

Komunikace ve studentských projektových týmech

Michal Kříž

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal Kříž**
Osobní číslo: **K11452**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Komunikace ve studentských projektových týmech**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě studia odborné literatury zpracujte teoretická východiska k řešení analyzovaného problému. Formulujte výzkumné otázky, cíl práce a metody pro zpracování práce.
2. Zpracujte analýzu interní komunikace studentského projektového týmu. Vypracujte analýzu využití, oblíbenosti a efektivity komunikačních nástrojů pro neosobní komunikaci ve studentských projektech.
3. Na základě výsledků výzkumu vyhodnoťte, jaké nástroje a postupy přispívají k lepší komunikaci ve studentských projektech.
4. Vypracujte metodické doporučení pro zlepšení komunikace v projektových týmech podle výsledků výzkumu.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 181 s. ISBN 978-80-247-4631-9

ŠTEFÁNEK, Radoslav. Projektové řízení pro začátečníky. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, vi, 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2

MARQUARDT, Michael J, Jaroslava KUBÁTOVÁ a Michal HENYCH. Action Learning: účinná metoda řešení problémů a nácviku interpersonálních dovedností pro vedení a rozvoj týmů. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 227 s. ISBN 978-80-7261-229-1

YOUNG, Trevor L. Successful project management. 4th ed. London: Kogan Page, 2013, ix, 218 s. ISBN 978-0-7494-6720-3

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Eva Šviráková, Ph.D.

Fakulta multimediálních komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

31. ledna 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

25. dubna 2014

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014

doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 14.4.2014

MICHAL KRÍŽ, K.P.
.....
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím datové kvalifikační práce, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3;

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá efektivní komunikací ve studentských projektových týmech, součástí práce je charakteristika studentského projektového prostředí, seznámení s platformami pro řízení studentských projektů, analýza interní komunikace vybraných studentských projektů a zejména zkušenosti studentských projektových manažerů. Cílem práce jsou návrhy pro efektivnější komunikaci v projektovém týmu.

Klíčová slova: projektový management, projektové řízení, komunikace v týmu, interní komunikace, softwarová podpora, efektivní komunikace

ABSTRACT

This bachelor's thesis deals with a topic of an effective communication within student's project teams and includes the characteristics of student's project environment, familiarization with platforms for management of student's projects, analysis of internal communication of chosen student's projects and especially the experience of student's project managers. The aim of this thesis are proposals for a more effective communication within the project team.

Keywords: project management, communications in project team, internal communication, software support, efectivity communication,

„Dělejte věci, které mají smysl“

Poděkování:

V první řadě patří velký dík mé vedoucí práce paní Ing. Evě Švirákové, Ph.D., která má neuvěřitelnou schopnost Vás nakopnout v momentech, kdy je to opravdu potřeba. Dále bych chtěl poděkovat za nesmírnou podporu všem těm, se kterými jsem mohl objevovat nejrůznější místa a kouty světa, ale místo toho všeho jsme plodili naše akademické práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	11
1.1 CO JE TO PROJEKTOVÝ MANAGEMENT?	11
1.2 HLAVNÍ VÝHODY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	11
1.2.1 Pět elementů projektového managementu	12
1.3 ZÁKLADNY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	13
1.4 PROJEKT	14
1.4.1 Charakteristické rysy projektu	15
1.4.2 Rozdělení projektu	15
1.5 MANAŽER PROJEKTU	16
1.6 ŘÍZENÍ PROJEKTŮ V MALÝCH ORGANIZACÍCH.....	16
2 KOMUNIKACE V PROJEKTOVÉM TÝMU	18
2.1 PROJEKTOVÝ TÝM	18
2.2 EFEKTIVNÍ TÝMOVÁ KOMUNIKACE.....	18
2.3 KOMUNIKAČNÍ PŘÍLEŽITOSTI.....	21
2.4 VIRTUÁLNÍ TÝMY	24
2.5 KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE.....	25
2.5.1 Softwarové podpory při řízení projektu	25
2.5.2 Cloudová uložení.....	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
3 METODIKA	29
3.1 CÍL PRÁCE	29
3.2 VÝZKUMNÁ OTÁZKA	29
3.3 METODICKÝ POSTUP.....	29
4 STUDENTSKÉ PROJEKTOVÉ PROSTŘEDÍ	30
4.1 CHARAKTERISTIKA STUDENTSKÉHO PROJEKTU	30
4.2 KOMUNIKAČNÍ AGENTURA (KOMAG)	30
4.2.1 Fungování Komunikační agentury	31
4.3 PROJEKTY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	32
4.4 STUDENTSKÝ KLUB PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ PŘI VŠE.....	33
4.5 JANÁČKOVA AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V BRNĚ	33
5 INTERNÍ TÝMOVÁ KOMUNIKACE	35
5.1 VÝZKUM	35
5.1.1 Dotazníkové šetření u členů projektových týmů.....	35
5.1.2 Výsledky a zajímavosti ankety.....	36
5.1.3 Hlubkové rozhovory.....	39
5.2 KOMUNIKAČNÍ PLÁN – PRAVIDLA PRO KOMUNIKACI	41
5.3 ROZDĚLENÍ INTERNÍCH KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ.....	42
5.3.1 Význam osobní schůzky ve studentském projektovém týmu	42

5.3.2	Email a jeho efektivita	43
5.3.3	Cloud neboli elektronický archiv	43
5.3.4	Práce rozdávána přes sociální síť	44
5.3.5	Softwarová podpora	45
6	POSTOJ STUDENTSKÝCH PROJEKTOVÝCH MANAŽERŮ K PROJEKTOVÉMU MANAGEMENTU.....	48
	ZÁVĚR	49
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	51
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	53
	SEZNAM GRAFŮ	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ	55
	SEZNAM TABULEK.....	56
	SEZNAM PŘÍLOH.....	57

ÚVOD

Do psaní této práce jsem se pustil čistě ze sobeckých důvodů, konkrétně mě k tomu vedly pohnutky být lepším manažerem než doposud. Již třetím rokem se pohybuji v oblasti studentského projektového řízení, a čím jsem starší, tím se chci v tomto oboru pochopitelně zlepšovat.

Projektové řízení mě samozřejmě zajímá jako celek – od samotné teorie, se kterou jsme se začali seznamovat již v prvním ročníku na univerzitní půdě, přes projektovou dokumentaci a různé metody projektového řízení, které mají za úkol pomoci dovést projekt do úspěšného konce, ale měl jsem tu možnost ponořit se mnohem hlouběji. Praxe a zkušenosti z ní získané je to vůbec nejhodnotnější, co si člověk z naší školy odnáší, protože máme tu jedinečnou možnost vyzkoušet si řídit reálný projekt na vlastní kůži.

Ze začátku jsem byl k projektovému řízení zcela skeptický a jako oboru jsem mu nevěřil a myslel jsem si, že se studentské projekty na naší úrovni dají zvládat intuitivním řízením. Ano, určitě se dají řídit tímto způsobem, ale přináší to s sebou mnoho různých komplikací a problémů, kterým se právě projektový management či projektové řízení snaží předejít.

Snad celý rok jsem řešil, na jakou oblast projektového řízení se konkrétně zaměřím, protože je jasné, že bakalářská práce není schopna a ani vlastně nemá za úkol pojmout takové téma v celé jeho šíři. Zabýval jsem se například efektivností a používáním projektových dokumentů u studentských projektů a vůbec celkově aplikací všech různých metod, návodů, rad a triků, které jsem se postupně za tři roky dozvěděl tak, aby se daly použít také i u studentského projektu, jehož charakteristiku si v této práci vymežeme.

Nakonec jsem se zaměřil na efektivní komunikaci, aniž bych se domníval, že je ve srovnání s ostatními částmi projektového řízení zásadnější, všechny části projektového řízení mají svou roli a plní své úlohy, ale v rámci mé odbornosti mě toto téma zaujalo nejvíce, možná proto, že studuji právě marketingové komunikace. A opět se vracím ke své sobecké poznámce z úvodu mého úvodu. Pozval jsem si na rozhovor projektové manažery studentských projektů právě proto, abych zjistil jejich know-how, jejich názory, poznámky, rady a triky a zejména jejich prozatímní zkušenosti s komunikací v jejich projektových týmech, po konfrontaci se svými zkušenostmi doufám, že práce může být návodem i pro ostatní manažery, kteří se chtějí inspirovat.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Projektové řízení se podle mnohých může z určitého úhlu pohledu jevit jako fenomén dnešní doby. To znamená zejména to, že mnoho věcí je označováno za projekt a mnoho funkcí je označováno přídomkem projektový manažer. Nazývat něco projektem je tudíž v dnešní době trendem (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, s. 9).

Každá publikace, každý odborník i každá ze společností či institucí má vlastní definici projektového řízení a projektu jako takového. Níže si definujeme některé z nich.

1.1 Co je to projektový management?

Abychom mohli přispět ke zlepšení komunikace v projektových týmech, musíme si nejprve ozřejmit několik pojmů, které s problematikou projektového managementu souvisí.

Jak uvádí Štefánek, projektové řízení je řízením procesu změny nebo také řízením cesty od jednoho stavu k druhému. Komplexnější definice nám říká, že projektový management je aplikace určitých vědomostí, zručností, nástrojů a také technik pro aktivity projektů tak, abychom dosáhli jeho požadavků (Štefánek, 2011, s. 14).

Další z definic projektového managementu nám říká, že k dodání určitého projektu vedou aktivity, které spočívají v plánování, organizování, řízení a kontrole daných procesů, cílem je poté dodání určité služby nebo produktu.

Podle mezinárodního standardu ICB má řízení projektu několik pevně a logicky definovaných etap – zahájení, plánování, realizace a ukončení, v další literatuře se poté setkáváme např. s fází předprojektovou, projektovou a poprojektovou.

Jiná definice projektového managementu hovoří o tom, že projektový management je *aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby splnily požadavky projektu* (Svozilová, 2006, s. 19).

1.2 Hlavní výhody projektového managementu

- Projektový management umožňuje systematické řízení a sledování všech procesů při dodávce určitého projektu,
- ve všech fázích projektu si můžeme odpovědět na následující otázky – Řídíme projekt podle předem stanoveného plánu? Nepřekračujeme rozpočet? Kopíruje projekt

náš časový plán a rozsah? Jaké nastaly změny v projektu a ovlivní tyto změny nějakým způsobem chod projektu?

