností a nechtějí spolupracovat.
- Dochází ke konfliktům mezi členy týmu.
- Vzájemné útoky a konkurence.
- Mnoho týmů se rozpadá už v této fázi.

Fáze 3 – vytvoření norem a pravidel pro jednání týmu (norming)

- Vytváření standardů a norem.
- Konstruktivní kritika.
- Pokus o dosažení porozumění a vyhnutí se konfliktům.
- Vzájemná důvěra mezi členy týmu.
- Pocit sounáležitosti a týmový duch.

- Růst motivace.

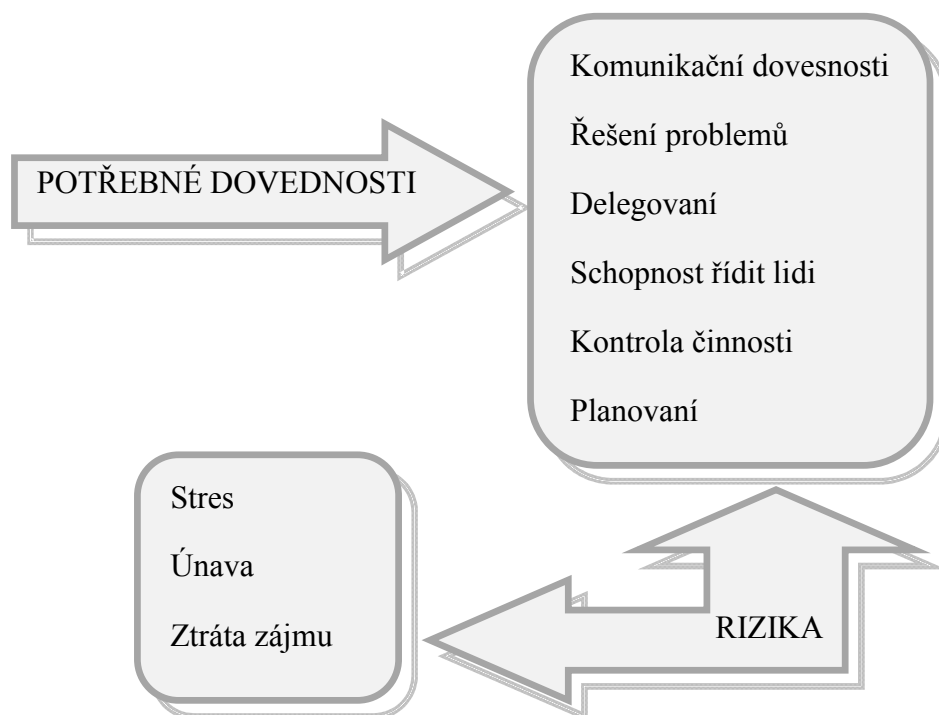
Fáze 4 – plná výkonnost (performing)

- Vysoká motivace.
- Tým pracuje samostatně, manažer vykonává podpůrnou roli.
- Výsledky jsou dosaženy dříve, než se očekávalo.
- Tým je efektivní a soudružný.

2.3 Projektový manažer

Je nesmyslné mluvit o projektovém týmu beze zmínky o tom, kdo je projektový manažer. Tato osoba má pevný vztah ke všemu, co se týká řízení projektů. Pro úspěch projektu nestačí jen nastavit postupy, termíny, zvolit cíl a definovat projektový tým. Pro kvalitní realizaci projektu je důležitý i sám projektový manažer. Projektový manažer je obtížná a náročná role, vyžadující určitou kvalifikaci. Potřebné dovednosti projektového manažera a rizika, spojené s pozicí, jsou na obrázku č. 5. Stanovení cílů, řízení rozpočtu, dohled nad dodržováním termínů a práci s více zúčastněnými stranami – to je jen několik oblastí, které je třeba kontrolovat. Projektový manažer musí být schopen žonglovat se slovy a vyjednávat, prodávat a kupovat, mít výjimečné osobní vlastnosti, mezi které řadíme odpovědnost, komunikativnost, operativnost, schopnost rozhodovat a zaměření se na výsledky. Musí být schopen přizpůsobit se různým vnitřním postupům a vytvářet úzké vazby s pověřenými zástupci dodavatele. Profesionální projektový manažer má odlišnou schopnost pečlivě vyhodnocovat úspěšnost projektu a neustále se učit. Má zájem na procesu projektu jako celku, není omezen na konečný produkt. (Sherick, 2013)

Obr.č. 5: Dovednosti a rizika projektového manažera



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V různých projektech se práce projektového manažera liší, jde ale v podstatě o odpovědnost za vymezení práce, její plánování, stanovení rozsahu potřebných zdrojů a jejich zajištění. Dále tam řadíme splnění požadovaných úkolů a řešení všech problémů, které mohou způsobit zpoždění nebo zastavení projektu. Projektový manažer pracuje v souladu s přístupy projektového managementu. (Newton, 2008)

Občas se můžeme setkat s tím, že na jednom projektu pracuje několik projektových manažerů. Taková hierarchie v podstatě znamená to, že každý projektový manažer nese odpovědnost za určitou část projektu a všichni podávají hlášení nadřízenému projektovému manažerovi. V takových podmínkách práce je důležité přesně popsat svoji specifickou roli. (Newton, 2008)

2.4 Účastníci projektu

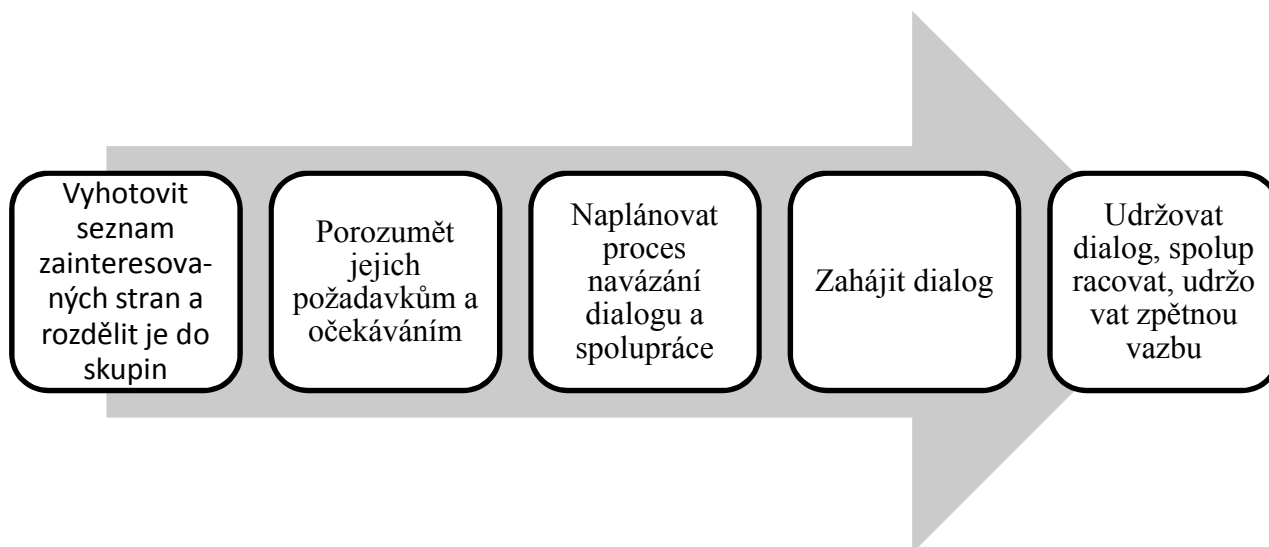
Účastníkům projektu jinak říkáme zainteresované strany. „Zainteresovanou stranou v projektu může být definován kdokoli, kdo je ovlivněn tím, co se projekt snaží realizovat. Jsou to jednotlivci, kteří se budou muset "vypořádat" s výsledky projektu.“ (Doležal a kol., 2009, s.49)

Při realizaci libovolného projektu v organizaci existuje řada osob nebo stran, které mají zájem o jeho úspěšném provádění a výsledcích, zároveň existuje i počet osob, kteří nemají zájem (nebo mají menší zájem) o provádění projektu. Rozhodující pro úspěch jakéhokoli projektu je podpora zajínteresovaných stran. Kromě toho, je důležité zapojit i nezajínteresované (slabě záínteresované) strany. Proto lze říci, že klíčovým úkolem manažera projektu je identifikovat všechny účastníky projektu, jejich očekávání a požadavky, aby byl schopný je řídit a ovlivňovat pro úspěšný průběh projektu. Identifikace zájmů účastníků a projektu může být obtížná a protichůdná, takže je třeba najít takové kompromisy, aby byly uspokojeny zájmy všech. Skalický uvádí krásný příklad odlišných zájmů účastníků projektu z výstavby nového podniku: „Akcionáři chtějí, aby náklady byly co nejnižší, ředitel závodu si přeje, aby technologie byla na úrovni, místní úřad požaduje, aby podnik byl postaven v jeho lokalitě (aby budoucí daňové odvody plynuly do jeho pokladny), ekologické hnutí se zasazuje o to, aby ekologická zátěž životního prostředí byla minimální a majitelé sousedních pozemků by chtěli, aby podnik nebyl v této lokalitě vůbec budován.“ (Skalický a kol. 2010, s.71)

Účastníci projektu se člení na přímé a nepřímé, jinak řečeno, primární a sekundární. Mezi primární účastníky řadíme obchodní partnery, zákazníky, zaměstnance, vlastníky a investory, kteří se aktivně podílejí na projektu a mají na něj přímý vliv. Sekundárními účastníky jsou osoby, které ovlivňují projekt přímo nebo nepřímo, je to veřejnost, média, konkurenti, vládní instituce a ostatní. (Doležal a kol., 2009)

Na obrázku č. 6 je vidět postup spolupráce se záínteresovanými stranami, který vede k lepšímu porozumění jejich zájmům. Mezi nejznámější způsoby začlenění záínteresovaných stran do projektu patří dotazníkové šetření, neformální setkání, telefonní podpora, organizace společných projektů a jiné. Kontakt se záínteresovanými stranami může vzniknout zveřejněním informací na webových stránkách nebo pomocí elektronické schránky, do které možné zaslat svůj komentář nebo dotaz. (Doležal a kol., 2009)

Obr.č. 6: Postup spolupráce se zainteresovanými stranami



Zdroj: Doležal a kol., 2009, s. 53

2.5 Dokumentace projektu

Projektová dokumentace představuje důležité informační zajištění pro všechny zainteresované strany projektu. Cílem je zachytit důležitá fakta týkající se návrhu a implementace projektu. To se dá udělat různými prostředky, jako jsou tabulky, grafy, obrázky, schémata, texty a jiné. Projektový manažer a projektový tým musí dobře navrhnout strukturu a obsah projektové dokumentace, aby se zachytilo vše nezbytné a přitom nebyla příliš administrativně náročná. (Doležal a kol., 2009)

Efektivní projektová dokumentace musí být (Doležal a kol., 2009):

- Jednoduchá.
- Dostupná všem, kde s ní mají pracovat.
- Jasně definovaná.
- Dobře strukturovaná.
- Udržovaná v aktuálním stavu.

Projektovou dokumentaci můžeme členit různými způsoby. Například ve vztahu k jednotlivým fázím projektu rozlišujeme předprojektovou dokumentaci, projektovou dokumentaci, poprojektovou dokumentaci. Dále se rozlišuje návrhová dokumentace, která se týká návrhu projektu a záznamová dokumentace, která zaznamenává průběh projektu.

3 Projektová komunikace

„Naše potřeba komunikace je jednou z nejdůležitějších potřeb života. Žít znamená komunikovat. Nekomunikovat znamená umřít.“ (Mikuláščík, 2003, s.16)

V každodenním životě považujeme komunikaci za samozřejmost, komunikujeme neustále, a proto tomu nevěnujeme příliš mnoho pozornosti. Ale jestli chceme říct něco důležitého nebo napsat dopis, tak začínáme hledat slova, výrazy. Poznáváme, jak je komunikace důležitá. Jestli se chceme při komunikaci na sebe spoléhat, mít optimální sebedůvěru, musíme ji porozumět a naučit se ji zvládat. (Mikuláščík, 2003)

Navázání efektivní komunikace – jedná z nejdůležitějších funkcí projektového řízení, bez které nelze představit dosažení společných cílů a vzájemného porozumění s partnery. Kvalita vztahu mezi lidmi – ať jsou to přátelé, rodina nebo kolegové – v podstatě je založená na tom, jak přesné a poctivé jsou jejich mezilidské vztahy. Vzhledem k tomu, že firmy a organizace jsou strukturovaným typem vztahu mezi lidmi, jsou do značné míry závislé na kvalitě komunikace s cílem zajistit efektivní fungování. Je zřejmé, že v případě, že komunikace mezi lidmi nebude efektivní, lidé nebudou moci dohodnout se na společném cíli, který je předpokladem organizace jako takové.

Pokud mluvíme o projektové komunikaci, je pro úspěšné řízení libovolného projektu nutné postarat se o to, aby zákazník, investor a akcionář byli vždy včas a dobře informováni o stavu projektu. V případě, že tyto osoby nejsou informováni, je mnohem větší pravděpodobnost vzniku problémů v průběhu projektu. Velké a úspěšné projekty obsahují velké množství informací, která koluje mezi různými členy projektového týmu. Projektový manažer musí informovat management mateřské organizace o projektových potřebách, problémech a dílčích úspěších. Management potřebuje znát, zda projekt je veden podle plánu správným směrem a přinese organizace úspěch. Členové týmu poskytují informace jiným členům, formulují svoje názory pro důležitá rozhodnutí o kritických faktorech projektu. Způsob komunikace je definován v plánu komunikace, který musí být vždy pečlivěji propracován u větších projektů, než u projektů jednodušších. Podrobněji o plánu komunikace v podkapitole plán projektové komunikace. (Skalický a kol., 2010)

3.1 Definice komunikace

Schopnost sdělovat abstraktní myšlenky je jedna z primárních charakteristických rysů lidstva. Komunikace je proces výměny informací mezi dvěma nebo více lidmi s cílem odstranit či

snížit nejistotu obou komunikujících stran. Do předmětu komunikace řadíme data, informace a znalosti. Data jsou holá fakta, informace jim přidělují konkrétní význam, a pokud víme, jak využít informace, pak máme znalosti. (Holá, 2006)

Komunikace je důležitou podmínkou sociální existence člověka, založena na potřebách člověka vyměňovat si informace s jinými lidmi a integrovat se s nimi. Sociální izolace může být důvodem psychickou deprivaci či dokonce choroby (Doležal, 2009). Důležité je uvědomit, že komunikace má různé formy. Zahrnuje jak slovní projevy, kterým říkáme verbální komunikace, tak mimoslovní projevy – neverbální komunikace, součástí je vnímání účastníků se zapojením smyslů, rozumu, intuice a citu. Vše co děláme a neděláme, naše chování, jednání a aktivity také patří do komunikace. „I když mlčíme a stojíme, tak vysíláme signály ke svému okolí, které nás jaksi vnímá a utváří si představy.“ (Holo, 2006, s.3)

Komunikace předpokládá sledovat (Doležal a kol., 2009, s.248):

- **Kdo** to říká (mluví za koho, jakou má roli).
- **Co** říká (co říká nového, důležitého nebo nedůležitého, jakou má hodnotu to, co říká).
- **Komu** to říká (uspokojuje tím posluchače nebo ne, jak je vnímán).
- **Kdy** to říká (co předcházelo, co bude následovat).
- **Kde** to říká (před kým a za jaké situace).
- **Jak** to říká (srozumitelně, jakým hlasem, jak se chová, jak se tváří).
- **Proč** ro říká (co ho motivuje, čeho chce dosáhnout).
- **Jaký** je účinek toho, co říká (jaký má efekt to, co bylo řečeno).