- umožňuje nám také kvantitativní i kvalitativní řízení rizik a brzké vyřešení následného problému,
- projektový management nám dovoluje využít efektivněji všechny zdroje, alokujeme především dle znalostí a zkušeností členů projektového týmu pro daný úkol, po skončení daného úkolu se může člen zapojit do dalšího z projektů,
- přesně definujeme komunikační matici tak, aby všichni členové projektového týmu měli stejné informace a každý člen věděl, kam a jakým způsobem projekt směřuje a co do něj musí vložit (Svozilová, 2006, s. 21).

Tento bod je v této práci ten stěžejní, komunikace v týmu podle mého názoru velmi silně ovlivňuje celkový stav a směřování projektu. Projektový manažer musí vědět jakým způsobem, jak pravidelně a jakými prostředky se členy svého projektového týmu komunikovat.

Všem, kteří někdy řídili projekt, musí být jasné, že tato činnost není vůbec jednoduchá. Velmi často, snad pravidelně projektovým manažerům stává to, že se na cestě k cíli setkávají s velkým množstvím překážek, ty je poté mohou vzdalovat ze stanovené trasy, nastává tedy odklon od předem stanoveného a vytyčeného plánu. Záleží především na schopnostech projektového týmu, jak velká tato odchylka bude.

1.2.1 Pět elementů projektového managementu

Podle Mooze, Forsberga a Cottermana *je vynaložené úsilí spolu s aplikací znalostí metod představováno organizovaným působením pěti základních elementů projektového managementu* a ty jsou:

- **Životní cyklus projektu** – představuje logický sled těch nejjobecnějších úseků a fází a také v sobě zahrnuje veškeré podmínky, které jsou nutné pro přechod z jedné fáze do druhé
- **Organizační závazek** – který představuje zejména – pověření manažera řídit daný projekt, podpora řízení na základě organizační struktury, finanční, lidské a další zdroje, které jsou vyhrazeny pro realizaci projektu, odpovídající technologie a metodologie.

- **Vlastní součásti projektového managementu** – jedná se o 10 kategorií technik a nástrojů pro řízení projektu, např. požadavky projektu, koncepty, předpisy a omezení, varianty organizační struktury, projektový tým a jeho spolupráce, metodiky pro plánování a jejich aplikace, příležitosti a rizika, statistky, hodnocení vlivů a dopadů, projektová kontrola a další.

Jako poslední dva body z těchto pěti elementů jsem úmyslně zařadil tyto:

- **Týmová spolupráce** – jedná se především o principy pozitivní kooperace, důvěry a motivace, tak aby bylo dosaženo všech sdílených cílů projektu
- **Projektová komunikace** – v literatuře zařazena jako první v pořadí, což svědčí o její důležitosti v řízení projektů. Projektový manažer by měl vytvořit efektivní prostředí k dorozumívání všech účastníků projektu. V praktické části práce se podíváme na to, jaké má projektový manažer možnosti a popíšeme si také zkušenosti junior studentských projektových manažerů s komunikací v jejich týmech (Mooz, Forsberg a Cotterman, 2003, s. 32).

1.3 Základny projektového managementu

Kerznerova definice obsahuje tři hlavní charakteristiky – tři základny projektového managementu. Tyto základny nám definují prostor, ve kterém se podle předem stanovených cílů tvoří určitá nová hodnota.

Mezi tyto tři základny konkrétně patří:

- **čas** – vymezuje nám limit pro plánování sledu jednotlivých dílčích aktivit projektu,
- **dostupnost zdrojů** – vymezení předem stanovených zdrojů, které jsou v průběhu projektu využívány a čerpány,
- **náklady** – které jsou finančním projevem využití alokovaných zdrojů v časovém horizontu (Svozilová, 2006, s. 23).

Verzuch zase tvrdí, že do základny projektového managementu patří místo dostupnosti zdrojů kvalita zdrojů, Rosenau zase nahrazuje dostupnost zdrojů cílem projektu (Štefánek, 2011, s. 19).

Všichni tři se ale shodují na tom, že všechny tyto tři složky jsou vzájemně úzce propojeny. V případě, že dojde ke změně jedné, automaticky to má vliv na další dvě. To v praxi znamená, že pokud budeme chtít doručit výstup projektu v kratším čase, a to při zachování

stejně kvality budeme muset investovat více finančních zdrojů, celý projektový tým, ne jen manažer projektu se musí snažit o rovnoměrné vyvážení všech základů projektu, a to po celou dobu realizace (Svozilová, 2006, s. 24).

Dále si musíme uvědomit jednu zásadní věc, pokud je výsledek projektu výstup, který nám opakovaně generuje zisk a používá se jako zdroj příjmů, nejedná se o projekt, ale o rutinní aktivitu.

Už jsme výše zmiňovali, že za ideálních podmínek a okolností by se s dobře připraveným plánem měly zvětšovat šance na úspěšné dokončení projektu. V reálném světě, ale působí na projekt mnoho vlivů, které projekt ovlivňují, vyvolávají změny a rizikové situace, které jsou výsledkem výkyvu systému.



Obrázek č. 1: Základny PM, zdroj: projektovymanazer.cz

1.4 Projekt

Slovo projekt pochází z latinského slovesa proicere, což znamená hodit něco dopředu. Slovo project v originále znamená – „to, co přijde před tím, než něco jiného nastane“. Když toto slovo začala používat angličtina, project znamenalo pouze plánování, nejednalo se tedy o realizaci plánu (Štefánek, 2011, s. 12).

Göttlichová zase vykládá význam slova projekt takto – *slovo vychází z latinského proiectus (vyčnívající, vystupující), které se ale původně také odvodilo z výše uvedeného slova proicere* (Göttlichová, 2013, s. 99).

Projekt je soubor konkrétních aktivit, které směřují k naplnění jedinečného cíle. Projekt se vymezuje časem, financemi, lidskými a také materiálními zdroji. Projekt je realizovaný

projektovým týmem v podmínkách nadprůměrné nejistoty při použití komplexních metod. Realizace projektu znamená realizaci změny (Štefánek, 2011, s. 12).

1.4.1 Charakteristické rysy projektu

Doležal říká, že projekt můžeme identifikovat jednoduše podle těchto charakteristických rysů:

jedinečnost – nejedná se o nějaký opakovaný proces, ale o něco nového,

vymezenost – výstup je časově, finančně i dalšími způsoby ohraničený,

různorodost – dosažení stanoveného cíle dosáhneme kombinací dovedností různých členů projektového týmu,

komplexnost – řešení není jednoduché, nemůžeme ho tedy dosáhnout na jedné poradě

rizikovost – tato vlastnost vychází z výše uvedených, při řešení projektu se dostáváme do styku s něčím novým, s čím není moc zkušeností, rizikem je také právě vymezenost finančních prostředků, lidských zdrojů apod. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, s. 9).

Podle Svozilové je projekt řízeným procesem, který má svůj začátek a konec, má daná přesná pravidla řízení a regulace (Svozilová, 2006, s. 22).

Podle Kerznera je projekt jakýkoliv sled aktivit a úkolů, který má tyto parametry – je dán specifický cíl, který má být realizací projektů splněn. Je definováno datum začátku a konce, jsou stanoveny rámce pro čerpání zdrojů potřebných pro realizaci (Svozilová, 2006, s. 22).

1.4.2 Rozdělení projektu

Göttlichová rozděluje projekty do těchto tří hlavních kategorií:

1. **Komplexní** – tento projekt charakterizujeme jako unikátní, jedinečný, neopakovatelný, dlouhodobý, jeho součástí jsou charakteristické činnosti, vysoké náklady, dále se vymezuje speciální strukturou a množstvím zdrojů a velkým počtem menších subprojektů
2. **Speciální** – tento projekt je střednědobý s nižším rozsahem činností, u těchto projektů se setkáváme s dočasnou větší organizační jednotkou, má odpovídající zdroje a náklady

3. **Jednoduchý** – jedná se o projekt s jednoduchým cílem a několika málo činnostmi, při kterých se využívají standardizované postupy, do těchto typů projektu dle mého názoru můžeme zařadit i projekty studentské, na bližší charakteristiku studentských projektů se podíváme v další části této práce (Göttlichová, 2013, s. 100).

1.5 Manažer projektu

Velmi důležitou osobou projektového managementu je manažer projektu. Právě pod jeho vlivem je veškeré projektové dění – od tvorby projektového plánu, přes obsazení jednotlivých odborných pozic, koordinaci úkolů, finalizaci a předání výstupu projektu, nesmíme také zapomínat na administrativní uzavření projektu (Svozilová, 2006, s. 29).

V této kapitole si můžeme opět ukázat rozkol literatury na názor v zainteresovanosti daného manažera v konkrétním oboru.

Štefánek uvádí, že dobrý projektový manažer musí zvládat techniky a metody projektového řízení, musí být dobrým obchodníkem a perfektně se vyznat v oblasti, ve které je projekt realizován. Neboť pokud nerozumí dostatečně oboru, který řídí, může se velice rychle stát to, že ztratí respekt a podporu svého projektového týmu, zvláště v situaci, kdy je tým hrdý na svou odbornou způsobilost (Štefánek, 2011, s. 139).

Naopak Doležal s kolegy říká, že manažer nemusí být v oblasti, ve které vede projekt, zainteresován, zejména pro jeho větší nadhled a pro eliminaci tzv. provozní slepoty, kdy je člověk z jiného oboru schopen přistupovat k úkolům či problémům jinou cestou, než členové týmu, kteří se v oboru pohybují (Doležal, 2009, s. 272).

Ve výše uvedených kapitolách jsme si popsali základní pojmy projektového managementu, tak abychom se zorientovali v dalších rozebíraných tématech, bude se jednat zejména o komunikaci v týmu, do tohoto tématu můžeme zařadit např. reporting, týmové porady, nástroje pro komunikaci a další.

1.6 Řízení projektů v malých organizacích

Tato kapitola byla zařazena do teoretické části z toho důvodu, že řízení projektů v malých organizacích můžeme přirovnat jistým způsobem také k řízení studentských projektů.