3.2 Typy projektové komunikace

Komunikace se rozlišuje do několika typů. Když mluvíme o projektové komunikaci, obvykle hovoříme o třech typech (Skalicky a kol., 2010):

- **To, co je povinné (Mandatory)** – informace jsou příjemcům posílány (pushed communication). Zprávy o stavu projektu, kontrolní porady, monitorovací zprávy, vládou nebo správními institucemi vyžádané zprávy, zprávy dané zákonem apod.
- **To, co je nepovinné (Informal)** – od pracovníků se požaduje určitá iniciativa, aby informace získali (pulled communication). Konzultace pro pracovníky, dokumentace

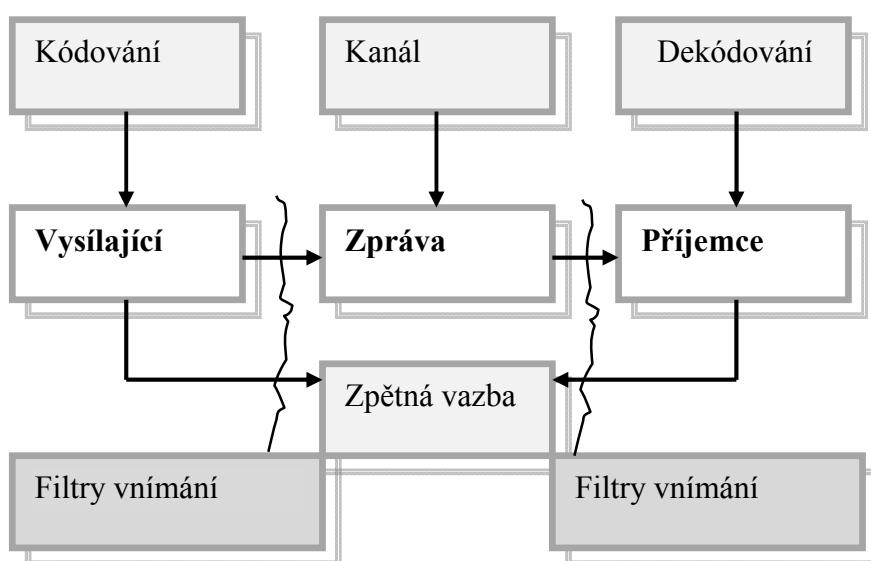
projektového produktu umístěná v archívu nebo knihovně, pracovní informace o projektu na webových stránkách.

- **Marketingová komunikace** – informace jsou posílány širšímu okruhu lidí (pushed communication). Je navržena k vyvolání zájmu o projekt a projektový produkt. Soutěže o ceny, veřejné besedy s klíčovými účastníky projektu, slavnostní shromáždění při příležitosti splnění hlavních milníků.

3.3 Komunikační proces

Komunikační proces (viz obrázek č. 7) charakterizujeme jako přenos informací a výměnu názorů mezi alespoň dvěma lidmi, kde každý vyjadřuje své myšlenky určitým způsobem, jinak řečeno, dává jim formu. Toto vyjadřování nazýváme kódováním. Vysílající pomocí kódování předává zprávu příjemce. Příjemce tuto zprávu musí dekódovat – interpretovat ji nějakým způsobem. Všichni účastníci komunikace jsou ovlivněni filtry vnímání, které představují znalosti komunikujících osob, jejich schopnosti vyjadřování, schopnosti přijímání zpráv a schopnosti vnímání reality. Fyzické, sociální a kulturní prostředí tvoří mnoho faktorů, které ovlivňují obsah předávaných zpráv, čímž vzniká takzvaný šum. Posledním článkem komunikačního procesu je zpětná vazba, pomocí které vysílající získává informace o přijetí jím vyslané zprávy. (Dědina,2007)

Obr.č. 7: Model komunikačního procesu



Zdroj: Dědina, 2007, s.46

Komunikační proces také spojen s bariérami, které se mohou objevit jak na straně mluvčího, tak na straně posluchače. Mluvčí může se snažit říct příliš mnoho informace najednou, mít tichy a nepříjemný hlas nebo používat hodně cizích slov. Bariéry posluchače mohou být představovaný "skákáním" do řeči, neochotou naslouchat a akceptováním pouze vlastního myšlenkového schématu. (Doležal a kol., 2009)

3.4 Komunikační kanály

Komunikační kanál je cestou, kterou prohází zpráva od komunikanta k adresátovi. Přítomnost komunikačních kanálů je nutnou podmínkou všech komunikačních aktivit. Komunikační kanály se liší rychlostí, přesností, efektivitou, nákladovostí, počtem oslovených lidí atd. Při různých formách komunikace používáme různé komunikační kanály. Při osobní konverzaci mluvíme a posloucháme, gestikulujeme, neboli vnímáme zrakové vjemy přes zrakový kanál. Často také využijeme čichový a hmatový kanál. (Mikuláščík, 2003)

Příklady komunikačních kanálů:

- Rozhovor tváří v tvář.
- Telefon.
- Videokonference.
- Elektronická pošta.
- Nástěnka.
- Dopis.
- Fax.
- Reklama.
- Skupinová komunikace.
- Prezentace.

Nejbohatším sdělováním informací mezi mluvčím a příjemcem zprávy je osobní setkání – umožňuje neverbální komunikaci v plném rozsahu. Telefon a videokonference do značné míry také můžeme definovat jako osobní sdělení informací, i když neumožňují neverbální komunikaci, řadíme je mezi poměrně často využívané. Opakem jsou psané zprávy a elektronická pošta, které využíváme při jednoduchých a rutinních úkolech. Při složitých úkolech je třeba preferovat bohaté formy komunikace. (Dědina, 2007)

3.4.1 Elektronická komunikace

Elektronická komunikace je další etapou vývoje sdělování dat, kde jsou informace, které se vyskytují v ústních (fyziologické) a psaných (virtuální) formách. Tento typ komunikace je relativně nový, nachází se ve stavu vývoje a je velice perspektivní. Elektronická komunikace má mnoho podob, nejčastěji rozlišujeme čtyři formy elektronické komunikace, které ukazuje tabulka č.2.

Tab. č. 2: Formy elektronické komunikace

Způsob	Popis
Elektronické zasílání zpráv	Textová podoba, docela levná. Požívá se jak pro formální komunikaci, tak i neformální komunikaci. E-mail není vhodný pro zasílání zpráv, které vyžadují okamžitou reakci a odpověď.
Hlasová komunikace	Funkční a levná alternativa mobilních telefonů. Pro tento druh elektronické komunikace stačí mít připojení na internet, nemusí se platit žádné poplatky navíc. Vyhodou také je, že software umožňuje ukládání zpráv, jejich předávání ve firmě apod.
Konferenční systém	Videokonference přenášejí kromě hlasu i obraz, a dávají tak možnost sledovat i neverbální projevy účastníků komunikace. Jedná se o nejdokonalejší náhradu osobních setkání.
Groupware	Výměna informací v reálném čase mezi členy jednoho týmu. Dokumenty kancelářských aplikací typu MS Office nebo OpenOffice.

Zdroj: Dědina, 2007, s.50

Pro elektronickou komunikaci firmy využívají celosvětovou síť – internet a své vlastní intranety. Obrovské množství informací o různých produktech, firmách, technologiích a možnostech, se dá jednoduše najít na internetu. Co se týká intranetu, tomu je vymezeno prostředí podnikové počítačové sítě. Oproti internetu je jeho obsah jasně vymezen a obvykle katalogizován, obsahuje centralizované firemní informace.

Používání elektronické komunikace má nesporné výhody, mezi které řadíme nízké náklady, jednodušší šíření informací, vysokou rychlost. Existují ale také nevýhody, které musíme zvažovat, jako například bezpečnost předávaných zpráv.

3.5 Funkce komunikace

Komunikace má řadu funkcí, hranice, které nejsou jednoznačné a často se překrývají (Mikuláščík, 2003, s.21):

- **Informativní** – svěření informací, faktů a dat mezi lidmi.
- **Instruktivní** – v podstatě je tato funkce informační, rozšířena o objasnění smyslu, popisu, cesty a návodu.
- **Přesvědčovací** – ovlivnění jiného člověka pomocí logiky a argumentů, s cílem změnit jeho pohled, přístup, hodnocení či způsob konání.
- **Posilovací a motivující** – souvisí s přesvědčovací funkcí, jde o posilování sebevědomí, individuální potřeby, posilování vztahu k něčemu.
- **Zábavná** – podstatou je pobavit se, zasmát se, vytváří postřednictvím komunikace pocit pohody a spokojenosti.
- **Vzdělávací a výchovná** – souvisí s funkcí informativní, instruktivní, uplatňují je instituce.
- **Socializační a společensky integrující** – souvisí se vztahy mezi lidmi a posilováním pocitu sounáležitosti. Závisí na naší společenské úrovni.
- **Osobní identity** – na úrovni osobnosti, pomáhá ujasnit si spoustu věcí o sobě samém, svých názorech.
- **Poznávací** – těsně spojena s funkcí informativní, je pojata z pohledu komunikanta, informativní z pohledu komunikátora a komunikanta. Umožňuje sdělení každodenních zážitků, vzpomínek a plánů.
- **Svěřovací** – může mít různou intenzitu. Používá se pro zbavení vnitřního napětí, sdělování důvěrných informací, na základě toho se očekává podpora a pomoc.
- **Úniková** – popovídání s cílem odreagovat se od starostí, od shonu.

3.6 Komunikační strategie

Základním cílem projektu je zajistit průběžnou informovanost a podporu projektu všech klíčových zainteresovaných stran. To se dá udělat pomocí vytvoření komunikační strategie.

Komunikační strategie je proces, který zahrnuje nejen komunikátora a komunikanta, ale postupné plánování všech činností a prostředků v každém kroku projektu, za účelem stanovení požadované úrovně komunikace. K návrhu a postupné implementaci komunikační strategie dochází již v samém počátku projektu. (Doležal a kol., 2009)

„Komunikační strategie by měla být schválena firmou a pokrývat minimálně následující body:

- Popis projektu.
- Cíle komunikace.
- Zainteresované strany.
- Klíčová sdělení.
- Komunikační nástroje.
- Rozpočet.
- Harmonogram.
- Rizika spojená s komunikací.
- Vyhodnocení.“ (Doležal a kol., 2009, s. 54)

3.7 Plán projektové komunikace

Plán projektové komunikace je velmi zajímavé a nevyčerpatelné téma v oblasti projektového řízení. Komunikace je součástí projektu, měla by být řízena, stejně jako úkoly projektu. Při realizaci projektů v malé organizace nebo soukromé firmě je optimální "flexibilní" komunikační styl řízení, navzdory skutečnosti, že obecně by měl existovat plán řízení projektové komunikace.

Komunikační plán je jeden z doplňkových plánů projektu, který zahrnuje:

- Plán sběru informací, který identifikuje zdroje informací a způsoby jejího obdržení.
- Plán šíření informací, který identifikuje uživatele informací a způsoby jejího doručení.
- Podrobný popis každého dokumentu, který má být přijat nebo předán, včetně formátu, obsahu, úrovní podrobností a používaných definic.
- Akční plán různých typů komunikací.
- Metody rekonstrukce a zlepšení komunikačního plánu.

Kroky rozhodování o komunikaci na projektu jsou (Skalický a kol., 2010):

- Stanovení osob, které mají být zahrnuty do projektové komunikace.
- Stanovení mechanismu, který poskytuje nejlepší komunikační spojení. V případě, že členové projektového týmu jsou daleko od sebe, je možno využít komunikačních nástrojů pro spolupráci online.
- Rozhodnutí o tom, jak často potřebuje tým komunikovat. Sestavení plánu, jak to udělat.
- Ujištění správného chápání.
- Pozornost při návrhu zpráv.
- Určení způsobu, jakým tým zahrne do svých porad dodavatele a externí pracovníky.
- Počítání se všemi neformálními komunikacemi v rámci projektu, při nichž se získává značná část informací.

3.8 Reporting v rámci projektového týmu

Reporting v reálném čase – jeden z klíčových funkcí kriticky potřebných pro efektivní řízení projektů. Reporting je podávání zpráv, které sdělují informaci o stavu projektu a tvoří prognózy na období do ukončení projektu. Podávání zpráv se realizuje v běžné kalendářní periodě koordinátorem, který řídí projekt jako celek. (Skalický a kol., 2010)

Pro efektivní reporting v projektu je třeba (Anythingstudio, 2012):

- Provádět analýzy realizace plánu projektu.
- Průběžně monitorovat a evidovat dosažené výstupy projektu.
- Monitorovat finanční prostředky.
- Informovat ostatní partnery o činnosti.
- Komunikovat o problémech.

„Integrovaný systém projektového reportingu pokrývá všechny projektové cíle a odpovídající kritéria úspěchu pro relevantní projektové fáze a požadavky zainteresovaných stran“ (Skalický a kol., 2010, s. 161)

3.9 Obchodní jednání

Jednání jsou důležitou formou lidské komunikace a pokrývají všechny oblasti společnosti, od rodiny do státní politiky. Schopnost vyjednávat je nedílnou součástí kultury. Na tom do

značné míry je závislý osobní i pracovní život člověka. Hlavním problémem, který je řešen v průběhu jednání, je postupné překonávání rozdílů ve sblížení postojů svých členů a volbě možností a konkrétních podmínek řešení problému. Obchodní jednání působí jako forma obchodní komunikace a diskuse, která má za cíl uzavřít dohodu o jakékoli otázce.

Každý den je velké množství lidí po celém světě v situaci, kdy jednání jsou nevyhnutelná. Před nimi vstávají úkoly a řešení, kterými je třeba vyjasnit si vztahy s ostatními. Na vyřešení těchto problémů se člověk neobejde bez vyjednávání.

3.9.1 Příprava na obchodní jednání

Řádná a pečlivá příprava na obchodní jednání je základem úspěchu. Včasná příprava přispívá k lepšímu pochopení celkové situace. V procesu přípravy informací je třeba se obávat především vytvoření dojmu, že jsme plně připraveni na všechna překvapení od partnera. Je důležité, aby následky byly předvídatelné a požadované výsledky nebyly omezeny slovy. Organizace prostoru a času obchodního jednání si také zaslouží pozornost, protože je důležité mít k dispozici volný čas a nerušivé prostředí. Psychologická příprava předpokládá určitou etiketu, opuštění rouhavosti, projev taktu a zdvořilosti. (Fisher, 2008)

3.9.2 Styl obchodních jednání

Volba stylu závisí na povaze nadcházejícího jednání, a to zejména na stylu, použitým druhou stranou. Styl je zřídka použit v jeho čisté formě. Běžně se používají prvky několika stylů v určitém poměru. Avšak definice dominantního stylu musí být vždy. Styly obchodního jednání (Ardentov, 2013):

- **Spolupráce.** Tento styl zahrnuje jak konfrontace, tak ochotu spolupracovat. Je zvolen při obchodním jednání ohledně zásadně důležitého rozhodnutí, které by mělo být rovnoměrně respektováno a brány v úvahu zájmy všech zúčastněných stran.
- **Boj proti.** Styl, který je ovládán konfrontacemi a nedostatečnou spoluprací, je přijatelný v situacích, které vyžadují rychlé a přesné rozhodování. Tento styl funguje na principu "řekl jsem tak a tak to bude", jiná hlediska se v úvahu neberou.
- **Pozice oslabení.** Je to styl, který demonstruje odmítnutí konfrontace a úmysl spolupracovat. Je vhodnější pro použití v situacích, kdy jste si plně vědomi, že jste se

chovali špatně a uznávajíte svoji vinu, nebo chcete-li získat důvěru v budoucnosti a jste ochotni vynakládat značné ústupky v zájmu dosažení kompromisu.

- **Vyhýbání.** Styl zahrnuje souběžné vzdání se kompromisu a konfrontace. Typicky se volí, když příčiny jednání jsou povrchní a bezvýznamné, a snaha bojovat o své zájmy je skoro zbytečná a nepřinese velkých výhod.
- **Kompromis.** To je ústředním bodem každého modelu chování. Je efektivní v případech, kdy je cíl mírně důležitý, ale ne zásadní. Nejčastěji se jedná o momentální výměnu vzájemných ústupků, neznamená ale konečné řešení problému.