Svozilová uvádí, že projektový management je ve velkých a mezinárodních korporacích samozřejmostí a zcela běžným jevem. Projekty mají své místo také v malých společnos-

tech. I tam totiž vznikají jednorázové tvůrčí aktivity s vysokým stupněm neurčitosti, které jsou pro tyto organizace charakteristické (Svozilová, 2006, s. 341)

Nejčastější rozdíly mezi projekty ve velkých firmách či společnostech a těmi, které jsou řízeny v malých organizacích, spočívají v následujících prvcích:

- délka projektu – často se setkáváme s projekty, které trvají od tří měsíců do jednoho roku,
- počet členů projektového týmu,
- podrobný rozpis prací těchto projektů bývá méně komplikovaný a zpravidla vystačí tři úrovně hierarchie,
- zpracovávání plánovacích a kontrolních úkonů probíhá většinou manuálně nebo s podporou univerzálních softwarových nástrojů,
- všichni účastníci projektu bývají v každodenním osobním styku, což výrazně snižuje nároky na projektový reporting.

Ale i v malých, potažmo studentských projektech narazíme na řadu různých problémů, těmi nejtypičtějším jsou:

- konflikty zájmů a priorit manažera, jenž vykonává funkce projektového manažera i manažera liniového,
- častější výskyt konfliktů multiprojektového prostředí - projektový manažer i další členové týmu nemusejí být vytížení jen jedním projektem a jejich čas se tak nemusí efektivně využívat,
- velmi častým problémem je nedostatek specialistů na dané pozice v projektu (Svozilová, 2006, s. 342).

2 KOMUNIKACE V PROJEKTOVÉM TÝMU

Podle mého názoru je komunikace v týmu jedna z nejdůležitějších částí projektového managementu, je samozřejmé, že všechny části se vzájemně doplňují a měly by vytvářet synergický efekt a je evidentní, že na sebe části navazují a nemůžou fungovat bez sebe. V této práci se budeme zabývat primárně komunikací uvnitř projektového týmu, tedy komunikací interní.

2.1 Projektový tým

Projektový tým je většinou tvořen projektovým manažerem a specialisty v daných oblastech. Celý tým má mít společný cíl a vizi, kterých mohou vzájemnou spoluprací dosáhnout, úkolem projektového manažera je podle mého názoru přenést jasnou vizi a cíl na ostatní členy projektového týmu.

Pro úspěšnost celého projektu je vhodné využívat těchto pravidel: jednoznačné přiřazení, tedy každá pravomoc bude patřit jednomu subjektu, delegování podle očekávaných výsledků, což znamená přiřazení pravomoci subjektu tak, aby úměrně bylo dosaženo požadovaných výsledků, je nutné brát v úvahu čas, znalosti, omezení a vyváženost pravomocí, u kterých platí, že zodpovědnost je úměrně delegována pravomocemi.

Všechna tato pravidla napomáhají také celkové komunikaci v týmu, protože podle těchto pravidel je každému v projektovém týmu jasné, kde se nacházejí jeho pravomoci a kompetence a na koho se má daný člen projektového týmu v daném okamžiku obrátit (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 122).

2.2 Efektivní týmová komunikace

Literatura mé výše uvedené teze jen potvrzuje, podle Svozilové je efektivní týmová komunikace jeden z hlavních elementů projektového managementu, představuje kritické pojítko mezi lidmi, myšlenkami a informacemi, je klíčovou podmínkou týmové spolupráce a hybnou silou každého z projektů (Svozilová, 2006, s. 178).

Svozilová tvrdí, že většina odpovědnosti za budování a posilování komunikačních kanálů leží na bedrech manažera projektu, pokud chce být manažer projektu v komunikaci úspěšný, pak musí být zejména:

- **schopný komunikátor** – v průměru stráví manažer projektu komunikací 70 až 90 procent svého času, více než polovina tohoto času je strávena komunikací se členy projektového týmu,
- **aktivní komunikátor** – manažer projektu vnitřní vztahy iniciuje a dává dohromady ostatní členy projektového týmu, k tomu to užívá všechny formální i neformální komunikační kanály,
- **tvůrce komunikačního prostředí** – manažer má za úkol sblížit všechny členy projektového týmu do jednoho prostoru a umožnit jim tak vzájemnou komunikaci, tam kde není možné vytvořit komunikační prostředí, nastává důležitý krok k vytvoření virtuálního komunikačního prostředí, kde je možné sdílení všech informací, znalostí a poznatků, jež jsou k dokončení projektu důležité,
- **koordinátor směru pracovních diskuzí** – manažer projektu musí dle literatury zvládat taktiku války a vyjednávání míru v týmových diskuzích, musí hledat optimální variantu, ale zároveň musí brát ohled na to, aby netrpěly mezilidské vztahy a aby neupadl týmový duch,
- **efektivní koordinátor pracovních porad** – musí nastavovat pravidla projektových porad tak, aby byly – konány jen tehdy, když jsou nutné, měly stanovený cíl a program, umožnily přípravu účastníků a zajistily jejich spoluúčast na řešeném problému, měly nezbytné písemné podklady apod. (Svozilová, 2006, s. 178).

Podle Štefánka mluvíme o úspěšné komunikaci, když dodržujeme následující principy:

- přímost a jasnost sdělení pro všechny účastníky,
- respekt vůči všem účastníkům v procesu komunikace,
- odpovědnost všech za úspěšný průběh,
- důvod komunikace je jasný, známý, konkrétní a je zaměřený na cíl, úkol, aktivitu či problém (Štefánek, 2011, s. 220).

Z hlediska projektových týmů je evidentní, aby byla nastavená jasně daná pravidla pro předávání informací ještě před začátkem samého projektu. Může se jednat o osobní schůzky, pravidelné reporty, newslettery apod.

I v rámci jednotlivých fází projektu je nutné mít nastavena kontrolní setkání. Tato setkání by měla být nejlépe naplánována v komunikačním plánu projektu, aby s nimi každý člen projektového týmu počítal a byl na ně náležitě připraven. Tímto se zajistí, že všichni členo-

vé týmu budou pravidelně informováni o postupu projektu, svých úkolech, problémech apod., předávání informací dostane tak svůj pevně daný řád (Štefánek, 2011, s. 220).

Jakou roli má manažer v projektové komunikaci?

- Sbírá a zařizuje distribuci všech projektových informací, jejich celkovou integraci a vytváří podmínky pro sdílení,
- aktivuje všechny hybné síly komunikace a měl by se snažit o odstraňování bariér komunikace,
- sjednocuje procesy návrhů a diskuzí, připravuje podklady pro rozhodovací diskuze apod.,
- Vytváří pozitivní komunikační ovzduší bez zbytečných konfliktů v mezilidských vztazích (Svozilová, 2006, 179).

Literatura nám dává také mnoho tipů na to, abychom plánování pravidelných porad, schůzek či setkání zahrnuli již do WBS, tak aby každý člen projektového týmu s těmito poradami počítal. Měl by existovat samostatný plán porad, v plánu by se mělo objevit – o jaký typ porady se jedná, kdo sděluje informace, pro koho jsou informace určeny, účel, forma sdělení a samozřejmě také datum.

Podle Svozilové je účelem projektové komunikace spolehlivé zajištění všech potřeb pro předání informací, koordinaci úkolů a kontroly a všech nezbytných zpětných vazeb. Veškeré komunikační kanály, kterými procházejí informační toky, musí být dostatečně výkonné a spolehlivé, struktura musí být zároveň systémová, ale na druhou stranu jednoduchá. To v praxi znamená vymyslet takový systém, který bude manažera spolehlivě informovat o všech důležitých věcech v projektu a zároveň musí být pro členy projektového týmu jednoduchý, srozumitelný a nesmí je nad míru zatěžovat (Svozilová, 2006, s. 179).

Skalický, Jeřman a Svoboda ve své knize *Projektový management a potřebné kompetence* rozdělují projektovou komunikaci (interní i externí) do kategorií dle velikosti daného projektu. U malých a středních projektů se zmiňují o pravidelných týdenních poradách a zprávách o stavu projektu, u velkých projektů zmínění autoři řeší vznik pozice, která má na svých bedrech jen komunikaci uvnitř i vně týmu.

Pro naši práci však bude relevantní dělení pouze na dvě kategorie:

- **To, co je povinné** – povinná komunikace obecně zahrnuje zprávy o stavu projektu, kontrolní porady, monitorovací zprávy, zprávy vyžadované zainteresovanými stranami, zprávy vyžadované zákonem
- **To, co je nepovinné** – tyto informace potřebují členové projektového týmu vědět, jsou tedy potřebné pro jejich práci. Od členů se ale vyžaduje jistá iniciativa, aby informace získali (Skalický, Jeřman, Svoboda, 2010, s. 154)

Literatura se také zmiňuje o plánu řízení komunikace, který je považován za jeden z doplňkových plánů. A i když je tento plán jeden z okrajových, stále je na něj zapomínáno, pár příkladu si uvedeme v praktické části této práce.

Plán by měl vyjadřovat dohodu týmu, jak bude během projektu sdílet informace.

Plán řízení komunikace je dokument, který obsahuje:

- strukturu sběru dat a upřesnění, jaké metody budeme pro sběr a archivaci dat používat, v praxi se například jedná o to, zda se tým rozhodne pro archivaci a přístupnosti dat používat cloudové uložení či FTP server či jiné,
- strukturu distribuce informací, která nám upřesňuje, ke komu a jakým způsobem informace budou putovat, jaké využijeme metody a nosiče, zde zase mluvíme o tom, jakým způsobem budeme informovat členy týmu (Facebook, email, porady apod.),
- popis informace, která je týmu distribuována, včetně jeho obsahu, formy,
- rozvrh při komunikaci – který ukazuje, kdy použijeme jaký typ komunikace či komunikačního prostředku (Skalický, Jeřman, Svoboda, 2010, s. 159).

2.3 Komunikační příležitosti

Jednání, schůzky či chceme-li porady projektového týmu, jsou jedny z nejběžnějších a při správném řízení také velmi účinné formy projektové komunikace. Co se týče studentského prostředí i tam je osobní schůzka určitě jedna z důležitých součástí řízení, ale projektový manažer dokáže nebo vzhledem k okolnostem musí mnoho věcí, které se týká projektů, řešit přes virtuální prostředí, ale k osobním zkušenostem studentských projektových manažerů se ještě dostaneme.

S jakými komunikačními příležitostmi se tedy při řízení projektu setkáváme?