3.9.3 Průběh obchodního jednání

Průběh obchodního jednání se určuje poměrem faktoru síly a vztahem závislosti zapojených osob na úspěchu jednání. Jistá rovnováha sil a porozumění toho, co strany navzájem potřebují, je nezbytnou podmínkou pro smysluplné jednání. Při jednání je třeba používat jednoznačné argumenty. Pomocí argumentu můžeme zcela nebo částečně změnit názor na svého partnera. Argumentace je logicky-komunikativní proces, zaměřený na odůvodnění pozice jedné osoby s výhledem na jeho následné pochopení a přijetí druhé osoby. (Fisher, 2008)

Praktická část

4 Představení společnosti

Praktická část práce je aplikovaná na společnosti **San Dianto café s.r.o.**, která vznikla dne 28.8.2015 zápisem do obchodního rejstříku v Praze.

Sídlo: Praha – Žižkov, Jičínská 226/17, PSČ 130 00

IČO: 04355237

Předmět podnikání: Hostinská činnost

Kapitál: Základní kapitál 1 000 Kč.

Společnost byla otevřena s cílem realizace franšizy mobilních kaváren San Dianto, které již získaly svoji popularitu v Rusku. Před námi se otevírá jedinečná možnost pozorovat, jak nová společnost poprvé vstupuje na český trh. Předmětem podnikání je unikátní koncept prodeje kvalitní kávy bez kamenné provozovny.

4.1 Franšízové koncepty v České republice

Franšízové řetězce začaly na Český trh vstupovat čím dál tím více. Při porovnání vývoje franšizy v Česku a Rusku je třeba říct, že Rusko jsou nováčci na tomto trhu. Průměrná délka prodeje franšiz jen něco málo přes 10-15 let, maximální nárůst prodejů byl pozorován pouze posledních 7 let (Franchisinginfo, 2013). Ve stejné době trh franšizy v Česku vstoupil do doby zralosti. Zatímco v Rusku je počet franšisantů v desítkách jednotek, v Evropě a Americe hovoříme o stovkách a tisících.

Na českém trhu už působí několik větších řetězců, mezi které také řadíme kavárny a restaurace rychlého občerstvení, viz tabulku č. 3. Některým se daří dosáhnout velkého úspěchu, jiní jsou naopak nuceni přiznat svůj neúspěch a ukončit činnost. „Problém je zejména v tom, že řada kavárenských řetězců kopíruje Štarburk a nepřináší nic nového. Šanci na úspěch tak mají firmy, které přijdou na trh s novým konceptem“ – toto v jednom z článků říká ředitel Českého institutu pro franšising, Jaroslav Tamchyna. (Vokurková, 2013)

Tab. č. 3: Kavářenské řetězce v České republice

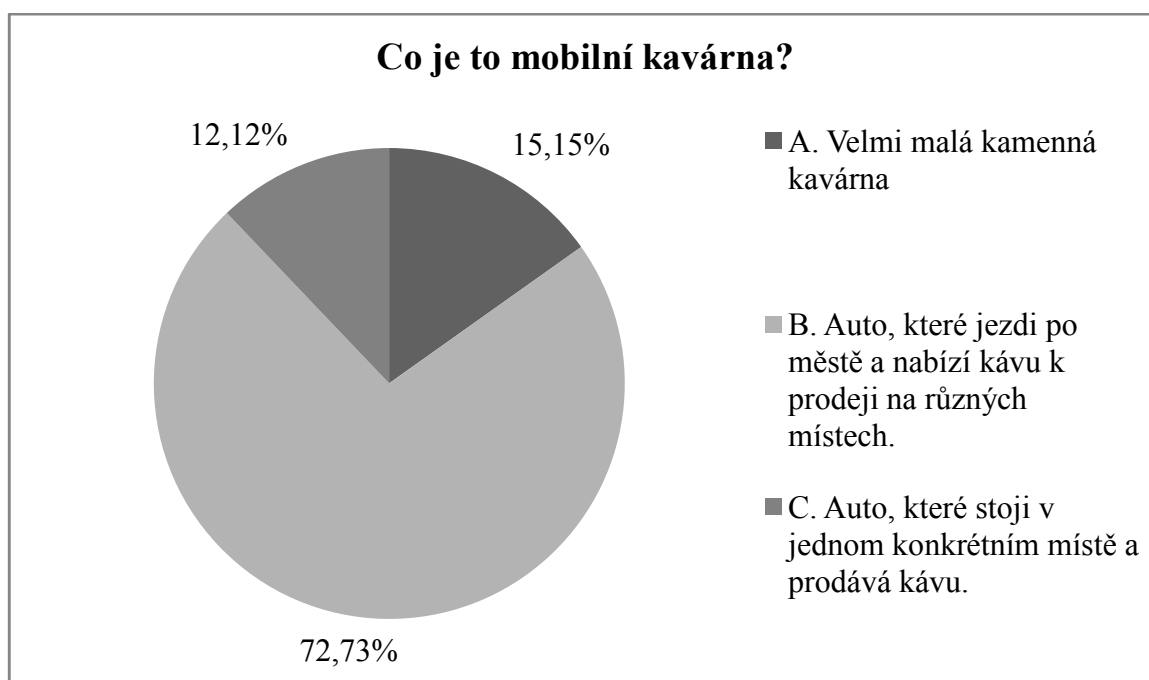
Největší řetězce podle počtu kaváren v Česku	
ŘETĚZEC	POČET KAVÁREN
Costa Coffee	25
Coffee&Co.	17
Coffee Day	14
CrossCafe	13
Starbucks	12
Coffeeshop Company	10

Zdroj: Podnikatelský plán San Dianto café s.r.o., 2015

4.2 Představení projektu

Projekt představuje otevření sítě mobilních kaváren v České republice. Pro Českou republiku je to novinka, a ne každý člověk může odpovědět s jistotou, co je to mobilní kavárna. Z toho důvodu, v rámci bakalářské práce, byl proveden malý průzkum na internetu a v životě mezi studenty, ve věku 20 až 24 let. Podstatou průzkumu byla jen jedna otázka „**Co je to mobilní kavárna?**“. Bylo dotazováno 33 lidí. Každý mohl vybrat jednu variantu odpovědi ze třech. Varianty odpovědí spolu s výsledky jsou na obrázku č. 8.

Obr.č. 8: Anketa k pojmu "mobilní kavárna"



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Jak je vidět, nejoblíbenější odpověď byla varianta B. Dává smysl, proč je kavárna umístěna v autě? Druhá nejoblíbenější odpověď byla varianta A - velmi malá kamenná kavárna. Pod pojmem "mobilní" lidé často představují kompaktní, malý. Správná odpověď ale je variant C - -auto, které stojí na jednom konkrétním místě a prodává kávu, viz obrázek č. 9. Mobilní kavárna představuje sebou vždy **jedno auto na jednom místě prodeje**. Nutno pronajmout parkovací místo a auto každé ráno přijíždí na to stejné místo pro prodej. Kromě usnadnění organizačních kroků, je tímto způsobem prodeje napomáháno také k získávání pravidelných zákazníků. V případě, že pronajímané místo nebude ziskové, změnit lokalitu prodeje je mnohem jednodušší, než u kamenných provozoven.

Obr.č. 9: Auto mobilní kavárny San Dianto



Zdroj: Podnikatelský plán San Dianto café s.r.o., 2015

Mobilní kavárny můžeme definovat jako reakcí na rychlé životní tempo a zvýšenou poptávku po kvalitní a čerstvé kávě, dostupné kdekoli a kdykoli na ní máte chuť. Mobilní kavárny se k nám dostaly ze zahraničí. Tento druh podnikání je rozšířen zejména v Austrálii, Anglii a Holandsku, kde se stal už populární mezi vyznavači pití kávy. Vznik první mobilní kavárny se datuje kolem roku 2000. V Evropě mezi špičkové společnosti v této oblasti patří CoffeeLatino.co.uk a PalettiEspressoBar.nl, která se zabývá výrobou prodejních stánků,

distribucí kávy a dodávkou příslušenství pro mobilní kavárny. (Podnikatelský plán San Dianto café s.r.o., 2015)

Mobilní kavárna San Dianto bude nabízet kávu a horké nápoje v několika lokalitách hlavního města Prahy. První auto společnost plánuje spustit v historickém centru přímo na veřejném prostranství. Záměr bude kladen na turisticky nejvyhledávanější památky, vysokoškolské kampusy, nákupní a business centra. Záměrem San Dianto také je oslovit zákazníky i na různých kulturních, společenských a sportovních akcích (hudební festivaly, městské slavnosti, módní přehlídky, sportovní závody apod.). Jako doplňkovou službu bude firma nabízet možnost cateringu při osobních a firemních oslavách, svatbách a filmových natáčeních po celé České republice. (Podnikatelský plán San Dianto café s.r.o., 2015)

V závislosti na prodejní lokalitě můžeme rozčlenit potenciální zákazníky do několika skupin:

- Turisté a návštěvníci historických míst Prahy.
- Studenti vysokých škol na místech vysokoškolských kampusů a bezprostředního okolí.
- Návštěvníci sportovních a kulturních akcí, zejména hudebních festivalů, outdoorových akcí, sportovních závodů atd.

U tohoto projektu existuje jeho podprojekt, který představuje otevření kamenných kaváren ve městě po úspěšném spuštění několika mobilních kaváren. Kamenná kavárna by sloužila především pro skladování zásob, dále pro snadnější zaškolení nových zaměstnanců a jako místo, odkud by každé ráno odjížděly mobilní kavárny na svoje prodejní pozice. Kromě toho bude možnost posadit se a dát si kávu jako v každé kamenné kavárně.

4.2.1 Cíl projektu

Základním cílem projektu podle podnikatelského plánu, představeného firmou, je vybudovat síť mobilních kaváren, které budou pokrývat navržené lokality. Cílem je také zajišťovat distribuci kávy na vybraných akcích a pořídit si co nejdříve více prodejních zařízení, s ohledem na potřebu zajistit alternativní prodej při technických potížích některého ze zařízení. Dalším cílem je vybudovat silné podvědomí zákazníků o tomto novém trendu v prodeji kávy. (Podnikatelský plán San Dianto café s.r.o., 2015)

Těchto následujících 5 cílů by firma ráda zrealizovala do roku 2017 (Podnikatelský plán San Dianto café s.r.o., 2015):

C1 – Zahájení provozu mobilní kavárny v Praze 1.

C2 – Provozování mobilní kavárny na letních festivalech a sportovních akcích.

C3 – Provozování mobilní kavárny na vánočních trzích.

C4 – Příprava rozšíření vozového parku na tři mobilní kavárny.

C5 – Nabídka nových služeb (catering).

Na základě teoretických poznatků víme, že cíl musí být SMART. Z analýzy formulace základního cíle projektu „**vybudovat síť mobilních kaváren, které budou pokrývat navržené lokality**“, lze navrhnout její přesnější definici. Budeme vycházet z předpokladu, že síť jsou aspoň čtyři mobilní kavárny. Cíl by mohl znít takhle: „**Do roku 2019 zahájit provoz čtyř mobilních kaváren v Praze, nacházejících se na území historického centra, vysokoškolského kampusu, nákupního a business centra.**“

4.2.3 Náklady projektu

Vzhledem k tomu, že se jedná o mobilní kavárnu, je potřeba vstupních finančních zdrojů relativně malá a nepřesáhne 800 000 Kč, což ve srovnání s pořízením kamenné kavárny je výrazně méně. Rozpočet celkových počátečních investic je zaznamenán v příloze A. Tyto finanční zdroje budou částečně kryty úvěrem, jehož návratnost nebude déle než 6 let. Výhodou celého konceptu je jeho mobilita, která umožní pružně reagovat na změny lokalit spotřebitelské poptávky. Vzhledem k vzrůstající oblíbenosti pití kávy, lze tento segment trhu označit za stabilizovaný. (Podnikatelský plán San Dianto café s.r.o., 2015)

4.2.4 Předprojektové kroky

V této části budou rozebrány předprojektové kroky projektu, doplněny, či rozšířeny autorkou bakalářské práce, pro případné zlepšení jejich výsledků.

Analýza trhu

Analýza trhu byla provedena pomocí SWOT a PEST analýz. V tabulce č. 4 jsou představeny výsledky SWOT analýzy podle Podnikatelského plánu společnosti San Dianto café s.r.o. Silné stránky projektu by se daly rozšířit o **snadnou údržbu a velikost mobilní kavárny**. Do příležitostí projektu, kromě oblíbenosti kávy a zvyšující se poptávky, také patří **možnost rozšíření nabídky o nové produkty**. Ohrožujícími faktory, kromě uvedených v tabulce, mohou být **nedostatky kvalitních pracovníků a zvyšování cen surovin**.

Tab. č. 4: Analýza SWOT – mobilní kavárna

Analýza SWOT – Mobilní kavárna	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Nový originalní koncept• Nizká konkurence• Nezávislost na lokalitě• Nízké vstupní a provozní náklady• Atraktivní vzhled kavárny• Nabídky kvalitní kávy• Vztahy s dodavateli• Ziskovost• Nabídka inzertní plochy	<ul style="list-style-type: none">• Finanční prostředky• Závislost na počasí• Nedůvěra zákazníka ke značce• Nedůvěra zákazníka k netradičnímu konceptu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Oblíbenost kávy• Zvyšující se poptávka po kvalitní kávě• Vzestup služby "káva s sebou"	<ul style="list-style-type: none">• Vstup nové konkurence na trh• Legislativa• Hygienické předpisy• Zvyšování daní• Pokles turistiky

Zdroj: Podnikatelský plán San Dianto café s.r.o., 2015

Analýza PEST – mobilní kavárna

P – Politicko-legislativní vlivy

Podnikání San Dianto by mohla ohrozit změna v oblasti regulování stánkového prodeje na území Prahy 1. Byla podaná žádost na pražský magistrát a už je obdrženo schválení pro mobilní prodej. Pro provozování mobilní kavárny je nutné vlastnit živnostenské oprávnění k hostinské činnosti a také povolení ze strany Hygienické stanice hlavního města Prahy. K provozování konceptu mobilních kaváren je nutné získat vyjádření těchto institucí: Magistrát hl. města Prahy, Hygienická stanice hl. města Prahy, Technické služby hl. města Prahy, Městská policie hl. města Prahy, Národní památkový ústav – Praha, Finanční úřad – zákon 235/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů. (Podnikatelský plán San Dianto café s.r.o., 2015)

E – Ekonomické vlivy

Významným ekonomickým vlivem může být změna daňové soustavy – výše daně z přidané hodnoty. Taková změna by mohla mít dopad na celkovou prodejnost produktu, jelikož se jedná o produkt, jehož vyšší cena se může ukázat jako nerealizovatelná. (Podnikatelský plán San Dianto café s.r.o., 2015)

Je nutno poznamenat, že dalším ekonomickým vlivem může být nárůst cen kávy jako vstupní suroviny. Taková situace negativně ovlivní ekonomiku projektu. Firma San Dianto café s.r.o. by se mohla v zájmu stabilních vstupních cen a kvality kávy zapojit do programu FairTrade nebo DirectTrade.

S – Sociodemografické vlivy

Největší zastoupení v populaci obyvatel České republiky představují osoby ve věku 15 – 45 let, jejichž většina patří mezi potenciální zákazníky firmy. Také turisté, jejichž počet neustále roste. (Podnikatelský plán San Dianto café s.r.o., 2015)

T – Technologické vlivy

Mezi technologické vlivy společnost řadí změnu hygienických podmínek pro přípravu a prodej kávy. Vzhledem k tomu, že tento koncept je velmi rozvinutý i v jiných zemích Evropské Unie, tak žádnou změnu v tomto ohledu firma nepředpokládá. (Podnikatelský plán San Dianto café s.r.o., 2015)

Analýza konkurence

Na českém trhu nalezneme několik typů konkurence:

- Kamenné kavárny.
- Kamenné kavárny zaměřující se výhradně na prodej kávy s sebou.
- Automaty na kávu a horké nápoje.
- Mobilní kavárny.
- Řetězce s rychlým občerstvením.
- Stánky s prodejem kávy a horkých nápojů.

Pokud se zaměříme přímo na mobilní kavárny, lze říci, že tady firma nemá velký počet konkurentů. Jak již bylo řečeno výše, pro Českou republiku je to docela nová věc. Podařilo se ale najít konkurenta přímo i v této oblasti. Společnost Kofi-Kofi servis s.r.o. se zabývá prodejem kávy v mobilních stáncích zvaných "KofiTruck", které představují styl v retro provedení. První takový stánek vyrazil do ulic Brna v roce 2011 a postupem času získal své místo také v Plzni a Olomouci. Firma rozšiřuje pole působnosti jak prostřednictvím vlastní sítě, tak i využitím franšisingu jako formy podnikání. (KofiKofi, 2016)

Pro získání více informací podrobnějších analýz konkurentů, zástupci firmy San Dianto café s.r.o. vyrazili na mystery shopping do Brna, kde se nachází největší počet mobilních kaváren Kofi-Kofi. Barísta rádi odpovídali na všechny otázky. Podařilo se dozvědět technologie, které používají, velikost spotřeby elektrické energie, aktuální problémy a osobní názory, zda se jim líbí jejich podmínky práce, hlavně když je venku špatné počasí. Také bylo důležitým postřehem zjištění počtu zájemců o kávu. Za 10 minut, které zástupci firmy strávili vedle kavárny, bylo prodáno 15 nápojů.

Hodnocení rizik projektu

Rizika projektu podle Podnikatelského plánu společnosti jsou (Podnikatelský plán San Dianto café s.r.o., 2015):

- **Počasí**, které se bohužel nedá nijak ovlivnit. V tuto chvíli mají výhodu konkurenční podniky a to kamenné kavárny.
- **Neznalost** tohoto způsobu prodeje kávy **na českém trhu**, což může způsobit nezájem ze strany zákazníků. Avšak firma doufá, že dokáže český národ s tímto originálním konceptem přesvědčit.
- **Nástup nové konkurence** na trh. Tady hraje čas velkou roli.

Dalšími riziky mohou být **legislativní změny**. Ale za největší riziko projektu se musí považovat především **nedostatečná investice**, a to vzhledem k poklesu ruské národní měny. V situaci vysoké nestability je těžké předvídat cokoliv. Investoři projektu se nacházejí jak v České republice, tak v Rusku. Takové riziko může posunout realizaci projektu v čase nebo celkem zabránit jeho implementaci.

Časový harmonogram projektu

Firmou nebyl stanoven přesný časový harmonogram projektu. Jednotlivé kroky byly diskutovány ústně a je třeba sdělit, že každý krok projektu se ve skutečnosti posunul o několik měsíců ve své realizaci. Přesto v rámci bakalářské práce byl připraven hrubý časový harmonogram, který nejvíce odpovídá skutečnosti, viz tabulka č. 5.

Tab. č. 5: Harmonogram projektu

Kroky	Termin
Vymezení oblastí odpovědnosti	Květen – červen 2015
Hrubé stanovení výše investice	Červen – červenec 2015
Výběr dodavatelů zařízení a objednávka	Červenec 2015
Výběr dodavatelů kávy a objednávka	Červenec 2015
Sestavení menu	Červenec 2015
Analýza trhu	Červenec - srpen 2015
Příprava podnikatelského plánu	Říjen – listopad 2015
Získání licenčních povolení	Listopad 2015
Pronájem parkovacího místa	Únor 2016
Instalace zařízení	Březen 2016
Testování	Březen 2016
Nábor zaměstnanců	Duben – květen 2016
Zaškolení zaměstnanců	Duben – květen 2016
Spuštění kavárny	Květen 2016

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

4.2.5 Projektový tým

V průběhu projektů se tým měnil, nepracoval na jednom místě, měnily se role. Na základě skupiny pracovníků, které se zúčastnily projektu po celou dobu jeho realizace, byla sestavena přehledná tabulka s pozicemi, na kterých pracovaly a role, které byly nejvíce využity. Poskytnuté informace byly získány osobním rozhovorem se zástupcem projektu. Tým se skládá z osmi členů a nemá přesně vymezenou roli projektového manažera.

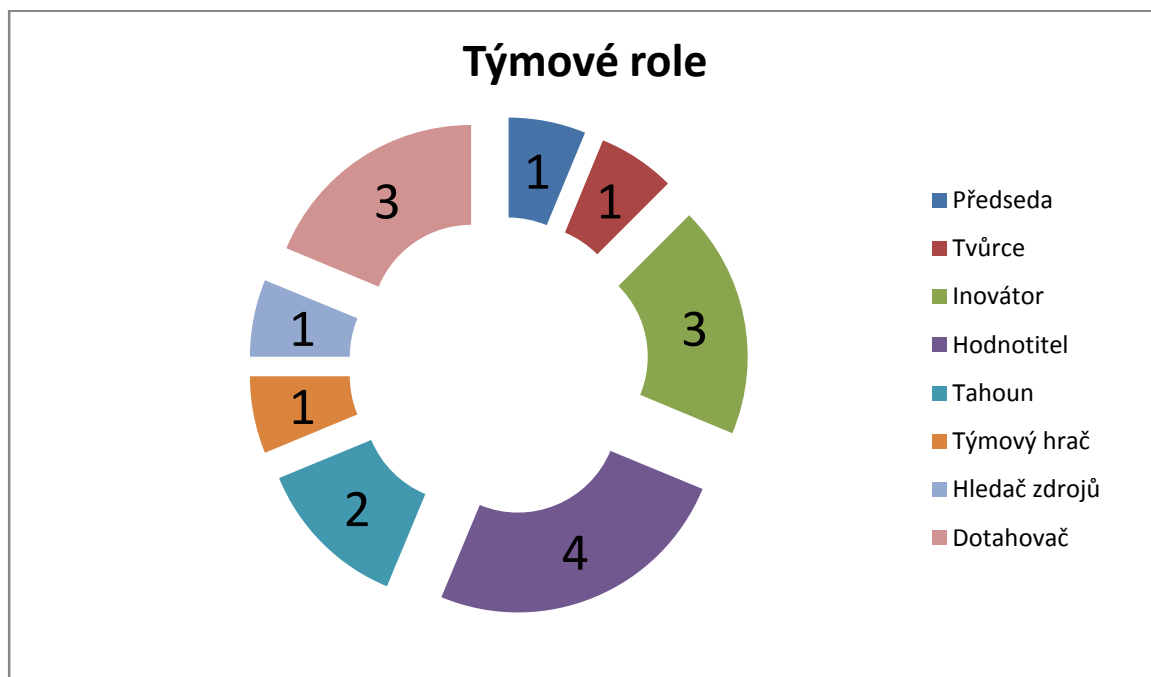
Tab. č. 6: Projektový tým– mobilní kavárna

	Pozice	Role	Země	Jména a příjmení
1	Generální ředitel	Předseda, tvůrce	Rusko	Andrey Bredikhin
2	Právník, účetní	Dotahovač, hodnotitel	Rusko	Ilya Bredikhin
3	Asistent generálního ředitele	Inovátor, tahoun, týmový hráč	Rusko	Yevgeny Em
4	Key Account manažer	Hledač zdrojů, tahoun	Česká republika	Kirill Temerov
5	Manažer marketingu	Inovátor, hodnotitel	Česká republika	Jakub Zabran
6	Programátor	Inovátor, týmový hráč	Česká republika	Tomáš Hlad
7	Právník	Dotahovač, hodnotitel	Česká republika	Milan Kopčák
8	Účetní	Dotahovač, hodnotitel	Česká republika	Eva Špindlerová

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Na základě přiřazených rolí byl vypracován diagram, kde je možno jasně vidět, kterých rolí bylo zastoupeno nejvíc, viz obrázek č. 10. Role "hodnotitele" se čtyřikrát objevila v analyzovaném projektovém týmu. Vzhledem k tomu, že projekt je novinkou na trhu, bylo provedeno mnoho analýz, řešili se nejrůznější otázky. Proto dominance role "hodnotitele" odpovídá charakteru projektu. Druhé místo podle počtu zastoupených rolí rozdělují "dotahovač" a "inovátor". Projekt je zřejmě inovativní, přináší nové koncepce na trh s kávou. Je důležité mít zde v týmu inovátory, kteří budou expandovat nové myšlenky a návrhy. "Dotahovači" věnují pozornost detailu, přináší pořádek a strukturu. Dvakrát je zastoupena role tahouna, který pracuje na realizaci a organizování projektu. Všechny ostatní role také našly uplatnění v projektovém týmu San Dianto.

Obr.č. 10: Přehled týmových rolí – mobilní kavárna



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

5 Celkové hodnocení silných a slabých stránek projektu

Projekt jako celek má vysokou šanci na úspěch. Vzhledem k tomu, že pro Českou republiku se mobilní kavárna jeví jako neobvyklý a originální způsob prodeje kávy, lze zejména v prvních měsících podnikání očekávat zájem zákazníků, kteří budou chtít vyzkoušet tento způsob prodeje. Na druhou stranu ale novinka na trhu může způsobit nedůvěru k značce a celkovému konceptu.

Obrovskou výhodou je zkušenost členů projektového týmu v realizaci stejných projektů v Rusku. Není třeba trávit spoustu času nad výběrem nových kvalitních dodavatelů a vymýšlet zcela nové postupy při zavádění na trh.

Další výhodou představuje mobilita. V případě, že zvolené místo není rentabilní, je možné se jednoduše přesunout na jiné. Třeba vzít v úvahu i sezónnost. Slabá stránka může být charakterizovaná mobilitou z pohledu těžkosti získání stálých zákazníků.

Provedená marketingová analýza pomůže společnosti San Dianto café s.r.o. výrazně představit trhu, na který vstupuje. A to za relativně nízké vstupní náklady.

Celkový přehled silných a slabých stránek je zobrazen v tabulce č. 7.

Tab. č. 7: Souhrn silných a slabých stránek projektu

Projekt mobilní kavárna	
Slabé stránky	Silné stránky
<ul style="list-style-type: none">• Novinka na trhu• Těžkost získání stálých zákazníků• Pád ruského rublu	<ul style="list-style-type: none">• Zájem o nový způsob prodeje kávy• Mobilita• Relativně nízké vstupní náklady• Provedení marketingového výzkumu trhu• Zkušený projektový tým

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

6 Analýza komunikační praxe

Projekt, kterému je věnovaná praktická část bakalářské práce, má velice zajímavou komunikaci. Vzhledem k tomu, že projektový tým a ostatní účastníci se nacházejí v různých zemích a mluví různými jazyky, ne vždy to bylo jednoduché. Na rozdíl od velkých firem, které mají pevnou strukturu, týdenní meetingy a většinou pro úspěšnou komunikaci na projektu používají komunikační plán. Analyzovaná firma měla pružnější komunikaci a často se přizpůsobovala vzniklé situaci.

6.1 Dokumentace projektu

Společnost San Dianto café s.r.o. nemá žádný dokument, upravující řízení komunikace na projektu. Proto analýza komunikace na základě projektové dokumentace nebyla možná.

6.2 Analýza komunikačních kanálů

Analýza komunikačních kanálů byla provedena metodou osobního rozhovoru se zástupcem projektu. V průběhu realizace projektu tým používal ústní a písemné formy komunikačních kanálů, a to jak pro komunikaci uvnitř projektu, tak i pro externí komunikaci s dodavateli, partnery, zákazníky a státní instituce. Z toho důvodu je podkapitola rozdělena na vnější a vnitřní komunikační kanály.

6.2.1 Vnější komunikační kanály

Vnější komunikace představuje propojení podniku s okolím a způsob oslovování cílových skupin potenciálních zákazníků. Dobrá komunikace se zákazníky otevírá dveře úspěšnému prodeji, čímž zvyšuje tržby a naplňuje cíl projektu. Vnější komunikační systémy se

uskutečňují pomocí spojové komunikace – poštovní, telekomunikační, rozhlasové, televizní, počítačové.

Internet

Internet už dávno přestal být novinkou, zábavou, nebo úzce specializovaným nástrojem. Internet je součástí kultury a každodenního života člověka v každé zemi světa. Dnes skoro každý s nás také používá chytrý mobilní telefon a mnoho lidí tak má k dispozici internet nepřetržitě po celý den. Výhody internetu jsou obrovské. To zná a využívá každý. Proto i projektový tým "mobilní kavárna" zvolil internet jako nástroj šíření informací o kavárně. Programátor projektu pracuje s webovou stránkou (viz příloha B) a sociálními sítěmi (facebook, instagram, twitter), kde bude šířena informace o různých akcích, slevách atd.

V rámci vnější komunikace se internet také využívá pro elektronickou komunikaci s dodavateli a partnery. Korespondence probíhá většinou v angličtině, občas také v češtině a ruštině. Internet umožňuje rychle a efektivně přenášet prakticky libovolnou informaci pro příjemce. Dále se dá kopírovat, tisknout, posílat informace poštou jinému příjemci nebo do účetního oddělení. Používání tohoto komunikačního kanálu je velmi pohodlné a rychlé. Příklad obchodní korespondence v angličtině, poskytnutý Key Account manažerem, který je seznámen s jeho použitím, lze nalézt v příloze C.

Veřejné akce

Projektový tým má v plánu distribuce kávy na kulturní a sportovní akce – hudební festivaly, veřejné sportovní závody, sportovní exhibice, městské slavnosti a jiné komerční akce. Podobné události jsou skvělou příležitostí pro marketingovou komunikaci s veřejností. Marketingová komunikace v analyzovaném projektu je převážně sestavena na základě kvality kávy a její vůně, která se bude linout, díky speciálnímu zařízení v okolí mobilní kavárny a bude lákat zákazníky jít si koupit kávu (**čichový komunikační kanál**). Dalším nástrojem bude designová úprava auta, která musí na první pohled zaujmout potenciální zákazníky (**zrakový komunikační kanál**). (Podnikatelský plán San Dianto café s.r.o., 2015)

Informační letáky

Informační letáky jsou všestranným a finančně nenáročným komunikačním kanálem. Správně sestavený a navržený leták má zřetelný a nepřetržitý vliv na určenou cílovou skupinu.

Projektový tým má v plánu po spuštění provozu první mobilní kavárny distribuci informačních letáků v několika lokalitách historického centra Prahy.

Osobní komunikace

Osobní komunikace na projektu se používá pro jednání s místními úřady a dodavateli. Schůzky a porady projektového týmu se neuskutečňují formou osobního setkání díky geografické vzdálenosti.

6.2.2 Vnitřní komunikační kanály

Vnitřní komunikace představuje komunikaci uvnitř projektového týmu a je podstatou managementu projektu. Všichni členové týmu jí musejí věnovat pozornost.

Písemná a telefonická komunikace

Elektronickou, písemnou a telefonickou komunikace používají v průběhu projektu všichni členové projektového týmu. Každý má vlastní pracovní e-mail. Je možné se na tento e-mail přihlásit z kteréhokoli počítače, bez potřeby instalace speciální aplikace. Pomocí e-mailu se sdělují jak důležité projektové materiály, tak pouze data informativního charakteru. Zároveň písemná elektronická komunikace slouží k informování o termínech plánovaných porad s časovým předstihem několika dnů. Dále patří do písemné komunikace na projektu pošta, konkrétně služby mezinárodní společnosti DHL. Telefonická komunikace probíhá jak v písemné, tak ústní formě. Telefon se nejvíce používá pro přenos dílčích informací. Je to rychlý způsob přenosu informace. Projektový tým využívá mobilní aplikace Viber a Whatsapp.

Videokonference

Videokonference se v současnosti aktivně využívají při týmových poradách, dálkových vzděláváních, školeních, pracích z domova atd. Projektový tým "mobilní kavárna" provádí videokonference formou porad či prezentací dosavadního postupu prací a dílčích výsledků v termínech aktuálních dle potřeby (minimálně jedenkrát za měsíc).

6.3 Elektronická komunikace

Je patrné, že dominantní formou komunikace na projektu je elektronická komunikace. Je obtížné pro projektový tým se soustředit jen na tento způsob komunikace. Třeba počítat se

všemi nedostatky. Proto je v analytické části práce prezentována tabulka, zahrnující body pro a proti předávání informací pomocí internetu, viz tabulka č. 8.