Zahajovací schůzka projektového týmu – tzv. kick off meeting, tato schůzka je vynikající a často první příležitostí pro zahájení budování týmového ducha a motivace projektového týmu jako celku. Musí se vybírat velmi vhodná náplň programu, projektový manažer se musí důkladně nachystat na vysvětlení projektu a všech důležitých momentů, které projektový tým čeká, cílem by mělo být také rozpróudění diskuze a navození atmosféry společně sdíleného cíle.

Cílem Kick off meetingu je zejména seznámit se navzájem se všemi členy projektového týmu a vytvořit interní projektové prostředí, dále je to řízení předmětu projektu – zde se musí manažer pokusit vysvětlit cíl projektu a hlavní požadavky, které budou na tým v průběhu kladeny. Na první zahajovací schůzce by měli být členové týmu seznámeni s pravidly projektové komunikace, hlavními milníky projektu a s dalšími procesními požadavky tak, aby si na ně navykli hned od samého začátku fungování nového týmu. Na první schůzce už můžeme také začít koordinovat a přibližně rozdělit první úkoly.

Interní schůzka projektového týmu – tzv. in house meeting, hlavní náplní tohoto meetingu je řízení předmětu projektů – zde už s projektovým týmem řešíme konkrétní otázky, probíhá integrace všech součástí projektu, brainstormingy, diskuze o možných variantách apod., manažer již koordinuje práci na nejbližší období, na těchto schůzkách už by se mělo zpravidla reportovat a kontrolovat plnění úkolů, diskutovat nad odchylkami a navrhnout řešení problémů.

Další komunikační příležitostí je **jednání projektového týmu**, tzv. team meeting, který je svoláván podle potřeby a řeší se na něm podobné věci jako na schůzce zmiňované v předchozím bodu.

Jednání zúženého projektového týmu – tato schůzka se považuje za jednu z nejméně efektivních vůbec, na schůzce jsou přítomni jen klíčoví členové týmu (manažeri jednotlivých sekcí), na schůzce se řeší koordinace jednotlivých složek mezi sebou, kontrola dílčích úkolů pro danou složku apod. Pro manažera je tato schůzka příjemnější z toho důvodu, že informace, které podává manažerům jednotlivých sekcí, dále posílají členům týmu, to se naopak poji také s problémem toho, že některé důležité informace o stavu projektu se nemusí ke členům přes manažera sekce vůbec dostat.

Kontrola stavu projektu – tzv. project review, tato porada probíhá zpravidla za účasti projektového manažera a jeho nadřízeného supervizora, hlavní náplní této schůzky je především reporting a kontrola stavu projektu.

Jednání projektových výborů – tzv. committe meeting, jedná se o schůzku jednotlivých částí či sekcí projektového týmu, kde se řeší konkrétní věci dané sekce, které jsme již zmiňovali výše (koordinace, kontrola, reporting, zadávání úkolů apod.)

Jistě nemůžeme zapomenout také na **individuální jednání a setkání**, která jsou zejména prostorem pro upevnění vztahů, diskuze a vysvětlení, tyto schůzky budují důvěru mezi projektovým manažerem a členem projektového týmu (Svozilová, 2006, s. 183).

Literatura nezapomíná i na neformální komunikační příležitosti Štefánek uvádí, že důležitou součástí budování týmu je teambuilding, který je velkou příležitostí k osobnímu neformálnímu kontaktu všech členů týmu. **Teambuilding** je cílená aktivita, která je organizována tak, aby byl zaměřený tlak na rozvoj spolupráce, zvýšení efektivity týmu, podporu komunikace a pozitivní posun týmového ducha (Štefánek, 2011, s. 198)

Některé schůzky projektových týmů jsou jen žroutem času a každý projektový manažer nebo naopak člen projektového týmu, už se setkal se schůzkou, která k ničemu nevedla a skončila jako nekonstruktivní debata apod. (Svozilová, 2006, s. 184).

Proto Svozilová doporučuje dodržovat tato pravidla:

- **Včasná příprava** – manažer se musí na jednání či schůzku připravit s dostatečným předstihem a musí vytyčit cíl a účel jednání, musí sestavit a distribuovat program schůzky, musí zrekapitulovat všechny důležité informace ze všech ostatních komunikačních kanálů, zadá přípravu materiálů ke schůzce a operativně kontroluje stav zadaných úkolů.
- **Délka** – jednání musí být úměrné obsahu a důležitosti jednání, musí být přiměřená vzhledem k pracovnímu nasazení, zatížení apod.
- **Operativní úkoly** – slouží zejména k realizaci a koordinaci malých dříve naplánovaných úkolů, manažer musí hlídat a kontrolovat změny apod.
- **Kontrola** – v průběhu jednání musí projektový manažer kontrolovat stav zadaných úkolů a řešit jejich problémy apod. (Svozilová, 2006, s. 185).

2.4 Virtuální týmy

Virtuální tým je skupina lidí, kteří pracují na společném projektu na různých místech v rozdílných časech pomocí komunikační technologie (Štefánek, 2011, s. 202).

Z vlastní zkušenosti vím, že je těžké dostat celý projektový tým v jeden čas na jedno místo. I literatura říká, že to není nic nového a neobvyklého. Trendem se stává to, že členové projektového týmu jsou různí odborníci z rozličných částí světa. Ve studentském prostředí se můžeme zase setkat s tím, že studenti se stávají členy více projektových týmu najednou a musejí si určovat priority a teprve si budují svůj timemanagement. Komunikace se tak velmi často omezuje na nové informační technologie jako je email, skype a internet všeobecně. Štefánek uvádí, že existují také virtuální teambuildingy, ale zároveň upozorňují na to, že osobní kontakt nelze jen tak nahradit.

Jaké jsou výhody virtuálního týmu?

- Členové virtuálního týmu nedocházejí na společné pracoviště/na společnou schůzku,
- úspora cestovních nákladů a času,
- pružnost pracovní doby,
- do projektu může být zapojeno více lidí a odborníků.

Co je potřeba ke správnému fungování virtuálního týmu?

- Správní lidé,
- technologická vybavenost, elektronická komunikace (email, telefon apod.),
- softwarová aplikace (k té se dostaneme později v rámci teoretické části),
- pravidla spolupráce a komunikace (Štefánek, 2011, s. 203).

Svozilová dále dodává, že manažer musí disponovat těmito schopnostmi a dovednostmi:

- dostatečné zkušenosti a jasná představa o všech úskalích řízení týmu ve virtuálním prostředí,
- excelentní úroveň ústní i písemné formy komunikace,
- výborné schopnosti řízení mezilidských vztahů,
- alespoň elementární porozumění technologickým záležitostem projektu (Svozilová, 2006, s. 340).

Podle mého názoru se ve studentském prostředí můžeme bavit o týmu na půl s obvyklým způsobem setkávání a na půl virtuálním, protože všechny týmy jsou většinou zvyklé řešit mnoho věcí přes virtuální prostředí, jelikož to šetří čas a je taky těžké sjednocení všech osob v jeden čas na jednom místě. Proto se zde zmíním i o tom, na co by měl dát projektový manažer ve virtuálním prostředí pozor, jedná se o následující body, k těm nejpodstatnějším z nich patří:

- Náhrada týmových setkání – absence těchto osobních setkání je komplikací pro řešení různých krizových situací, zvyšuje nám nároky na písemnou komunikaci v projektu, alternativou jsou telefonické konference nebo videokonference.
- Dostupnost a pravidelná aktualizace projektové dokumentace – projektový manažer by měl věnovat velké úsilí tomu, aby podněcoval komunikaci, vzdálenosti totiž utvářejí mezi členy projektového týmu větší bariéry, které se hůře překonávají.
- Řízení mezilidských vztahů – podle Svozilové dochází ve virtuálních týmech k jiným typům konfliktů, ty jsou často vyvolány špatným pochopením psaného textu, pozdními odezvami, nedostatkem informací, potížemi se sdílením apod.
- Alternativní možnosti motivace – virtuální zpravidla bývá i kick off meeting, manažer se musí snažit předcházet frustraci, protože snížená absence osobního kontaktu mezi manažerem a členy projektového týmu omezuje možnosti individuálního jednání a vzájemného poznávání se (Svozilová, 2006, s. 340).

2.5 Komunikační nástroje

V rámci teoretické části práce si vymežíme jen dva docela nové nástroje, které jsou používány ve studentském projektovém řízení, ostatní nástroje si konkrétně vymežíme v části praktické.

2.5.1 Softwarové podpory při řízení projektu

Literatura nám říká, že softwarová podpora může být mocný pomocník, ale i zlý pán. Ale musí nám být jasné, že v současné době je alespoň nějaká technologická podpora projektu nutností. V průběhu projektu musíme se členy svého projektového týmu komunikovat, kontrolovat plnění jednotlivých úkolů a musíme oznamovat změny, které se v projektu dějí, k tomu všemu by nám softwarové nástroje měly pomoci (Štefánek, 2011, s. 279).

Pro efektivní využití softwarové podpory potřebujeme zajistit to, aby podpora byla integrována s našimi projektovými daty. Členové projektového týmu se poté snadněji orientují

v zadaných úkolech, když mají ucelený pohled na projekt jako celek. Projektový manažer musí eliminovat to, aby si člen projektového týmu vybíral střípky informací z různých zdrojů.

Musíme mít stále na mysli, že program, softwarová podpora, práci za tým nenaplňuje, ani nevykoná (Štefánek, 2011, s. 280).

Jaké jsou tedy hlavní výhody softwarové podpory?

Už ve fázi příprav můžeme sledovat přidělování úkolů a vytížení jednotlivých členů týmu. Většina softwarových podpor nám také dokáže spočítat dobu trvání projektu za různých okolností. V realizační fázi poté uplatňuje manažer projektu podporu zejména pro informovanost všech členů týmu a zároveň dokáže kontrolovat plnění jednotlivých činností. Software dokáže rozesílat automatické zprávy a informovat tak členy projektového týmu a šetřit tak čas. Podpora také dokáže graficky znázornit průběh celého projektu, důležité je tak hlavně integrace s projektovými daty, o které jsme se zmiňovali výše.

Při výběru softwarové podpory musíme analyzovat potřeby projektového manažera i celého týmu. Musíme uvažovat tak, aby nám softwarová podpora opravdu pomohla a zbytečně nás a celý tým nezatěžovala.

Většina z dostupné literatury se zmiňuje zejména o programu Microsoft Project, který se podle mého názoru více hodí pro práci na větších projektech, zároveň je to placený program a který je podle mých dosavadních zkušeností i technicky komplikovaný, takže se do studentského prostředí vůbec nehodí.

Microsoft Project je vyvíjen od roku 1984, je integrovaný s Microsoft Office, ale vždy se prodával zvlášť a to za částky, které si mohou dovolit jen střední a velké podniky. Naštěstí se internetové prostředí vyvíjí tak rychle, že vzniká mnoho jiných softwarových podpor, nazývaných open source, které jsou k použití zdarma a mají mnohem lepší uživatelské prostředí, takže nic nebrání k tomu, aby je využívali studenti při řízení svých projektů (Dvořák, 2008, s. 14).

Softwarovou podporu neboli nástroje, které nám napomáhají se správou a řízením projektů, můžeme rozdělit do dvou skupin, jedná se o desktopové nástroje a nástroje webové. Desktopové nástroje jsou počítačové aplikace, které musí být v počítači instalovány a také následně spouštěny, naopak webové nástroje, většinou tzv. open source, lze spustit odkudkoliv, a to bez předchozí instalace (Vlček, 2012, s. 22).

O praktickém využití softwarové podpory a zkušeností s jejím používáním se více dozvíme přímo od studentských projektových manažerů v praktické části této práce.

2.5.2 Cloudová uložení

Cloudová uložení nebo takzvaná metoda cloud computingu je metoda, která umožňuje uživateli sdílet nejrůznější data, složky a soubory i s ostatními uživateli internetu. Princip je velice jednoduchý, v rámci sítě existuje jedno místo, server, na kterém jsou uložena právě data, která chcete sdílet, a ke kterým mají přístup i další, vámi povolení uživatelé. Tito uživatelé se k datům dostávají pomocí webového prohlížeče či speciální aplikace, používat cloud computing můžete prakticky odkudkoliv. V praktické části této práce si popíšeme jeho efektivní využívání v rámci komunikace v týmech a zmíníme si typy nejvyužívanějších aplikací pro toto sdílení. Můžeme říci, že v rámci projektového managementu, ale i v jiných oborech, nastal boom takovéto práce s daty, většina projektových týmů používá cloudová uložení jako elektronický archív dokumentů, ke kterým se mohou jednoduše dostat (Pastuchová, 2012).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 METODIKA

3.1 Cíl práce

Cílem práce je analýza, popis zkušeností a návrhy na zlepšení komunikace ve studentských projektových týmech.

Poznatky získané jako podklady pro tuto práci mají pomoci zejména nastávajícím studentským, ale i nestudentským projektovým manažerům v tom, aby si dokázali nastavit komunikační postupy již před začátkem projektu a vyvarovali se tak zbytečných problémů a chyb.

3.2 Výzkumná otázka

Jaké je správné nastavení komunikačních postupů ve studentském projektovém týmu?

3.3 Metodický postup

Vzhledem k potřebám práce jsem zvolil dva typy výzkumů, které měly za úkol zjistit informace ze dvou projektových úrovní - a to přímo od členů projektového týmu a následně také přímo od studentských projektových manažerů.

Jelikož je členů projektových týmů vysoký počet, zvolil jsem cestu kvalitativního dotazníkového šetření, jehož další specifikace je uvedena níže v praktické části.

Z důvodu poznání potřeb, získání konkrétních informací a zkušeností jsem pro dotazování studentských projektových manažerů zvolil formu hloubkového rozhovoru, jehož specifikace je také umístěna v praktické části této práce.

4 STUDENTSKÉ PROJEKTOVÉ PROSTŘEDÍ

I v praktické části musíme začít nejprve charakteristikou některých pojmů, které se týkají studentského projektového prostředí.

Hlavní nosnou osou zde bude vymezení – co to vlastně studentský projekt je a za jakých podmínek a na jakých platformách vůbec funguje.

4.1 Charakteristika studentského projektu

Studentský projekt můžeme vymezit jako projekt, který je tvořen lidmi, studenty nebo chceme-li členy týmu, na základě dobrovolné báze v rámci jejich studia. Členové týmu jsou odměňováni pouze zkušenostmi, které mohou později využít ve svém profesním životě, v některých platformách jsou „odměňováni“ kredity, které slouží k úplnému dokončení studia. S těmito zkušenostmi se také samozřejmě pojí právě motivace lidí v týmu pracovat a komunikovat. Podle různých motivačních teorií víme, že finanční prostředky jsou důležitým stimulačním prostředkem, který v tomto případě zcela odpadá (samozřejmě až na různé výjimky, tj. mimořádná stipendia apod.).

Dalším charakteristickým rysem studentských projektů, které jsou řízeny na univerzitní půdě, je zejména spoluzodpovědnost projektového manažera a supervizora projektu, tj. pedagog, vyučující apod. To ale neznamená, že by byl studentský projektový manažer zbaven veškeré zodpovědnosti za neúspěch projektu, trestem pro něj může být právě nepřiznání kreditů nutných ke studiu apod.

Ke studentským projektům patří také používání specifických nástrojů při tomto typu řízení, studenti si musejí, pokud jim škola neposkytne dostatečné zázemí, vystačit jen s nástroji a programy, které jsou si schopni sami obstarat.

Dalším velmi důležitým a možná tím nejdůležitějším znakem studentského projektu je to, že se studenti na těchto projektech učí. Učí se a teprve se seznamují s praxí projektového manažera a snaží se aplikovat své dosavadní teoretické znalosti, to znamená, že nemohou opřít o své doposud nabyté zkušenosti.

4.2 Komunikační agentura (KOMAG)

S Komunikační agenturou jako s platformou pro studentské projekty se seznámíme dopodrobna. Komunikační agentura je předmět, který je vyučován na Fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně ve všech realizovaných programech,

tn. od oboru Marketingové komunikace, přes Teorii a praxi audiovizuální tvorby, ke všem designovým oborům. Komunikační agentura je unikátní forma vzdělávání na českém univerzitním trhu. V rámci tohoto předmětu mají studenti možnost realizovat a řídit vlastní reálné projekty a své projektové týmy. Komunikační agentura jako taková má mnoho různých cílů, níže jsou hlavní z nich:

- reálná simulace fungování pracovních týmů se zaměřením na reklamu, PR a produkci a event marketing či sponzoring,
- vyzkoušení všech nabytých teoretických znalostí z výuky (a to nejen z oblasti projektového managementu, ale i výše uvedených a mnohých dalších),
- propojení studentů oboru marketingových komunikací, jako jednoho z neuměleckých oborů fakulty s těmi uměleckými a designovými.

Většina projektů pod hlavičkou Komunikační agentury si také vybudovala dobré jméno v rámci celé České republiky – za zmínku určitě stojí projekt Miss Academia či Konference projektový management.

S dalšími projekty se setkáme ještě v pokračování této práce a dopodrobna si rozebereme jejich projektovou týmovou komunikaci.

4.2.1 Fungování Komunikační agentury

Studenti jsou v rámci výuky zkráceně KOMAGu ohodnoceni třemi kredity podle evropského standardizovaného systému. V druhém ročníku je tento předmět povinný a jeho absolvování je nezbytné ke zdárnému ukončení studia na fakultě.

Na konci každého akademického roku, tj. v období duben/květen, je realizováno výběrové řízení na projektové manažery daných projektů (většinou se o pozice ucházejí studenti druhého ročníku, kteří si v rámci nepovinného KOMAGu prošli v prvním ročníku klasickým postem člena týmu, v Komunikační agentuře označovaného jako runner). Není výjimkou, že některé starší projekty z portfolia mizí a nové vznikají. Po obhájení studentovy projektové vize na další akademický rok před zasedající komisí se můžete pomalu a jistě pustit do práce a začít plánování celoroční práce. V moment oficiálního vyhlášení se stává student projektovým manažerem. Po začátku nového akademického roku skládá studentský projektový manažer svůj projektový tým z nadšených studentů prvního ročníku. Obvykle je projekt rozdělen podle těchto tematicky zaměřených sekcí – produkce, propagace, public relations, sponzoring a umělecká část projektu.

Tento postup se neustále opakuje, to znamená, že student prvního ročníku se snaží během svého prvního fungování v projektovém týmu sbírat veškeré informace a zkušenosti, následně se v druhém ročníku uchází o post projektového manažera či se ujme funkce manažera liniového, daných sekcí vyjmenovaných výše – tyto liniové manažerské pozice nejsou o nic snadnější, také po studentech vyžadují myšlení manažera a schopnost plánovat, řídit, kontrolovat a především delegovat.

Nad všemi stojí a bedlivě sleduje změny a projektový proces ředitel komunikační agentury, který je supervizorem všech projektů a řeší nejdůležitější otázky směřování projektu a posléze zejména nastalé problémy, které by mohly například ohrozit dokončení projektu.

To, ale neznamená, že by se studentští projektivní manažeři nedostali do styku se svými hlavními stakeholders, zainteresovanými stranami (do kterých můžeme zařadit také ředitele Komunikační agentury). Můžeme říci, že každý projekt jich má hned několik a jednání s nimi se nevyhne.

Pravidlem je, že ředitel Komunikační agentury má s projektovými týmy naplánovány pravidelné schůzky, na kterých musí projektivní manažer ředitele o procesu informovat. Co se týče interních projektových komunikací, zastavíme se u každého projektu zvlášť a řekneme, jak fungoval komunikační proces u nich.

4.3 Projekty neziskových organizací

Na půdě Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně funguje ještě jeden předmět, ve kterém mají studenti možnost vést a řídit svůj vlastní projekt.

V tomto studijním předmětu jsou zařazeny zejména projekty, jejichž realizace je spojena s neziskovou institucí. Projekty zařazené zde, jsou rozměrově, časově i rozpočtově menší, než projekty zařazené v Komunikační agentuře. Z důvodu spojení projektu s pomocí různým neziskovým organizacím ze Zlínského kraje, jsou tyto projekty také finančně podporovány ze zdrojů Krajského úřadu Zlínského kraje, což o projektech Komunikační agentury říci nemůžeme.

Co se týče praktické výuky, ta funguje na stejné bázi jako projekty Komunikační agentury, tzn. je určen projektivní manažer, který si vybere svůj tým, a poté jdou společně celý rok za projektivním cílem.

4.4 Studentský klub projektového řízení při VŠE

S další zajímavou platformou pro řízení studentských projektů se setkáváme na Vysoké škole ekonomické v Praze. Klub vznikl na počátku roku 2012 na půdě VŠE, ale je otevřen pro všechny studenty, kteří mají zájem o projektové řízení, hlavním cílem klubu je přispění k rozvoji projektového řízení v ČR.