Tab. č. 8: Výhody a nevýhody elektronické komunikace

Výhody	Nevýhody
Vysoká rychlost komunikace v reálném čase u některých forem - například videokonference	Ne vždy je možné rychle reagovat na zprávy přes internet. Člověk není vždy v blízkosti počítače
Podpora a zachování spolupráce týmu ze vzdálených oblastí	Riziko nepochopení zadání úkolu a pocit pracovníků, že nemají po ruce člověka, který poradí, vysvětlí, pomůže pochopit
Nízké náklady na komunikaci. Není třeba cestovat pokaždé do zahraničí kvůli setkání s partnery	Bezpečnost přenosu zpráv prostřednictvím internetu. Přečtené informace mohou být „ukradené“
Jednodušší šíření informací	Nepozornost při odeslání zpráv, důsledkem čeho je větší počet chyb
Internet umožňuje rychle najít veškeré informace a třídít je	Internet obsahuje velké množství rušivých informací a může tím zpomalit práci

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

6.4 Vlastní pozorování obchodního jednání

Pozorování je jeden z nejlepších způsobů sběru informací, a to zejména při analýze obchodních jednání, kdy můžeme vidět, jak se lidé chovají a při tom být v pozici pasivního pozorovatele. Obchodní jednání je formou komunikace s dodavateli, která je na projektu docela rozsáhlá. Aktuální seznam dodavatelů projektu je zapsán v tabulce č. 9. Několikrát jezdili zástupci projektu "mobilní kavárna" na obchodní jednání do Itálie. Dále se uskutečňovaly služební cesty do Finska a Ruska. Zahraniční dodavatelé také přijížděli do České republiky.

Tab. č. 9: Seznam dodavatelů společnosti San Dianto café s.r.o.

Dodavatel	Služba / produkt	Země
Dsv road a.s.	Mezinárodní transport zboží	Česka republika
Magister Sistema caffè srl	Espresso kávovary	Itálie
Autosalon Domanský, s.r.o.	Automobily	Česka republika
HD-parts OY	Náhradní díly a prostředky potřebné k výrobě	Finsko
Pilecký, s.r.o.	Dealer kávy Torrelsa	Česka republika
Torrelsa Cafés	Káva	Španělsko

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

6.4.1 Příprava na obchodní jednání

Obchodní jednání muselo probíhat se zástupci španělské společnosti Torrelsa Cafés. Sběr a uspořádání informací trvalo několik týdnů. Bylo nutné zkoumat jak obecné informace o společnosti Torrelsa Cafés, tak informace o lidech, kteří měli přijít. Sběr informací byl proveden prostřednictvím internetu a názorů lidí, kteří už měli šanci pracovat s touto společností. Příprava informací hrála klíčovou roli v pochopení očekávání předcházejícího jednání. Každý začal jasně představovat klíčové aspekty diskuse. Bylo rozhodnuto uspořádat proces vyjednávání v dopoledních hodinách v pondělí 09.11.2016 ve městě Dobříš, kde se nachází kavárna-vinárna Torrelsa Cafés Dobříš – oficiální zástupci španělské společnosti. Bylo možné si všimnout vzrušení každého při přípravě a očekávání obchodního jednání, i když se snažili působit sebejistě. Každý musil nutně shromáždit sílu a myšlenky, odvahu a odhodlání. Úspěch v průběh obchodních jednání do značné míry závisí na dodržování etických norem a zásad přesnosti, poctivosti, správnosti, taktu, schopnosti naslouchat (pozornost k názorům druhých) a konkrétnosti.

6.4.2 Průběh obchodního jednání

Cílem obchodního jednání byla degustace všech druhů kávy. Srovnání vlivu teploty a vtisknutí chutě kávy této značky, za účelem zvolit nejvhodnější a dohodnout se o cenách. V této situaci nebyl rozdíl v síle zúčastněných stran zřejmý, chování stran bylo tedy velmi podobné. Každý věděl, jaké výhody jim mohou přinést úspěšné výsledky obchodního jednání. Cíle byly zaměřeny na spolupráci: jednání bylo považováno za společnou věc, podporovaly se veškeré iniciativy stran, účastníci se snažili vzájemně si porozumět, představit si sebe na místě jiného. Vzhledem k rovnováze sil a cílů, lze dominantní styl obchodního jednání definovat jako "spolupráce".

Pro dosažení úspěchu v průběhu obchodního jednání účastníci používali jednoduché, jasné, přesné a přesvědčivé výrazy. Zástupci projektu věnovali pozornost informacím o kávě a respektovali doporučení dodavatelů. Obě strany se vyhnuly non-obchodních výrazům a projevům, které by bránily dobrému vnímání řeči. Účastníci se chovali navzájem různými způsoby: byli více či méně upřímní, přátelští, někdy arogantní, ale celkem v klidu. Svým chováním měly přímý vliv na atmosféru. Během jednání činili účastníci různé druhy komentářů a postřehů, někdy spontánně a neúmyslně.

Rozhodnutí bylo učiněno na základě kompromisu. Byl zvolen druh kávy, který se nejvíce líbí členům projektového týmu společnosti San Dianto café s.r.o.. Informace o dohodnutých cenách je konfidenční a nemůže být zveřejněna v práci. Průběh jednání lze definovat jako pozitivní. V závěru byly stručně zopakovány hlavní body, a to zejména ty, na kterých se strany dohodly. To pomohlo zajistit, že všichni účastníci jednání jasně představují podstatu hlavních ustanovení budoucí dohody.

6.5 Polostrukturovaný rozhovor

Jako další metoda sběru dat byl zvolen polostrukturovaný rozhovor. Rozhovor patří mezi nejobtížnější a současně nejvýhodnější metoda pro získání kvalitativních dat. Byl připraven okruh otázek, na téma projektové komunikace a týmové spolupráce, které nejsou vázány pevnou strukturou. V průběhu rozhovoru s respondenty, přidávaly se k základním otázkám doplňující, měnilo se občas pořadí. Všichni byli předem seznámeni s použitím získaných dat. V průběhu rozhovoru byl použit vstřícný přístup, kladení otázek bylo neutrální a odpovědi nebyly nijak komentovány. Délka rozhovoru trvala vždy kolem půl hodiny. Celkem byl rozhovor proveden s 5 respondenty. Odpovědi v průběhu rozhovoru se zapisovaly do předem připraveného archu, který byl vypracován jak v češtině, tak i v ruštině. Rozhovory probíhaly ve dvou jazycích, s přihlédnutím, jakým jazykem mluví dotazovaná osoba. Někdy bylo třeba využít služeb Skype. Seznam respondentů, formulář s otázkami ve dvou jazycích a plný přehled odpovědí je umístěn v příloze.

Pro přehlednější prezentaci výsledků, získaných analýzou polostrukturovaného rozhovoru, jsou informace rozděleny do tematických oblastí podle použitých otázek:

- Úroveň důležitosti komunikace na projektu.
- Komunikační kanály.
- Situace opožděného přenosu informací.
- Hodnocení ostatních členů týmu z hlediska přístupu ke komunikaci.
- Činnosti a komunikační dovednosti nezbytné pro úspěch projektu.
- Hlavní problémy komunikace na projektu a nutné změny.
- Hodnocení vzájemných vztahů, spolupráce a soudržnost v projektovém týmu.
- Znalost vlastních úkolů, rolí a úrovně odpovědnosti.
- Přehled o úkolech a pravomocích ostatních členů projektového týmu.
- Role, kterou by pro sebe preferovali v dalších projektech.

Každá oblast zahrnuje názory respondentů a vlastní komentář.

Úroveň důležitosti komunikace na projektu

První otázka poukázala na to, že všichni členové týmu považují komunikaci za důležitou, ale ne všichni si myslí, že musí být pozorně řízena. Např. respondent č. 1 říká: „*Naše firma a náš projekt nejsou tak velké, aby se zabývaly řízením projektové komunikace na stejné úrovni, jako třeba řízením finančních zdrojů, případných rizik atd.*“ Podobný názor měl i další respondent. Největší důležitost komunikace se přikládá ze strany manažera marketingu a účetního. První je zaměřen na zákazníky, a jak jinak než komunikace firmy s nimi je spojuje. Druhá věnuje pozornost předání dokumentace, která je také formou komunikace která musí být včasně řízena.

Komentář: Řízení komunikace, při realizaci kteréhokoliv projektu, by měla být věnována dostatečná pozornost. Chyba v tomto případě je slabé povědomí o důležitosti řízení komunikační oblasti projektu ze strany některých členů týmu. Lidé si často neuvědomují, že selhání určitých částí projektu může být příčinou špatné komunikace. Dobře připravený komunikační plán zvyšuje pravděpodobnost úspěchu ve všech dalších oblastech projektu.

Komunikační kanály

Jak bylo zjištěno z předchozí analýzy, nejdůležitějším komunikačním kanálem na projektu je elektronická komunikace. Polostrukturovaný rozhovor jen potvrdil prokázaný fakt. První reakce většiny respondentů ihned byla: „internet“. Pro řešení složitějších otázek a úkolů v rámci projektového týmu si účastníci už zvykli provádět videokonference přes Skype. „*Videokonference jsou časově i finančně nenáročné a umožňují komunikovat s lidmi, vzdálenými klidně tisíce kilometrů. Jsem úplně spokojen s tím, že mohu vést projektové setkání ze svoji domovské firmy v Moskvě.*“ říká generální ředitel San Dianto. Účetní využívá dokumentární a elektronické komunikační kanály, kde se uskutečňuje pohyb finančních informací. Také bylo zjištěno, že v Rusku je osobní nepřezítá komunikace v rámci kanceláří. Co se týká marketingové komunikace, zde projektový tým používá všechny sociální sítě, což nese minimální náklady, a dále pracuje nad vytvořením vlastní webové stránky.

Komentář: Projektový tým se nachází daleko od sebe. Ale neustálá komunikace přes internet může mít určitá rizika. Pro lepší komunikaci a kontrolu realizace projektu bylo by možné stanovit několik termínů setkání všech členů projektového týmu v České republice. Ústní

komunikační kanál a hlavně osobní setkání zvyšují pravděpodobnost porozumění, dává možnost okamžité zpětné vazby. Lidský hlas, přízvuk a intonace doplňují informační stránku sdělení.

Situace opožděného přenosu informací

Dva z pěti respondentů nezažili na projektu situaci, kdy by měli problém se včasným získáváním informací. Další dva účastníci projektového týmu připomněli jedinečnou situaci, která neměla velké problémy. Například respondent č. 2 říká: *„Odjel jsem jednou na víkend do hor, nebyl tam žádný wi-fi a GSM. Pak jsem dozvěděl, že se se mnou nemohli nijak spojit. Ale to byl můj vlastní čas, takže všechny otázky jsme se pak v klidu vyřešili.“* Podle odpovědi respondenta č. 4 k situace, kde nelze okamžitě dostat informace, dochází často. Příčinou vidí časovou prodlevu a vytíženost všech členů týmu. Ale takové nedostatky se netýkají kriticky důležitých otázek: *„Kritické otázky řešíme okamžitě, protože se na ně koncentrují všichni ve vedoucích pozicích.“*

Komentář: Předávání důležité informace musí být pozorně řízeno. Sestavení plánu projektové komunikace pomáhá eliminovat problémové situace spojené s předáním informací.

Hodnocení ostatních členů týmu z hlediska přístupu ke komunikaci

„Všichni mají kladný přístup ke komunikaci a není problém se na čemkoliv domluvit.“ odpovídal na otázku respondent č. 1. Odpovědi skoro všech ostatních respondentů se také shodovaly na pozitivním hodnocení členů projektového týmu z hlediska přístupu ke komunikaci. V odpovědi respondenta č. 5 zaznělo, že rodinné vazby některých členů týmu občas zapříčinní odchylky od základních otázek. Další problémové detaily odhalují slovy respondenta č. 2, a to situace, kdy je třeba dlouho čekat na odpověď emailem.

Komentář: Smyslem této oblasti bylo zjistit postoj ke komunikaci jednotlivých členů projektového týmu ze slov svých kolegů. Občas si člověk nevšimne, že dělá něco špatně, má špatný přístup až do okamžiku, kdy mu o tom někdo řekne. Jakékoliv nedorozumění je třeba řešit okamžitě a být upřímný k ostatním členům svého projektového týmu. Emailové zprávy se nechtou každou chvíli, takže je potřeba počítat s rizikem opoždění odpovědi.

Činnosti a komunikační dovednosti nezbytné pro úspěch projektu

Zde bylo zjištěno, že se za nejdůležitější komunikační dovednosti členy projektového týmu považují zvládání stresových situací, rychlé řešení vznikajících problémů, vyjednávání, umění

naslouchat jeden druhému, orientace na cíl a termíny. Mezi nejdůležitější činnosti respondent č. 1 považuje: plánování, kontrolu a správné delegování. V dalších názorech se mluvilo o osobní motivaci členů projektového týmu, přesnosti a celkovému nasazení. Zajímavá odpověď zněla od marketingového manažera projektu, který považuje za zvlášť důležitou věc paměť: „*Klienti jsou rádi, když se na ně pamatuje.*“ Řízení vztahů se zákazníky je opravdu velice důležitá věc. Jinak se tomu říkají CRM (Customer Relationship Management). Je to systém, který zahrnuje všechny procesy komunikace se zákazníky, jejich vzájemnou koordinaci, sladování a řízení. Doplnkovou otázkou bylo, jestli jsou seznámeni s tímto systémem a jestli ho využívají ve společnosti San Dianto. Jak se ukázalo, v Rusku se vytvářejí databáze s klienty franšizy, ale využívají je u vlastního vnitrofiremního systému.

Komentář: Mezi důležitou komunikační schopnost analyzovaného projektového týmu by měl patřit také správný výběr formy komunikace. Aby se seriózní otázky neřešily písemně e-mailem, ale osobními rozhovory, i když se uskutečňují formou videokonference. Účastníci projektového týmu musejí pozorně odlišovat závažné a méně závažné informace. Také je důležitá zpětná vazba, respektování, důvěryhodnost a přátelskost.

Hlavní problémy komunikace na projektu a nutné změny

Většina účastníků průzkumu konverguje do jednoho pohledu, že hlavním problémem je vzdálenost. Tento problém je ale málo citelný. Respondent č. 4 myslí, že se tým skvěle zvládl takové situaci přizpůsobit. Dalším názorem na to, co by se mohlo zlepšit v komunikaci v projektovém týmu, byl návrh na zlepšení způsobu delegování úkolu. Tady je problémem také jazyková bariéra. Úkoly se nemohou předávat přímo, vše musí být přeloženo Key Account manažerem, který ale ne vždy přesně překládá a může také na něco zapomenout.

Komentář: Komunikace na projektu je poměrně komplikovaná. Figurují zde různé země, různé jazyky. Projektový tým by měl věnovat řízení komunikace velkou pozornost, aby se předešlo případným problémům. Podrobný návrh na zlepšení bude rozebrán v dalších kapitolách.

Hodnocení vzájemných vztahů, spolupráce a soudržnosti v projektovém týmu

Tým se shoduje na pozitivním hodnocení vzájemných vztahů a spolupráce. Důležité je uvést, že členové projektového týmu se soustředí na vlastní úkoly. „*Každý je zodpovědný za práci*

na svém místě. Týmová práce tvoří kombinaci těchto vlastností. Ale každý člověk je ve své roli stále jedinečný.“ říká respondent č. 2.

Komentář: Vedoucí projektu by se měl řešit a rozhodnout, u kterých úkolů je potřeba soustředěnosti celého projektového týmu, a kdy naopak bude výhodnější, aby pracoval každý samostatně. Často je důležité podívat se na problém z jinéhoúhlu pohledu. Složitě úkoly a úkoly, vyžadující kreativní řešení, potřebují spolupráci celého projektového týmu.

Znalost vlastních úkolů, rolí a úrovně odpovědnosti

Každý člen projektového týmu s jistotou zná svoje úkoly, odpovědnost na projektu a je spokojen s rolí, kterou představuje. Tato otázka je překvapivá. Někteří respondenty byli dotazováni, co se jim v práci na projektu líbilo nejvíc. Respondent č. 3 uvádí, že nejlepší věc na projektu je perspektiva. Vědět, že projekt bude ziskový a úspěšný, určitě motivuje členy projektového týmu.