K tomuto cíli směřuje klub prostřednictvím těchto aktivit, které jsou vyjmenovány na webových stránkách klubu. Jedná se především o vzdělávání studentů v oblasti projektového řízení, získávání a předávání praktických zkušeností při řízení projektů, rozvojem kvalitních projektových manažerů pro podnikovou praxi, podporu studentů při získávání certifikací projektového řízení, organizováním různých odborných přednášek a workshopů na téma projektového řízení, klub také poskytuje praxe svým členům v partnerských institucích (skpr.cz, 2012).

Studenti mají samozřejmě možnost vedení vlastního projektu, v roce 2014 jsou v rámci Studentského klubu projektového řízení realizovány tři studentské projekty (Lucie Háková, 2014)

4.5 Janáčkova akademie múzických umění v Brně

Divadelní fakulta Janáčkovy akademie múzických umění v Brně nabízí rovněž studentům možnost se realizovat v rámci výuky v řízení projektů. Stejně tak jako Komunikační agentura na Fakultě multimediálních komunikací ve Zlíně, tak i Divadelní fakulta JAMU v Brně se tak snaží propojovat různé typy oborů a programů mezi sebou, aby tak docházelo ke vzájemné interakci, rozvíjení se i v jiných oblastech, než je studentův vlastní obor, ale také pochopení problémů a požadavků různých profesních pozic v rámci jejich divadelní specializace. V rámci výuky tak pod Ateliérem Divadelního manažerství a jevištních technologií fungují předměty jako je Samostatná produkce či přímo Setkání/Encounter (jeden z projektů realizovaný JAMU). V rámci předmětu Samostatná produkce se utvářejí týmy z manažerů a dále režisérů, dramaturgů, jevištních techniků a herců, zde projektový manažer tvoří jakousi roli produkčního, zajišťuje organizační chod projektu a jeho dokumentaci.

Setkání/Encounter je již celý v režii studentů divadelního manažerství a divadelních technologií, na organizaci projektu se podílí celý bakalářský stupeň, tento projekt je připravován celý rok a je to vlastně celosvětové setkání divadelních škol. Mimo tyto předměty stu-

dentí realizují i další školní projekty – jedná se například o Ples JAMU, Salon, Monodramata a mnoho dalších menších specializovaných projektů (Klára Štastná, 2014).

5 INTERNÍ TÝMOVÁ KOMUNIKACE

Již v teoretické části bylo zmíněno, že tato práce se bude zabývat zejména interní týmovou komunikací, a to zejména z hlediska studentského projektového manažera tak, aby věděl jak správně se svým týmem komunikovat a jak docílit toho, aby členové týmu byli motivováni komunikovat s ním a posílat informace také vertikálně nahoru. Protože nejen informace, které jdou od manažera směrem dolů ke všem členům týmů, jsou důležité pro správný chod projektu, projektový manažer potřebuje mít samozřejmě zpětnou vazbu o tom, co se v projektu děje a jak jsou plněny zadané úkoly.

5.1 Výzkum

Ještě před tím, než se dostaneme ke konkrétnímu rozdělení komunikačních možností a všech komunikačních kanálů se seznámíme s výzkumem a jeho metodikou. Výzkum se skládá ze dvou základních částí – krátké ankety pro členy studentských projektových týmů a dále z hloubkového rozhovoru se studentskými manažery. Výzkum byl realizován ke konci roku 2013 a na začátku roku 2014, tzn., že většina níže zmiňovaných projektů se blížila do své druhé poloviny realizace.

5.1.1 Dotazníkové šetření u členů projektových týmů

V prvním z výzkumu byli pomocí krátkého dotazníkového šetření osloveni všichni členové všech projektových týmů v rámci projektového portfolia Komunikační agentury. Hlavním posláním ankety bylo zjistit, jak jsou členové projektového týmu spokojeni s dosavadní komunikací svého projektového manažera, svého liniového vedoucího, jak často probíhají týmové schůzky a jaké komunikační prostředky jejich daný projekt používá. Dotazník byl tvořen jako rychlá anketa, která byla ještě v začátcích výzkumu primárně zaměřená pouze na využití softwarové podpory ve studentských projektech.

Účastníci tohoto dotazníkového šetření byli studenti prvního ročníků oboru marketingových komunikací a také část studentů ateliéru designu umělecké části Fakulty multimediálních komunikací, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Primárně to byli studenti zapojení do Komunikační agentury, ve které si právě v prvním ročníku nepovinně zkoušejí právě roli člena projektového týmu. Celkem se jednalo přibližně o 100 respondentů.

Vzorový dotazník

Bakalářská práce – Aplikace softwarových nástrojů při řízení studentských projektů

1. **V jakém projektovém týmu v rámci Komunikační agentury (příp. Projektů neziskových organizací) pracujete?**
2. **Jaké komunikační nástroje a jejich kombinace v projektu používáte?**
 - a) email b) dropbox c) google docs d) Facebook e) Asana f) Trello g) jiné
3. **Jste spokojeni s komunikací svého vedoucího směrem k týmu? Pokud ne, napište proč.**
4. **Jak často máte týmové schůzky? Doplňte.**
5. **Je podle Vašeho názoru projektové řízení důležité?**

5.1.2 Výsledky a zajímavosti ankety

Hlavním cílem této ankety mezi členy studentských projektových týmů bylo zjistit již předem, které komunikační prostředky, kanály či nástroje v projektovém týmu používají tak, abych se mohl později již konkrétně připravit na hloubkový rozhovor se studentskými projektovými manažery daného projektu.

Poslední otázka měla za úkol zmapovat to, jaký mají ostatní členové týmu názor na roli projektového řízení u těchto studentských projektů, protože dle mého názoru se již v této době se formuje názor a postoj k nástrojům projektového managementu a tento postoj tak může značně ovlivnit následné používání a efektivitu všech nástrojů v případném posunu člena týmu na místo projektového manažera v dalším roce jeho působností na univerzitní půdě (již výše bylo vysvětleno, že většina studentských platforem funguje na principu seniorizace a systému hierarchického postupu)

Z výsledků ankety vyllynuly hlavně tyto dva významné problémy v komunikaci v týmu.

1. **Neprůchodnost informací**
2. **Chaotická komunikace**

S problémem **neprůchodností informací** se pojí tato klíčová slova komunikační šum, složitá cesta, neinformovanost o dění v projektu. Členům projektového týmu vadí zejména fakt, že informace se přes organizační strukturu projektu nedostanou od projektového ma-

nažera, přes liniové vedoucí sekci až k daným členům projektového týmu. Otázkou tedy zůstává, kde je problém.

Můžeme mluvit o pár různých tezí, proč k neprůchodnosti dochází. Velmi často se stává, že linioví vedoucí daných sekcí, chtějí selektovat a vybírají jen ty informace, které jsou důležité pro fungování jejich sekce, členům týmu se tak nedostává širších a rámcových informací z pohledu průběhu celého projektu, práce se tak členu projektového týmu může zdát zbytečná a zároveň tak ztrácí motivaci o své práci komunikovat, projektový manažer tak ztrácí přehled.

Další možnou variantou je to, že ani projektový manažer nesdílí svým liniovým manažerům všechny podrobné informace o projektu, může se tedy stát, že liniový manažer ani nemá možnost dané informace posílat vertikálně hierarchicky v organizační struktuře níže. Z tohoto důvodu vidím velký význam celotýmových schůzek, na kterých by měl projektový manažer seznámit celý tým s průběhem, problémy a nastávajícími situacemi v projektu, tak aby se všichni členové projektového týmu cítili informováni a zároveň cítili motivaci naopak informovat manažera či svého liniového vedoucího.

Dalším problémem proč informace v týmu „neproudí“, může být špatné nastavení komunikačního prostředí a komunikačních příležitostí – zejména málo osobních schůzek, nesdílení důležitých, ale i nedůležitých informací v rámci týmů apod. Z toho nám vyplývá další věc – ani zdravě namotivovaný člen týmu necítí podle mého názoru potřebu otevírat v rámci týmu téma k diskuzi, to by měl být úkol projektového manažera. V praxi to znamená, že pokud nevychází tvorba komunikační příležitosti od projektového manažera, v žádném případě ji nemůžeme čekat od člena projektového týmu, a to zejména v situaci, kdy je člen studentského projektového týmu v klasickém případě profesně i reálně mladší.

V tomto případě vidím zase důležitost tvorby jakékoliv komunikační příležitosti, nemusí se v každém případě jednat o osobní schůzku, ale může se jednat např. o krátký shrnující zápis ze schůzky, podrobný newsletter o dění v projektu nebo například jen post na facebookové skupině projektu. Na druhou stranu si samozřejmě nemůžeme dovolit tým zatěžovat zbytečnou komunikací a vytvářet komunikační příležitosti v momentu, kdy nejsou potřeba, ale důležité je, aby členové týmu věděli, že se v jakémkoliv případě mají možnost k něčemu vyjádřit, což můžou udělat nad právě přijatým newsletterem nebo jednoduše okomentují post na Facebookové stránce.

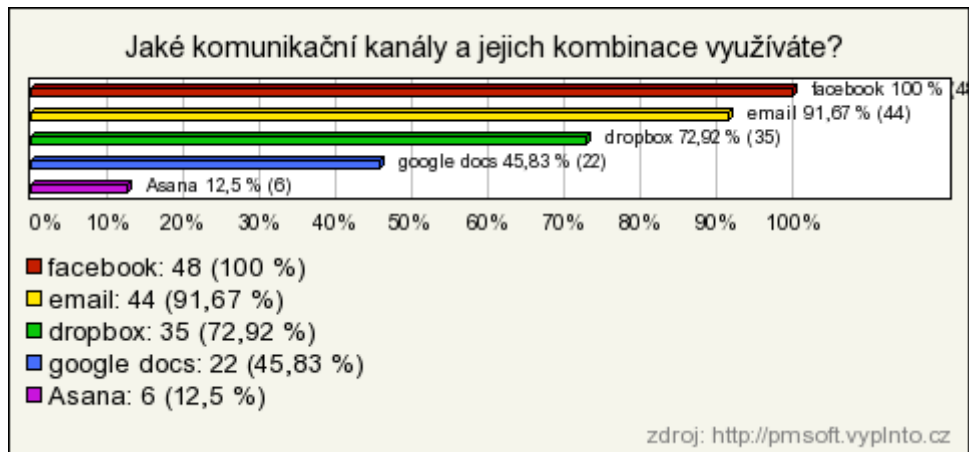
U zjištěného problému **chaotické komunikace** se setkáváme s těmito klíčovými slovy - vše na poslední chvíli, manažer není připraven, neefektivita.

V rámci tohoto zjištěného problému mluvíme zejména o nepřípravenosti projektového manažera na schůzce, neefektivita společně stráveného času na poradě, nevytvoření časového harmonogramu schůzky, neinformování členů projektového týmu o probíraných tématech, tak aby se na něj mohli předem připravit apod.

Má domněnka tedy zní, že většina studentských projektových manažerů je schopna se kvalitně připravit na schůzku, naplánovat si ji, předat členům projektového týmu úkoly a zpětně od nich získávat reporty, protože sami nemají tolik volného času na to, aby dělali schůzky v době, kdy to pro ně není důležité. Problém podle mého názoru tkví v těchto případech zejména s nejasného konceptu projektu či nastalých problémů, kterých není v rámci studentského projektového řízení málo a které mohou plynout zejména z toho, že projektový manažer se neustále učí a doplňuje si zároveň své teoretické i praktické informace, dovednosti či schopnosti.

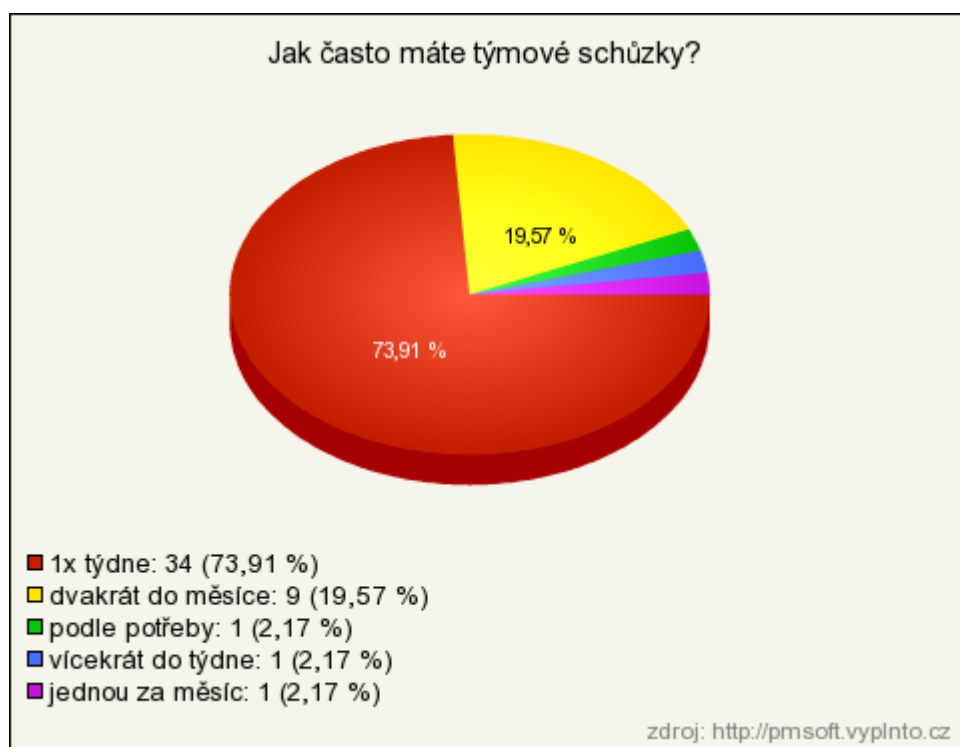
Obecně, ale můžeme říci, že výzkum vyšel pro studentské projektové manažery dobře a většina z dotazovaných respondentů byla s komunikací v týmu spokojena. Možná s ohlednutím k tomu, že příští rok se můžou objevit právě na místě projektového manažera, který se za chodu projektu bude učit, jak správně s týmem komunikovat.

Dalším zajímavým výstupem, který vyšel z tohoto výzkumu je to, že všechny projektové týmy používají ke komunikaci sociální síť, konkrétně tedy Facebook, ale jen dva z dotazovaných projektů používají ke své práci softwarovou podporu, konkrétně tedy Asanu. Tuto skutečnost nám dokládá graf níže, údaje v něm zobrazují odpovědi členů projektových týmů, data nejsou přepočteny na jednotlivé projekty.



Graf č. 1: Komunikační kanály, zdroj: vyplnto.cz

Z dotazování také vyplynulo, že skoro 74 procent dotázaných členů projektových týmů má projektové schůzky, chcete-li porady jednou do týdne.



Graf č. 2: Týmové schůzky, zdroj: vyplnto.cz

5.1.3 Hlubkové rozhovory

Součástí mého výzkumu byly také hlubkové rozhovory (indepth interview) se student-skými projektovými manažery šesti projektů, konkrétně se jednalo o tyto projekty.

Za Komunikační agenturu Fakulty multimediálních komunikací ve Zlíně to jsou:

- **Projekt Talent Designu** – projekt, jehož hlavním cílem je podpora designu, projektový manažer Roman Zámečník,
- **Projekt Miss Academia** – soutěž o nejsympatičtější vysokoškolačku v ČR, projektoví manažeři Marie Morcinková a Michal Halačka,
- **Projekt Busfest** – multižánrový hudební festival v jedoucích trolejbusech, projektový manažer Jan Kostera,
- **Projekt Culturea** – multikulturní festival, který má za úkol seznamovat společnost s jinými kulturami, projektoví manažeři Jan Pácl a Břetislav Staša.

Za Divadelní fakultu JAMU v Brně se rozhovoru zúčastnil:

- **Projekt Setkání/Encounter** – divadelní festival, projektová manažerka Tereza Koudelová.

Za Studentský klub projektového řízení při VŠE to byl:

- **Projekt Začni s neziskovou** – projekt propojující neziskový sektor s akademickou půdou, projektová manažerka Lucie Háková.

Každý z těchto rozhovorů trval cca 90 minut a byl vytyčen základními otázkami, ze začátku obecně o postoji manažerů k projektovému řízení, dále obecně o průběhu projektu, posléze se otázky zaměřili na problematiku komunikace v týmu jako takové a naposled se otázky týkaly konkrétních komunikačních nástrojů, kanálů a komunikačních příležitostí. Konkrétní soubor otázek je přiložen jako příloha této práce.

Pro alespoň základní definování projektu a jejich vzájemné porovnání byla vytvořena tato tabulka. Podle mého názoru ovlivňuje celkovou týmovou komunikaci také velikost projektu (dle počtů členů týmu a úrovně rozpočtu), proto mají v tabulce tyto údaje své místo. Dále jsou v tabulce bodově zaznamenány ty nejdůležitější kvantitativní data.

PROJEKT	POČET ČLENŮ	ROZPOČET (v Kč)	PRAVIDLA PRO KOMUNIKACI	SPOKOJENOST S KOMUNIKACÍ	HLAVNÍ PROBLÉM	CELOTÝMOVÁ SCHŮZKA	MOTIVACE KE KOMUNIKACI
BUSFEST	20	100 000	neexistují	víceméně spokojený	pasivita členů	1x měsíc	ano
CULTUREA	35	150 000	částečně existují	nejsme spokojení	morálka členů týmu	1x měsíc	ne
TALENT DESIGNU	20	500 000	částečně existují	částečně spokojený	nepochopení vize projektu	1x měsíc	ne
MISS ACADEMIA	60	1 000 000	existují	ano, ale dá se zlepšit	tým se nedokáže sejít celý	1x měsíc	ano
SETKÁNÍ	35	200 000	částečně existují	víceméně spokojená	mnoho členů v týmu	podle potřeby	ano
ZÁČNÍ S NEZISKOVKOU	7	20 000	existují	spokojená	neochota informovat	1x týdně	ne

Tabulka č.1: Přehled projektů, zdroj: (Kříž, 2014)

5.2 Komunikační plán – pravidla pro komunikaci

V teorii projektového managementu se setkáváme s pojmem komunikační plán, což je *document, jenž má stanovit co (jaká informace), proč (z jakého důvodu), jak (kterými informačními kanály), kdy (jak často) a kým (kdo bude zodpovědný) bude o projektu komunikováno do vnějšího prostředí nebo v rámci projektu* (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, s. 91).

Jak je výše uváděno, komunikační plán by měl v zásadě řešit vnější (externí), ale i vnitřní (interní) komunikaci. Z vlastní zkušenosti a ze zkušeností dalších studentských projektových manažerů vím, že při zpracovávání tohoto plánu je interní komunikace opomíjena a pravidla pro interní komunikaci existují částečně a byla dotvořena většinou až průběhu projektu.

Je tedy dobré již před samotným začátkem projektu mít stanovena pravidla i pro interní komunikaci – stačí stručně a jasně napsaná pravidla, se kterými budou seznámeni všichni členové projektového týmu, a která budou lehce k nalezení v projektovém archívu. V praxi to znamená sepsat – kdy a za jakých podmínek se budou konat týmové porady, o jakých věcech má být informován manažer, ale i konkrétní věci typu – všechny projektové dokumenty vkládejte do cloudového úložiště, pravidelně jednou týdně vyplňte report, dávejte můj email do kopie všech emailů apod.

Z výzkumu vyplynulo, že jen jeden projekt z šesti dotazovaných měl již před realizací samotného projektu vytvořen přesně sepsaný a konkrétní komunikační plán, se kterým byl seznámen celý projektový tým. Shodou okolností se jednalo o projekt, který má nejméně členů projektového týmu.

5.3 Rozdělení interních komunikačních nástrojů

Všechny možné komunikační nástroje jsem si na základě výzkumu rozdělil do následujících šesti kategorií, každé z těchto kategorií se budeme věnovat zvlášť (mimo mobilního telefonu). Součástí níže publikovaného výzkumu budou poznatky a zejména zkušenosti s využíváním těchto nástrojů studentskými projektovými manažery v jejich projektových týmech.

Komunikační nástroje –

- osobní schůzka,
- mobilní telefon,
- email,
- cloudové uložení,
- sociální sítě,
- softwarová podpora.