Komentář: Nesmírně důležité je znát svoji odpovědnost a roli v projektu. Pokud všichni mají zájem o úspěch projektu, bude se každý snažit být úspěšným ve své roli.

Přehled o úkolech a pravomocích ostatních členů projektového týmu

V této oblasti lze konstatovat, že pouze generální ředitel projektu jednoznačně zná úkoly a pravomoci všech členů svého projektového týmu. Ostatní respondenti váhavě říkali, že zhruba vědí nebo doufají, že vědí.

Komentář: Účastníci týmu nemají jasný přehled o úkolech a pravomocích všech členů projektového týmu. Příčinou může být vzdálenost. Kdyby všechny osoby na projektu pracovaly v jedné kanceláři a pravidelně se vídaly, ke komunikaci by doházelo častěji, a tak by se lépe poznávaly činnosti ostatních.

Role, kterou by pro sebe preferovali v dalších projektech

Tři respondenti z celkových pěti jsou plně spokojeni s rolí, kterou nesou a pozicí, kterou zauímají, proto by nic měnit nechtěli. Respondent č. 2by chtěl zkusit sebe ve vedoucí pozici: „*Chci rozdávat úkoly a kontrolovat jejich splnění.*“

6.5.1 Shrnutí polostrukturovaného rozhovoru

Analýza polostrukturovaného rozhovoru pomohla blíže se seznámit s projektovým týmem a problematikou řízení projektové komunikace ve společnosti San Dianto café s.r.o. Souhrnné body obsahují jak pozitivní aspekty, tak i nedostatky:

- Podcenění významu řízení komunikace na projektu.
- Převážné internetová komunikace, nedostatek osobních schůzek.
- Dobré vztahy a soudružnost uvnitř projektového týmu.
- Seriózní přístup všech členů týmu k vlastním povinnostem a odpovědnostem.
- Nepřesné znalosti povinností ostatních členů projektového týmu.

7 Celkové hodnocení silných a slabých stránek projektové komunikace

Z předchozí analýzy polostrukturovaného rozhovoru a z analýzy provedené vlastním pozorováním, zaměřenou na komunikaci projektového týmu, jak uvnitř firmy, tak i s externími partnery, jsou patrné následující nedostatky, viz tabulka č. 10.

Co se týká komunikace s dodavateli a partnery, jsou komunikační nástroje pestré a jistě účinné, zejména pokud vezmeme v úvahu, že se jedná o malou firmou, která proniká na český trh. Důkazem toho jsou dobré výsledky obchodního jednání a ochota externích dodavatelů spolupracovat, což podporuje rozvoj firmy.

Vztahy uvnitř projektového týmu jsou definované jako dobré. Polostrukturovaný rozhovor objasnil, že tým nemá nikoho, kdo pracuje samostatně a nepodporuje týmovou spolupráci, což je pozitivní věc. Ale nemůžeme také říct, že tým pracuje efektivně na sto procent. Důkazem je fakt, že účastníci týmu nemají jasný přehled o úkolech a pravomocích všech členů projektového týmu. To by se dalo zlepšit vypracováním matice odpovědnosti RACI. Komunikace na projektu není úplně chaotická, ale nemá přesnou strukturu přenosu informací, jinak řečeno komunikačního plánu. Dalším problémem je neexistence přesně vymezené role projektového manažera.

Tab. č. 10: Souhrn silných a slabých stránek projektové komunikace

Projekt mobilní kavárna	
Slabé stránky	Silné stránky
Projektová komunikace	
<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná pozornost řízení projektové komunikace • Nedostatečné znalosti úkolu a pravomocí ostatních členů projektového týmu • Neexistence přesně vymezených rolí projektového manažera • Absence projektové dokumentace upravující řízení komunikace • Nedostatečná osobní komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitní komunikace s dodavatelem a partnery • Týmová spolupráce • Spokojenost členů projektového týmu s vlastními úkoly a odpovědnostmi

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

7.1 Rizika projektové komunikace

Projekt "mobilní kavárna" má svá komunikační rizika, s kterými by projektový tým měl počítat. Každé riziko může zpomalit přenos informací nebo negativně ovlivnit celou realizaci projektu. Z předchozích analýz už víme, jak komunikace na projektu probíhá, a proto je čas určit možná rizika a stanovit opatření.

Tab. č. 11: Rizika projektové komunikace – mobilní kavárna

Rizika	Opatření
Nepochopení stanovených úkolů (jazyková bariéra, používání nestandardních zkratk)	Duplikovat slovní dohody v písemné formě (např. e-mailem)
Únik důvěrných informací	Podpis smlouvy všemi členy projektového týmu o utajení důvěrných informací
Neúčast na poradách	Povinné potvrzení účasti a informování v případě jakýchkoliv změn
Poruchy techniky nebo jednotlivých softwarů, jejichž prostřednictvím probíhá komunikace	Existence systémového administrátora v projektovém týmu nebo společnosti realizující projekt
Bezpečnost předání dat prostřednictvím internetu, prostřednictvím pošty	Výběr spolehlivých prostředků přenosu informací

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

8 Návrh na zlepšení

V této části práce budou představeny návrhy na zlepšení, týkající se následujících oblastí:

- Řízení projektu.
- Řízení a plánování komunikace.
- Rozvoj spolupráce a komunikačních procesů.
- Kompetence projektového manažera.
- Technické prostředky komunikace.

Důležité je na začátek podotknout, že stávající stav komunikace je celkem standardní a vyhovuje tomuto typu projektu. Absence projektového manažera a projektové dokumentace, upravující řízení komunikace, je charakteristická pro tak malé firmy, jako je San Dianto café s.r.o. Představený návrh ale předvádí, co by bylo možné na projektu změnit nebo zlepšit za účelem zefektivnění jak celého projektu, tak projektové komunikace.

8.1 Řízení projektu

Pro usnadnění řízení projektu by posloužil **logický rámec**, který umožňuje identifikovat a analyzovat problémy a současně definovat cíle a stanovit konkrétní aktivity k jejich řešení. Vypracování logického rámce by mělo být realizováno **ve fázi definování projektu**. V průběhu projektu je možno logický rámec aktualizovat: výstupy a aktivity se mohou měnit, účel a záměr projektu nikoli. Logický rámec by měl být připraven **projektovým manažerem** nebo **vedoucím projektu**. Metodu Logického rámce je relativně lehké se naučit a její používání pro projekt znamená úsporu času. Orinetační Logický rámec pro projekt "mobilní kavárna" je umístěn v příloze H.

Dalším bodem, který zvětší šanci na úspěch projektu je **analýza zainteresovaných stran**, viz tabulka č. 12. Pro efektivní řízení projektu je důležité vědět vše o zainteresovaných stranách a snažit se o uspokojování jejich zájmů. Informace o zainteresovaných stranách a osobách, které tyto strany prezentují, se připravují **v předprojektové fázi projektu**, která se musí obnovovat, aby vždy byla aktuální. Odpovědnou osobou za provedení analýzy zainteresovaných stran je **vedoucí projektu**.

Tab. č. 12: Zajímavé strany a jejich očekávání – mobilní kavárna

Zajímavá strana	Očekávání
Vlastníci a investoři	Zisk Rozšíření značky San Dianto Růst hodnoty podniku
Zákazníci	Dobrá cena kávy Kvalitní servis Kvalitní káva Dostupnost
Obchodní partneři	Kvalita smluv a jednání Včasné plnění závazků Stabilita vývoje
Zaměstnanci	Dobrá mzda Nefinanční výhody a benefity za odvedenou práci Dobré pracovní podmínky Profesní růst
Vladní instituce a samosprávné orgány	Dodržování požadavků na kvalitu a bezpečnost produktu Ziskovost firmy
Veřejnost	Vznik nových pracovních míst
Konkurenti	Sledování

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

8.2 Řízení a plánování komunikace

Při analýze projektové dokumentace bylo zjištěno, že neexistuje žádný dokument upravující řízení komunikace na projektu. Příprava a využití **plánu projektové komunikace** by usnadnily sdílení informací mezi zúčastněnými stranami. Příprava toho dokumentu se realizuje v **plánovací části projektu vedoucím projektu** a všichni členové projektového týmu by měli být dobře seznámeni s jeho obsahem. Plán může být vypracován jedním dokumentem nebo se skládat z různých dílčích dokumentů, může být pouze orientační nebo velmi podrobný. V tabulce č. 13 je vidět, jak by plán projektové komunikace, pro projekt "mobilní kavárna", mohl vypadat.

Komunikace v projektu je mnohem širší a není možné vždy zahrnout veškeré situace do plánu komunikace. Uvedený plán komunikace společnost San Dianto café s.r.o. by mohla využít pro další projekty, týkající se rozšíření sítě mobilních kaváren. Jak je vidět, jsou do zpracovaného plánu zařazeny různé typy komunikace. Povinnou komunikaci představuje pravidelná a souhrnná zpráva o stavu projektu a také seznam otevřených otázek. Na tyto oblasti by se měl projektový tým při řízení komunikace zaměřit nejvíce. Jak už bylo zjištěno dříve, prezentací

postupu prací a dílčích výsledků provádí projektový tým formou videokonference minimálně jednou za měsíc. Informační komunikace představují projektová dokumentace a každodenní e-maily. Do marketingové komunikace je kromě standardní zprávy o výsledcích projektu, zahrnuta týdenní aktualizace zpráv v sociálních sítích, což by mohlo podporovat vztahy s veřejností. Obsahuje také plán nepovinné komunikace, která je představena brainstormingem a neformálními osobními setkáními. Důležité je respektování a dodržování plánu projektové komunikace všech členů týmu.

Tab. č. 13: Komunikační plán – mobilní kavárna

Projekt – mobilní kavárna					
Cíl projektu: Vybudovat síť mobilních kaváren.			Cíl komunikačního plánu: Zajistit spolupráci a kvalitní vztahy uvnitř projektového týmu, udržovat informace v průběhu projektu na velmi dobré úrovni.		
Komunikační výstup	Typ komunikace	Kdo odpovídá za vytvoření	Komu je určen	Termín doručení/ opakovací frekvence	Způsob provedení a doručení
Pravidelná zpráva o stavu projektu	Povinná - sledování stavu projektu a vznikajících problémů	Vedoucí projektu	Projektový tým	Jedenkrát za týden	E-mail, videokonference
Souhrnná zpráva o postupu projektu	Povinná - sledování stavu projektu a vznikajících problémů	Vedoucí projektu	Investor, dodavatel, projektový tým	Jedenkrát za měsíc	E-mail
Seznam otevřených otázek	Povinná - řešení otázek a problémů	Všichni členové projektového týmu	Vedoucí projektu	Podle potřeby	E-mail
E-maily	Informační - řešení aktuálních problémů	Všichni členové projektového týmu	Všichni členové projektového týmu	Podle potřeby	E-mail
Projektová dokumentace (výkresy, popisy)	Informační	Odpovědná osoba podle typu dokumentu	Investor, dodavatele	Podle potřeby	Osobní předání nebo doručení poštou
Výsledky projektu a zprávy o výsledcích	Marketingová - analýza a přijetí	Vedoucí projektu	Ostatní účastníci projektu	Po dosažení výsledku	E-mail, videokonference

	vysledků				
Brainstorming	Nepovinná	Vedoucí projektu	Všichni členové projektového týmu	Jednou za měsíc	Osobně nebo pomocí videokonference
Neformální setkání	Nepovinná	Vedoucí projektu	Všichni členové projektového týmu	Podle potřeby	Osobní setkání
Aktualizace zprav v sociálních sítích (facebook, instagram, twitter)	Marketingová - komunikace s veřejností	Manažer marketingu projektu	Veřejnost	Jednou za týden	Zveřejnění na internetu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

8.3 Rozvoj spolupráce a komunikačních procesů v týmu

Organizováním osobních setkání by se mohl zkvalitnit rozvoj spolupráce a komunikačních procesů v týmu. Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, je to nejbohatší způsob sdělování informací mezi mluvčím a příjemcem zprávy – umožňuje neverbální komunikaci v plném rozsahu. Vzhledem k tomu, že projekt se realizuje na území České republiky, a většina projektového týmu se také nachází v Česku, lokalitou pro osobní setkání by byla Praha. Odpovědnou osobou může být **Key Account manažer**, který je ve skutečnosti spojovacím článkem v projektovém týmu. Častá osobní setkání by byla velmi nákladná a ztratila by tím svoji výhodu. Návrhem je osobní setkání v intervalu **jednou za tři měsíce**.

Návratem do souhrnných nedostatků v komunikaci na projektu, nyní nahlédneme do problému špatného přehledu odpovědnosti účastníků projektového týmu. Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, dobré vymezení odpovědnosti a pravomocí se zvyšuje účinnost každého pracovníka, stejně jako celého týmu. Návrhem na zlepšení situace je sestavení **tabulky odpovědnosti RACI**. Tabulka č. 14 představuje možnou variantu zobrazení matice RACI pro projekt. Vymezení odpovědností patří do fáze **definování projektu** a musí být vytvořena **vedoucím projektu**.

O = odpovídá

P = provádí

Tab. č. 14: Matice odpovědnosti RACI – mobilní kavárna

Jednotky organizační struktury	Řízení týmu, plánování prací	Tvorba dokumentace	Práce na webu a sociálních sítích	Analýza trhu	Testování	Komunikace s dodavateli a partnery	Získání licenčních povolení
Generální ředitel	OP	O	-	O	-	O	OP
Právníci	-	P	-	-	-	-	-
Účetní	-	OP	-	-	-	-	-
Asistent generálního ředitele	P	-	-	-	O	P	-
Key Account manažer	OP	O	-	OP	OP	OP	P
Manažer marketingu	-	-	O	P	-	-	-
Programátor	-	-	OP	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Pro neustálý rozvoj spolupráce a komunikace na projektu nelze také zapomínat na zpětné vazby. Zpětná vazba posiluje činnost jednotlivce i týmu a zvyšuje produktivitu práce.

8.4 Kompetence projektového manažera

Jednou z nevýhod projektu je absence projektového manažera. Je třeba říct, že většinu úkolů projektového manažera vyplňuje Key Account manažer projektu. Ale co kdyby tým získal **certifikovaného projektového manažera**? V takovém případě je třeba obrátit se na internetové stránky SPŘ (společnost pro projektové řízení), na kterých je zveřejněn seznam všech certifikovaných manažerů. Certifikace projektových manažerů je možná jak podle PMI standartu (uspořádán procesně-znalostním způsobem), tak podle IPMA standartu (uspořádán kompetenčním způsobem). Certifikáty u každého standartu se liší podle úrovně a kromě povinného akreditovaného tréninku vyžadují víceletou praxi. (Projectman, 2016)

IPMA ověřuje kompetenční dovednosti projektového manažera. Kompetence představují soubor znalostí, dovedností a zkušeností potřebných pro zastávání určitých funkcí. Rozdělujeme technické, behaviorální a kontextové kompetence. Technické kompetence popisují elementy základních kompetencí projektového manažera a zahrnují 20 elementů technických způsobilostí (rizika, zdroje, čas atd.). Behaviorální kompetence představují 15 elementů osobnostního charakteru (vedení, asertivita, kreativita atd.). Kontextové kompetence

popisují 11 elementů, vztahujících se k souvislostem s řízením projektu (finance, právo, personální management). (Máchal, 2015)

Je nutné počítat s náklady, které nese získání certifikovaného projektového manažera a pečlivě vyhodnotit vše pro a proti. Vedení projektu certifikovaným odborníkem přináší spoustu výhod a snižuje riziko neznalosti postupů. Certifikovaný projektový manažer zefektivňuje práci celého projektového týmu, podporuje jeho spolupráci a komunikaci. Snaží se o trvalé zvyšování pravděpodobnosti dosažení cílů, zrychlení prací, zvýšení efektivity. Monitoruje faktory úspěchu a připravuje alternativní scénáře. Projektový manažer sleduje celý projektový tým, pomáhá s plněním úkolů a utvářením hlubších vzájemných vztahů.

8.5 Technické prostředky komunikace

Do technických komunikačních prostředků řadíme sociální sítě, internet, e-mail, masmédia. Projektový tým plánuje aktivně využívat sociální sítě pro komunikaci s veřejností. Také lze využívat sociální sítě pro interní komunikace na projektu. Vzhledem k tomu, že účastníci projektového týmu nesedí v jedné kanceláři, nemají možnost používat vizuální komunikační kanál formou nástěnky, což ale je efektivní způsob sledování aktuálního stavu projektu. **Vytvoření uzavřené skupiny** pro členy projektového týmu na facebooku do určité míry nahrazuje používání nástěnky.

Do budouca lze také nabídnout **vytvoření mobilní aplikace** pro kavárnu, která navede lidi do kavárny a zobrazí menu nebo chystané akce. Vzhledem k tomu, že se jedná o mobilní kavárnu, lze zjišťovat názory lidí, kde chtějí kavárnu vidět. Pomocí takové aplikace se začnou sbírat informace o klientech a bude snazší šířit aktuální zprávy.

Závěr

Během společné činnosti lidé sdílejí různé pohledy, nápady, názory, podněty, znalosti a postoje. To vše jsou informace. Komunikační proces je reprezentován jako proces výměny těchto informací. Jelikož výměna informací je integrována do všech hlavních typů činností managementu, nazýváme komunikaci spojujícím procesem.

Odborné znalosti v oblasti řízení komunikačních procesů a hromadění dovedností efektivních vztahů s lidmi, jsou zásadní pro každého manažera. Dnes manažer neutrací obrovskou část pracovní doby na řešení finančních a ekonomických problémů, ale na řešení problémů sociálně-psychologického charakteru, k nimž došlo v procesu komunikace s vedením, kolegy a zaměstnanci. Správným použitím komunikačních dovedností může nejen manažer, ale každý člověk snadno organizovat svůj vlastní život.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit přístup k řízení komunikace u konkrétního projektu. V teoretické části práce se podařilo shromáždit a utřídit základní pojmy projektového řízení a projektové komunikace. Bylo využito množství dostupných informačních zdrojů, převážně české literatury, ale také zahraniční.

V praktické části práce byla prezentovaná zkoumaná společnost San Dianto café s.r.o. a její projekt, představující otevření mobilní kavárny v Praze. Seznámili jsme se s tímto novým unikátním konceptem prodeje kávy a vyhodnotili jeho silné a slabé stránky. Dále byla pozornost věnována komunikaci na projektu. V této části práce bylo provedeno výzkumné šetření formou polostrukturovaného rozhovoru, v němž se podařilo sebrat a analyzovat názory respondentů. V procesu dosažení cíle byla také provedena analýza vlastním pozorováním a osobními rozhovory se zástupcem projektu. Díky všem shromážděným informacím se podařilo vytvořit celkový přehled o řízení komunikace na projektu, na základě čehož byly nabídnuty návrhy na zlepšení:

- Uvedení do použití plánů projektové komunikace.
- Organizování osobních setkání pro rozvoj spolupráce a komunikačních procesů v týmu.
- Použití matice rozdělení povinností RACI.
- Získání certifikovaného projektového manažera.
- Vytvoření uzavřené skupiny na facebooku s cílem shromáždit aktuální informace.
- Vytvoření mobilní aplikace.

Některé procesy výměny informací jsou organizované – obchodní jednání. Jiné se vyskytují spontánně – telefonické rozhovory a elektronické zprávy. Komunikace je úspěšná, pokud je založená na vzájemném porozumění a efektivní výměně informací. Účinnost řízení komunikačních systémů závisí na struktuře systému výměny informací. Hodně nedostatků, problémů a nedorozumění, spojených s přenosem a příjmem dat, může být významně eliminováno při správné organizaci řízení komunikačního systému.

Projektový tým může být rozdělen tisíci kilometry a přesto udržovat efektivní komunikaci. Nebo se může nacházet v jedné kanceláři a neznat způsob, jak se domluvit na vzájemné spolupráci. Jeden z nejznámějších ruských autorů Ivan Andrejevič Krylov má krásnou bajku, která se nazývá „Labuť, štika a rak“. Jejím smyslem je skutečnost, že při společném cíli, maximální snaze všech účastníků týmu, ale s nedostatkem komunikace, nelze dosáhnout úspěchu.

„Kde shodná vůle chybí při práci,
nohama vše se vzhůru obrací
a škody víc než užitku z ní vzniká.
Když rozhodli se labuť, rak a štika,
že vůz vytáhnou spolu na strážku,
hned každý z nich se chytil postrážku.
A táhli, až jim oči z důlků lezly.
Ne, že by náklad snad tak těžký vezli,
ale každý však táhl jiným směrem.
Labuť se chtěla nad oblaka vznést,
štika se hnala jenom jezerem.

A rak nazpátek zas poškubával ojí.“ (Krylov, 1976, s.37)

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Matice odpovědnosti RACI.....	17
Tab. č. 2: Formy elektronické komunikace.....	28
Tab. č. 3: Kavárenské řetězce v České republice.....	35
Tab. č. 4: Analýza SWOT – mobilní kavárna.....	39
Tab. č. 5: Harmonogram projektu.....	42
Tab. č. 6: Projektový tým– mobilní kavárna.....	43
Tab. č. 7: Souhrn silných a slabých stránek projektu.....	45
Tab. č. 8: Výhody a nevýhody elektronické komunikace.....	48
Tab. č. 9: Seznam dodavatelů společnosti San Dianto café s.r.o.	48
Tab. č. 10: Souhrn silných a slabých stránek projektové komunikace.....	56
Tab. č. 11: Rizika projektové komunikace – mobilní kavárna.....	56
Tab. č. 12: Zajímané strany a jejich očekávání – mobilní kavárna.....	58
Tab. č. 13: Komunikační plán – mobilní kavárna.....	59
Tab. č. 14: Matice odpovědnosti RACI – mobilní kavárna.....	61

Seznam obrázků

Obr.č. 1: Trojimerativ.....	11
Obr.č. 2: SMART.....	12
Obr.č. 3: Životní cyklus projektu.....	13
Obr.č. 4: Týmové role.....	18
Obr.č. 5: Dovednosti a rizika projektového manažera.....	21
Obr.č. 6: Postup spolupráce se zainteresovanými stranami.....	23
Obr.č. 7: Model komunikačního procesu.....	26
Obr.č. 8: Anketa k pojmu "mobilní kavárna".....	35
Obr.č. 9: Auto mobilní kavárny San Dianto.....	36
Obr.č. 10: Přehled týmových rolí – mobilní kavárna.....	44

Seznam použitých zkratek

CRM	Customer Relationship Management
DHL	Mezinárodní poštovní služby
IPMA	International Project Management Association
PEST	Politické, Ekonomické, Sociální a Technologické faktory
PMI	Project Management Institute
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, Informed
SMART	Specifický, Měřitelný, Akceptovaný, Realistický, Terminovaný
SPŘ	Společnost pro Projektové Řízení
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

Bibliografie

Seznam literatury

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-7043-3.

FISHER, Roger, URY, William, PATTON, Bruce. *Put k soglasiu ili peregovory bez porazhenija*. Moskva: Eksmo, 2008. ISBN 978-5-699-26715-6.

GREY, Clifford, LARSON, Erik. *Upravlenie proektami*. Moskva: Delo i servis, 2013. ISBN 5-8018-0152-9.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.

KRYLOV, Ivan Andrejevič. *Člověk a stín*. Praha: Svoboda, 1976. ISBN 25-011-76.

MÁCHAL, Pavel, KOPEČKOVÁ, Martina, PRESOVÁ, Radmila. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.

MESCON, Michael, ALBERT, Michael, KHEDOURI, Franklin. *Osnovy managementu*. Moskva: Williams, 2012. ISBN 978-5-8459-1060-8.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4.

NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2544-4.

SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.

SVATOŠOVÁ, Jitka. *Projektové vzdělávání pro uchazeče o zaměstnání*. Praha, 2014. 61 s. Učební text. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. Katedra učitelství a humanitních věd.

Seznam elektronických zdrojů

ANYTHINGSTUDIO. Jak probíhá realizace a reporting projektu? *Rámcové programy* [online]. Praha, 2012 [cit. 20.02.2016]. Dostupné z: <http://www.ramcove-programy.cz/procesy/management-projektu-5674>.

ARDENTOV, Vyacheslav. Business talks. *Obchodní tréninky* [online]. Petrohrad, 2013. 2006-2016 [cit. 02.03.2016]. Dostupné z: <http://www.trainer.su/publications/business-talks.php>.

Belbin týmové role [online]. Comberton: Belbin Associates. 2012-2015 [cit. 10.02.2016]. Dostupné z: http://www.belbin.cz/index.php?location=tym_co.

FRANCHISINGINFO. Základy franchisingu. *Portál podnikatelských nápadů* [online]. Moskva: Profit System, 2013. 2013-2016 [cit. 15.03.2016]. Dostupné z: <http://franchisinginfo.ru/franchayzing/43/obzor-rynka-franshiz-rossii-rubejom/>.

KOFIKOFI. *Káva Kofi-Kofi* [online]. Brno, 2014-2016 [cit. 20.03.2016]. Dostupné z: <http://kofikofi.cz/>.

MANAGEMENTMANIA. Projektová rizika. *Management Mania* [online]. Praha, 2015 [cit. 10.02.2016]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projektova-rizika>.

NALBANDYAN, Georgy, KUSHNERENKO, Evgeny. Metodika RACI: optimalizaciya raspredeleniya polnomochi i otvetstvennosti. *Korporativny management* [online]. Moskva, 2014. 1998-2016 [cit. 15.02.2016]. Dostupné z: <http://www.cfin.ru/management/people/instructions/RACI.shtml>.

PROJECTMAN. Certifikace v oboru projektového řízení - možnosti v ČR. *Projectman. Odborný portál skupiny DigiMates* [online]. Praha, 2016. 2010-2016 [cit. 05.04.2016]. Dostupné z: <http://www.projectman.cz/clanky/posts/36-certifikace-v-oboru-projektoveho-rizeni-moznosti-v-cr>.

SHERICK, Anthony. Kto eto projektny manager. *Professional* [online]. Moskva, 2013. 2008-2016 [cit. 10.02.2016]. Dostupné z: http://professional.ru/Soobschestva/upravlenie_proektami/proektnyj-menedzher--kto-zhe-eto/.

TAPPING, Don. Chetyre etapa razvitiya komandy. *Elitarium* [online]. Petrohrad, 2016 [cit. 15.02.2016]. Dostupné z: http://www.elitarium.ru/chetyre_jetapa_razvitija_komandy/.

VOKURKOVÁ, Kateřina. Česká ekonomika. *Kompletní zpravodajství, zprávy z domova i ze světa* [online]. Praha: Aktuálně, 2013. 1999-2016 [cit. 15.03.2016]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-ekonomika/do-ceska-miri-treti-nejvetsi-sit-kavaren-coffee-bean/r~i:article:774234/>.

Seznam organizačních dokumentů

Podnikatelský plán San Dianto café s.r.o., 2015.

Seznam příloh

Příloha A: Výpočet celkové počáteční investice pro projekt mobilní kavárna

Příloha B: Webové stránky San Dianto café s.r.o.

Příloha C: Vzor obchodní korespondence

Příloha D: Seznam respondentů

Příloha E: Otázky polostrukturovaného rozhovoru - česká verze

Příloha F: Otázky polostrukturovaného rozhovoru - ruská verze

Příloha G: Rozhovory s respondenty

Příloha H: Logický rámec - projekt mobilní kavárna

Příloha A: Výpočet celkové počáteční investice pro projekt mobilní kavárna

Celková počáteční investice je rovna výdajům sloužícím k zajištění provozu mobilní kavárny v prvním roce, kde je zahrnuto:

- pořízení a pojištění motorového vozidla Dacia Dokker Van a přestavba včetně přídatného příslušenství na mobilní kavárnu: 400.000,- Kč s DPH,
- počáteční nákup surovin, pohonných hmot a plynových láhví na první měsíc provozu při reálném scénáři: 35.000,- Kč s DPH,
- GPS modul a kamerový systém pro kontrolu vozidla: 17.000,- Kč s DPH,
- pronájem garáže a skladu na jeden rok: 36.000,- Kč s DPH,
- nábor pro mobilní kavárnu na Praze 1 včetně poplatků apod. (240 dní v roce):
60.000,- Kč s DPH,
- zřízení internetové prezentace a náklady na internetový marketing: 60.000,- Kč s DPH,
- grafické práce a polepení vozidla reklamní fólií: 22.000,- Kč s DPH.

Celková počáteční investice pro první rok provozu Mobilní kavárny je **800.000,- Kč s DPH**.

Příloha B: Webové stránky San Dianto café s.r.o.



ÚVOD CENÍK KDE NÁS NAJDETE

SAN DIANTO

NAŠE NÁPOJE CATERING KONTAKT

Vychutnejte si tu nejlepší kávu. Pod širým nebem s Vašimi nejbližšími.

Spěcháte do práce, do školy nebo se jen tak chcete projít se svou polovičkou v romantických uličkách? My Vám k tomu v našich mobilních kavárnách uvaříme tu nejlepší kávu.

Podívejte se, kde stojí naše kavárny

Příloha C: Vzor obchodní korespondence

Subject: Re: FW: HD-Parts price list and general sales terms

Dear Mrs P. Taminnen,

we prepared the list for our order. Please, find it in the files attached. We would be grateful if you can send us the confirmation and invoice. We also need to know the mass and volume of the order just to manage the transport.

Thank you for your patience, we are looking forward for your answer.

Yours faithfully,

K. Temerov – Key Account manager.

Příloha D: Seznam respondentů

Respondent	Jmeno a Příjmeni	Funkce	Pohlaví	Jazyk v kterem probíhal rozhovor
Respondent 1	Kirill Temerov	Key Account Manažer	muž	česky
Respondent 2	Jakub Zábran	Manažer marketingu	muž	česky
Respondent 3	Eva Špindlerová	Účetní	žena	česky
Respondent 4	Andrey Bredikhin	Generální ředitel	muž	rusky
Respondent 5	Ilya Bredikhin	Právník, účetní	muž	rusky

Příloha E: Otázky polostrukturovaného rozhovoru - česká vezre

Polostrukturovaný rozhovor	
Příjmení a jméno	Pozice
Datum	
1. Jakou důležitost přikládáte komunikaci při přípravě a realizaci projektu?	
2. Jaké komunikační kanály používáte ve své práci?	
3. Jak často se stávalo, že Jste nedostal nějakou důležitou informaci včas a jaký byl důvod?	
4. Jak by Jste hodnotili jednotlivé členy týmu z hlediska přístupu ke komunikaci?	

5. Jaké činnosti jsou nedílnou součástí úspěšného projektu? Které komunikační dovednosti / situace považujete za zvláště důležité pro úspěch projektu?	
6. Co by se mělo změnit v komunikaci na projektu? Jaké jsou hlavní problémy?	
7. Jak hodnotíte vzájemné vztahy, spolupráci a soudržnost v projektovém týmu? Máte někoho, kdo pracuje samostatně a nepodporuje týmovou spolupráci?	
8. Víte, co je Vaším úkolem, jakou máte roli a za co nesete odpovědnost? Jak jste byli spokojeni s rolí, kterou jste představovali? Co se Vám v práci na projektu líbilo nejvíc?	
9. Máte dobrý přehled o úkolech a pravomocích ostatních členů projektového týmu?	
10. Jakou roli byste chtěli vyzkoušet při práci v jiných projektech?	

Příloha E: Otázky polostrukturovaného rozhovoru - ruská verze

Полоструктурированный разговор	
Фамилия и Имя	Позиция
Дата	
1. Какое внимание Вы уделяете коммуникации при подготовке и реализации проекта?	

2. Какие коммуникационные каналы вы используете на работе?	
3. Как часто возникала ситуация, при которой вы не получали какую-то важную информацию вовремя и что было тому причиной?	
4. Как бы вы оценили отдельных членов группы с точки зрения отношения к коммуникации?	
5. Какие виды деятельности являются неотъемлемой частью успешного проекта? Какие коммуникативные навыки / ситуации вы считаете особенно важным для успеха проекта?	
6. Что нужно изменить в коммуникации на проекте? Какие основные проблемы существуют?	
7. Как вы оцениваете взаимоотношения, сотрудничество и сплоченность внутри проектной команды. Есть ли кто-то, кто работает самостоятельно и не поддерживает работу в команде?	
8. Вы четко знаете, в чем состоит ваша работа на проекте, какова Ваша роль и какова Ваша ответственность? Вам нравится роль, которую вы представляете? Что в	

работе над проектом Вам понравилось больше всего?	
9. Как хорошо вы знаете задачи и полномочия других членов команды проекта?	
10. Какую роль вы хотели бы попробовать при работе над другими проектами?	

Příloha G: Rozhovory s respondenty

1. Jakou důležitost přikládáte komunikaci při přípravě a realizaci projektu?

Respondent 1: „Komunikace je určitě důležitá. Ale já si myslím, že naše firma a náš projekt nejsou tak velké, aby se zabývaly řízením projektové komunikace na stejné úrovni jako třeba řízením finančních zdrojů, rizik atd. Klidně bych ale souhlasil s myšlenkou, že ve velkých firmách to dává větší smysl.“

Respondent 2: „Největší důležitost, protože pomocí komunikačních prostředků se stanovují vazby mezi klienty a firmou. A udržují se později. Jedna věc je přilákat nové zákazníky, a další věc je udržet zákazníky, které přilákáme. Prostřednictvím webové stránky můžeme určit třeba místo, na kterém bychom rádi viděli mobilní kavárnu, takže také lépe poznáváme jejich potřeby a přání.“

Respondent 3: „Komunikaci se samozřejmě věnuje velká pozornost. Kdybych nějaké dokumenty nedostávala včas, nebyla bych schopna pracovat.“

Respondent 4: „Obrovská důležitost. Fyzicky se nevidíme, o to víc musíme přemýšlet o efektivní komunikaci na dálku.“

Respondent 5: „Je to bez pochyby důležitá součást práce. Já bych řekl, nedílná součást našeho života. Na projektu se ale větší pozornost řízení věnuje času, činností, financem.“

2. Jaké komunikační kanály používáte ke své práci?

Respondent 1: „Nejvíce používáme internet: Viber, Whatsapp, Skype. Pro důležité dokumenty DHL. Osobní setkání celého týmu se neuskutečňují.“

Respondent 2: „Sociální sítě, celý internet. Sociální sítě jsou facebook, instagram, tweeter. fotky, geografické umístění, prezentace nových návrhů. To vše potřebuje minimálních náklady. Pak pracujeme na vlastním webu a v plánu - v ideálním případě, je vývoj mobilních aplikací. No, zase se opakuju, internet v celé své kráse. Uvnitř projektového týmu je to e-mail,

všechny klíčové věci předáváme prostřednictvím e-mailu. Zbývající mimořádné momenty-skype, vyber, whatsapp, tyhle aplikace nemohu nějak seřadit podle významu.“

Respondent 3: „Pro svoji práci potřebuji doklady v listinné podobě. Skutečné dokumenty si předáváme osobně, nebo poštou.“

Respondent 4: „Denodenní komunikace na bázi konferenčních hovorů a dialogů, emailová komunikace, telefonická komunikace. Videokonference jsou časově i finančně nenáročné a umožňují komunikovat s lidmi, vzdálenými klidně tisíce kilometrů. Jsem spokojen s tím, že mohu vést projektové setkání ze svoji domovské firmy v Moskvě.“

Respondent 5: „Internet, telefon, občasná osobní setkání. V Rusku nepřetržitá komunikace v rámci kanceláří.“

3. Jak často se stávalo, že Jste nedostal nějakou důležitou informaci včas a jaký byl důvod?

Respondent 1: „Asi jednou, když se vyřizovalo otevření kaváren v Soči, nebyl jsem schopen se dovolat Andrejovi, abychom se poradili ohledně nákupu akumulátoru.“

Respondent 2: „No odjel jsem jednou na víkend do hor, nebyl tam žádný wi-fi a GSM. Pak jsem se dozvěděl, že se nemohli se mnou nějak spojit. Ale to byl můj vlastní čas, takže všechny otázky jsme pak v klidu vyřešili.“

Respondent 3: „Zřídka. Co bylo příčinou? Nedisciplinovanost.“

Respondent 4: „Často se stává, že informaci nelze dostat okamžitě kvůli časové prodlevě a vytíženosti všech členů. Obecně řečeno se ale kritické otázky řeší okamžitě, protože se na ně koncentrují všichni ve vedoucích pozicích.“

Respondent 5: „Žádnou důležitou informaci jsem nedostal s výrazným opožděním.“

4. Jak by Jste hodnotili jednotlivé členy týmu z hlediska přístupu ke komunikaci?

Respondent 1: „Celkem bych řekl, že všichni mají kladný přístup ke komunikaci a není problém se na něčem domluvit. Každému zvlášť bych rozdal tyto známky: Andrej – 1, Iliya – 1, Zábran – 2, Hlad – 1, Em – 2, Spindlerova – 2, Kopčák - 2.“

Respondent 2: „Ne vždy včas reagují na dotazy. Třeba posílám nějaký urgentní e-mail a dlouho čekám odpověď. Nakonec musím zavolat a zeptat se, jestli viděli můj email, že potřebují tohle a tohle.“

Respondent 3: „Kladný přístup všech členů týmu. Jsou komunikativní, otevření, důležitou informaci netají.“

Respondent 4: „Řekl bych, všichni super.“

Respondent 5: „Andrei, Kirill – občas překážka v rodinných vazbách, odchylování se od základního problému.“

5. Jaké činnosti jsou nedílnou součástí úspěšného projektu? Které komunikační dovednosti / situace považujete za zvláště důležité pro úspěch projektu?

Respondent 1: „Zvládání stresových situací. Orientace na cíl a termíny. Mezi nejdůležitější činnosti bych asi zařadil plánování, kontrolu a správné delegování.“

Respondent 2: „No, budeme vyházet z předpokladu, že úspěch projektu je zisk. Pro zisk je třeba komunikovat se zákazníky, jak vyhledávat nové, tak i podporovat vztahy se vznikajícími. Toto je první věc. Druhá věc je úplně celý technologický proces ve všech fázích. Pokud věc není rentabilní, nikdo se tím nebude zabývat.“

No, jak pro koho, já bych řekl, že důležitá je paměť. Schopnost komunikovat s lidmi a mít dobrou paměť. Lidé, klienti mají rádi, když si je pamatují. K úspěchu je nutné, aby měli všichni znalosti, potřebné pro dobrou komunikaci.“

Respondent 3: „Potřebná koordinovaná činnost každého člena týmu. Aby nebylo nutné někomu pořád připomínat jeho úkol. Jo, to by určitě vedlo k úspěchu na projektu.“

Schopnost naslouchat jeden druhému, vyjednávat, překonávat obtíže, rychle řešit vzniklé problémy.“

Respondent 4: „Přesnost, nasazení v projektu. Osobní motivace členů. Obrovský vliv má odolnost proti stresu a schopnost překonávat překážky, mít celkovou představu o cílech směřování skupiny a být kompetentní v otázkách řešeného problému.“

Respondent 5: „Nasazení. Člověk musí rozumět problému, o kterém rozhoduje. Důležitá je také kontrola zadaných úkolů.“

6. Co by se mělo změnit v komunikaci na projektu? Jaké jsou hlavní problémy?

Respondent 1: „Vzdálenost“

Respondent 2: „Když mluvím o projektu, tak mohou být problémy tam, kde není nic zatím stanoveno. Když zahájíme projekt, pak budeme posuzovat a řešit nově vznikající problémy. Komunikace v rámci týmu je normální.“

Respondent 3: „Já bych asi nic neměnila.“

Respondent 4: „Věděli jsme od začátku, že budeme muset komunikovat na dálku, a myslím, že jsme se tomu skvěle přizpůsobili. Prakticky nevidím do vnitřní komunikace týmu v Čechách kvůli jazykové bariéře, ale zatím vše běží v pořádku. Přijel jsem za celou dobu třikrát, jinak veškeré nutné informace úspěšně sdělujeme pomocí internetu a telefonu“

Respondent 5: „Vzdálenost, a asi bych chtěl zlepšit způsob delegování úkolů. Nevždy se předává vše důkladně kvůli jazykové bariéře.“

7. Jak hodnotíte vzájemné vztahy, spolupráci a soudržnost v projektovém týmu. Máte někoho, kdo pracuje samostatně a nepodporuje týmovou spolupráce?

Respondent 1: „Všichni dobře spolupracujeme. Ne, ani to není možné.“

Respondent 2: „Jsem zastáncem toho, že každý je zodpovědný za práci na svém místě. Týmová práce tvoří kombinaci těchto vlastností. Ale stále je ve své roli každý člověk jedinečný.“

Respondent 3: „Všichni si navzájem pomáháme, ale každý dělá svoji práci a nese za ni odpovědnost.“

Respondent 4: „Soudružnost – super, také silné rodinné vazby mezi vedoucími pozicemi a loajální tým.“

Respondent 5: „Bez problémů.“

8. Víte, co je Vášim úkolem, jakou máte roli a za co nesete odpovědnost? Jak jste byli spokojeni s rolí, kterou Jste představovali?

Respondent 1: „Znám svoji roli a odpovědnost. Jednoznačně jsem spokojený. Mám rád volnou ruku v rozhodnutích, za která sám nesu odpovědnost, proto oceňuji způsob organizace naší práce tak, jak jsme ho nastavili.“

Respondent 2: „Myslím, že všichni, kteří jsou zapojeni do projektu jsou zapojeni pro jeho úspěch. Moje odpovědnost je také důležitá. Samozřejmě, že znám svoji roli a odpovědnost. Odhaduji, že pokud člověk není schopen vyrovnat se se svojí prací, není potřeba pracovat s tímto člověkem.“

Respondent 3: „Samozřejmě, že jsem si velmi dobře vědoma své odpovědnosti. Mám obrovskou odpovědnost. Číslo vyžadují pozornost.“

Ano, mám ráda svou práci. Protože mám ráda přesnost.

Na tomto projektu se mi nejvíce líbí perspektiva, že projekt bude ziskový a úspěšný.“

Respondent 4: „Ano. Líbí se mi projekt jako takový – sám jsem ho tvořil.“

Respondent 5: „Ano, moje role je jasně daná, moje odpovědnost je vytvářet a hodnotit koncepci naší finanční strategie. Pozice mi vyhovuje.“

9. Máte dobrý přehled o úkolech, pravomocích ostatních členů projektového týmu?

Respondent 1: „Jak o kterých, ohledně ČR ano, ohledně Ruska ne, ani to nepotřebuji.“

Respondent 2: „Doufám, že dobře znám pravomoce ostatních členů.“

Respondent 3: „Zhruba ano.“

Respondent 4: „Jednoznačně.“

Respondent 5: „Doufám, že ano.“

10. Jakou roli byste chtěli vyzkoušet při práci na jiných projektech?

Respondent 1: „Jsem spokojen s rolí, kterou představuji.“

Respondent 2: „Vedoucí projektů, samozřejmě. Chci rozdávat úkoly a kontrolovat jejich splnění.“

Respondent 3: „Jsem odborníkem ve svém oboru. A proto představuju sebe pouze s dokumenty, zprávami atd. Cítím se v tom jako ryba ve vodě.“

Respondent 4: „Žádnou další, vedoucí pozice mi vyhovuje.“

Respondent 5: „Nic bych neměnil.“

Příloha H: Logický rámec - projekt mobilní kavárna

Logický rámec - projekt otevření mobilní kavárny			
Hlavní cíl	Objektivně ověřitelné indikátory	Zdroje k ověření	
Vytvoření sítě mobilních kaváren a distribuce kávy na různých kulturních, společenských a sportovních akcích	- Tržby - Návštěvnost	- Účetní výkazy - Analýza potřeby projektu	X
Účel/cíl projektu	Objektivně ověřitelné indikátory	Zdroje k ověření	Předpoklady/rizika
- Zvýšit vlastní příjmy - Seznámit Českou republiku s konceptem mobilních kaváren	- Tržby - Zájem ze strany kupujících	- Účetní výkazy - Zpráva projektu - Analýza potřeb projektu	- Vytvoření nových partnerství - Zájem ze strany kupujících - Zajištění kvalitních služeb - Zajištění udržitelnosti projektu
Výstupy projektu	Objektivně ověřitelné indikátory	Zdroje k ověření	Předpoklady/rizika
- Zavedení do provozu mobilní kavárny - Dosažení ekonomických cílů	- Tržby - Spokojenost zákazníků	- Práce nad projektem - Uzavřené smlouvy s partnery a dodavateli	- Spolupráce s dodavateli a partnery projektu
Aktivita projektu	Prostředky/vstupy	Časový rámec aktivit	Předpoklady/rizika

<ol style="list-style-type: none"> 1. Vymezení oblastí odpovědnosti 2. Hrubé stanovení výše investice 3. Výběr dodavatelů zařízení a objednávka 4. Výběr dodavatelů kávy a objednávka 5. Sestavení menu 6. Analýza trhu 7. Příprava podnikatelského plánu 8. Získání licenčních povolení 9. Pronájem parkovacího místa 10. Instalace zařízení 11. Testování 12. Nábor zaměstnanců 13. Zaškolení zaměstnanců 14. Spuštění kavárny 	<ul style="list-style-type: none"> - Analýza potřeb - Projektová dokumentace - Finanční prostředky - Zařízení a materiál 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Květen – červen 2015 2. Červen – červenec 2015 3. Červenec 2015 4. Červenec 2015 5. Červenec 2015 6. Červenec – srpen 2015 7. Říjen – listopad 2015 8. Listopad 2015 9. Únor 2016 10. Březen 2016 11. Březen 2016 12. Duben – květen 2016 13. Duben – květen 2016 14. Květen 2016 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizace projektu v požadované kvalitě a požadovaném čase - Zajištění finančních prostředků - Zajištění udržitelnosti projektu - Růst nákladů - Včasné dodávka zařízení - Včasné dodávky kávy - Kvalita nabízených služeb - Zájem lidí o nabízené služby - Zajištění kvalifikovaných baristů
--	--	---	---

Abstrakt

ZAKHARAVA, Y. Řízení projektové komunikace. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 58 s., 2016.

Klíčová slova: projekt, projektový management, projektový tým, komunikace, plán komunikace.

Předložená bakalářská práce je zaměřená na projekt a řízení projektové komunikace. Hlavním cílem práce je analyzovat a zhodnotit přístup k řízení komunikace u konkrétního projektu, najít případné problémy a navrhnout opatření.

Důvodem výběru tohoto tématu je zvyšující se potřeba věnovat se této problematice, která má zásadní význam pro úspěch jak projektu, tak celé organizace.

První část bakalářské práce se zabývá teorií dané problematiky a podle literárních pramenů, které byly čerpány z různých zdrojů, jak českých, tak zahraničních, popisuje základy projektového řízení a projektové komunikace. V druhé části je teoretický základ aplikován do praxe. Analýza konkrétního projektu je provedena vlastním pozorováním, osobními rozhovory se zástupcem projektu a polostrukturovanými rozhovory s několika účastníky projektového týmu. Na základě provedené analýzy je vypracován souhrn silných a slabých stránek projektové komunikace. V závěru jsou prezentovány návrhy na zlepšení projektu a projektové komunikace.

Abstract

ZAKHARAVA, Y. Management of project communication. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 58 p., 2016.

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

The presented bachelor thesis is focused on a project and management of projekt communication. The main goal is to analyze to evaluete approaches to the management of communication for a particular project, to find possible problems and propose measures.

The reason for choosing this topic is an increasing need to devore this issue, which is crucial to the success as for project and organization.

The first chapter of the bachelor thesis introduces theoretical terms of this issue and by the literal sources, which were taken from various resources, received in Czech as well as in foreing language, clarifies the basics of project management and project communication. In the second part of the thesis, the theoretical base is applied to practice. The analysis of particular project is carried out using surveillance methods, personal interviews with a representative of the project and semi-structured interviews with several participants of the project team. Based on the analysis, collected a summary of strengths and weaknesses of the project communication. In conclusion are presented possible proposal for improving project and project communication.