5.3.1 Význam osobní schůzky ve studentském projektovém týmu

Každý z dotazovaných studentských projektových manažerů chápe význam osobního kontaktu s celým týmem, pro všechny je osobní schůzka nosnou konstrukcí celé projektové komunikace. Většina projektů má nastaveny pravidla pro pravidelné schůzky či týmové porady minimálně jednou za týden. Samozřejmě se objevují jisté nepravidelnosti. Manažeři větších projektů jako je např. Miss Academia měli samozřejmě problém s tím, aby se všech týmových schůzek účastnili všichni členové projektového týmu, to s sebou samozřejmě nese komplikace předávání informací právě chybějícím členům. V projektu s menší členskou základnou nemají manažeři problém s osobním předáním informací i mimo projektové schůze.

Většina projektových manažerů postupuje na poradě podle stejného scénáře – mají připraven harmonogram či alespoň body k projednání, což usnadňuje celkovou organizaci porady, v další části většinou reportují projektový pokrok a na konci probíhá zadávání nových úkolů. U projektu Talent designu se setkáváme i s harmonogramem schůzky, který je členům projektového týmu posílán předem, tak aby věděli, na co se mají připravit.

Pravidlem u většiny projektů je, že je vyhotoven zápis ze schůzky, který je poté umístěn do projektového „archivu“, o kterém bude ještě zmínka v další části práce.

5.3.2 Email a jeho efektivita

Většina z dotazovaných projektových manažerů uvádí, že email v zásadě používá pro komunikaci externí, např. při jednání s partnery či zainteresovanými stranami. V rámci interní komunikace je email používán zejména při komunikaci, která nepotřebuje rychlou reakci, ale spíše informuje o stavu projektu nebo v případě, že manažer nepíše jednotlivému členu týmu, ale potřebuje selektovat členy podle dané projektové sekce apod.

Například projektový manažer projektu Busfest uvádí, že email používá zejména v tom případě, kdy potřebuje sdělit týmu informace s přílohou, která má delší trvanlivost a která musí být zpětně dohledatelná.

5.3.3 Cloud neboli elektronický archív

Cloudové uložení se stalo nedílnou součástí studentského projektového řízení a napomáhá tak ke snadnější distribuci všech projektových materiálů a informací. Výhodou je stálý online přístup k uloženým materiálům, ke kterým mohou mít přístup všichni členové týmu.

Z hloubkových rozhovorů jsem zjistil, že mezi nejrozšířenější, možná jediné dvě používané cloudové uložení patří Dropbox a poté cloudová služba firmy Google – Google Drive, která jsou masově rozšířena i mimo projektové řízení.

U většiny projektů se můžeme setkat s logickým uspořádáním složek jako v klasickém archívu, tedy podle projektových sekcí. Každá sekce má tak svojí složku, o kterou se poté stará a hlídá tak uložené dokumenty a materiály. U projektu Začni s neziskovkou se setkáváme s uspořádáním podle fází projektu, soubory v cloudovém uložení pak podle manažerky musí být ukládány chronologicky podle data.

Valná většina studentských projektových týmů používá pochopitelně free verze těchto cloudových uložení, k čemuž se váží daná omezení. Hlavní překážkou je omezení velikosti pro úschovu dat, služba Dropbox nabízí v základní verzi pouze 2 GB, výhodou může být snadné rozšíření velikosti úložného prostoru až na 16 GB, nemůžeme však počítat, že všichni členové týmu budou mít dostatek tohoto úložného prostoru, proto s některými ze sdílených souborů nemohou pracovat. Google Drive nabízí v základní verzi až 10 GB úložného prostoru, na druhou stranu je zde omezení v maximální velikosti jednoho souboru na 2 GB. Další významnou výhodou Google Drive popisuje projektový manažer projektu Talent designu, jedná se o funkci, která dokáže sledovat veškeré změny v dokumentech,

kteří jsou v tomto uložení sdíleny, ty jdou pak jednoduše přijmout či naopak. (Svatoš, 2013)

U projektu Busfest a Culturea se setkáváme s používáním obou těchto výše zmíněných uložení. Z hlediska efektivnosti uznali tito projektoví manažeři, že je použití dvou totožných nástrojů nepraktické.

5.3.4 Práce rozdávána přes sociální síť

„Facebook není záchrana ani spása“, takto se k používání této sociální sítě vyjádřili projektoví manažeři projektu Culturea. Většina manažerů si uvědomuje, že Facebook není vhodným komunikačním nástrojem pro formální interní komunikaci, ale na druhou stranu si jdou vědomi důležitosti faktu, že Facebook používá většina internetové populace a že k němu mají všichni jednoduchý přístup. Proto je pro ně používání Facebooku v této situaci tou nejjednodušší cestou.

Většina projektových týmů má založeny na Facebooku projektové skupiny, ve kterých řeší věci, které se většinou nestihly vyřešit na týmových poradách či informace, které nemusí mít dlouhodobou trvanlivost, tzn., že nenastane problém, když daná informace zmizí z facebookové timeline mimo oči členů projektového týmu.

Dotazovaní projektoví manažeři jsou si také vědomí toho, že většina lidí se chodí na sociální síť zejména bavit a odpočinout a že zadávání úkolů přes sociální síť není vhodným způsobem delegování úkolů.

Projektoví manažeři, kteří mají v týmu menší počet členů, nemají problém s předáváním informací i přes soukromé zprávy, s vyšším počtem členů v projektovém týmu se logicky tato varianta projektovému manažerovi z časového hlediska nevyplatí.

Níže si definujeme hlavní výhody a nevýhody využívání sociálních sítí v týmové komunikaci:

Výhody sociálních sítí:

- rychlost komunikace,
- snadný přístup k sociálním sítím,
- zjištění zpětné vazby (přečtení či zobrazení informace),
- jednoduché oslovení celého projektového týmu,
- možnost rychlé diskuze,

- možnost sdílení různých typů informací (text, obrázky, videa apod.).

Nevýhody sociálních sítí:

- sociální sítě jsou prostředím, které není primárně určeno k práci,
- špatná archivace příspěvků,
- špatná možnost vyhledávání v historii,
- nepřehlednost.

5.3.5 Softwarová podpora

Jako příklad desktopové aplikace můžeme uvést již v teoretické části zmiňovaný MS Project, který je produkován společností Microsoft. V této práci se, ale budeme zabývat zejména programy a aplikacemi webovými, protože většina z nich není placená a zároveň je přátelštější k samotnému užívání. Aplikace pro řízení projektů můžeme zařadit mezi tzv. aplikace Web 2.0. Jedná se o aplikace, které jsou založeny na podobném principu jako například sociální sítě, Wikipedia, Google docs, YouTube apod. (Vlček, 2012).

Účel softwarové podpory při řízení projektu

Jaký má vlastně softwarová podpora při řízení projektů účel a úkol? Podle mého názoru má zejména ulehčit práci projektového manažera, tak aby měl o svém projektu všechny důležité informace na jednom místě a v jedné formě. Z vlastních zkušeností, ale i ze zkušeností jiných studentských projektových manažerů vím, že softwarová podpora sice může být dobrým pomocníkem manažera, ale na druhou stranu dokáže zatížit tým podle nich „zbytečnou“ byrokracií.

Většina z dotazovaných studentských projektových manažerů odmítla využívat softwarovou podporu, přišla jim zbytečná a složitá. Jedinou výjimkou je projekt Miss Academia, v tomto projektu se skoro 70členným týmem se podpora osvědčila. Jak tedy udělat to, aby softwarovou podporu pravidelně používali všichni členové týmu, aby tak měl manažer přehled o dění a postupu v projektu? Nejprve si však musíme vymezit, co vše softwarová podpora v obecnosti umí, posléze si můžeme demonstrovat její hlavní výhody či nevýhody, které zazněly během hloubkových rozhovorů se studentskými projektovými manažery.

Výhody softwarové podpory

- Shromáždění projektových informací na jednom místě,

- možnost propojení s dalšími komunikačními nástroji (email, cloudová uložení apod.),
- možnost sledování průběhu projektu v reálném čase,
- řízení zdrojů - zadávání přímé zodpovědnosti členu projektového týmu,
- řízení času - zadání konkrétního termínu pro určitý úkol,
- grafické znázornění průběhu projektu,
- bez nutnosti instalace aplikací,
- možnost komentářů, přidávání štítků, rozdělování do kategorií.

Nevýhody softwarové podpory

- přílišné zatěžování členů projektového týmu byrokracií,
- nutnost získání elementárních vědomostí pro práci s aplikací,
- nutnost připojení k internetu,
- nutnost vlastního nastavení, které člena projektového týmu může zatěžovat.

Na základě hloubkových rozhovorů jsem zjistil, že většina studentských projektových manažerů uvažovala o implementaci softwarové podpory do vlastního projektu, ale po diskuzích s užším projektovým týmem od tohoto kroku ustoupila. Hlavním problémem tedy je neochota naučit se a přijmout k používání nový program.

Členové projektových týmů se bojí zejména zvýšené byrokracie, která práce se softwarovou podporou přichází. Neuvědomují si, že projektový manažer po členech projektového týmu stejně během průběhu projektu bude požadovat určitý reporting, takže by víceméně došlo k náhradě tvorby reportingových zpráv za doplňování informací přímo do softwarové podpory.

Co se týče portfolia těchto softwarových podpor, může si projektový manažer vybrat z velkého množství různých programů a free verzí nejrůznějších webových aplikací. Mezi ty nejvyužívanější patří zejména – Asana, Trello, Basecamp apod.

Tyto softwarové podpory zaujmou projektového manažera především příjemným pracovním prostředím, v angličtině označováno jako user-friendly. Všechny softwarové podpory pro řízení projektu nabízí víceméně stejné funkce, kterou jsou do aplikace ale adaptovány jiným způsobem, pro shrnutí jedná se o tyto funkce – vytvoření projektu, přiřazení projektu daným členům projektového týmu, vytvoření nových úkolů a podúkolů, vytváření různých štítků, přiřazení odpovědnosti člena projektového týmu, sdílený kalendář, možnost sdílení

různých souborů a materiálů (propojení s cloudovými uložišti), možnost komentování projektového pokroku, propojení s emailovým klientem, grafické rozložení projektu a mnohé další.

6 POSTOJ STUDENTSKÝCH PROJEKTOVÝCH MANAŽERŮ K PROJEKTOVÉMU MANAGEMENTU

Součástí mých hloubkových rozhovorů byly také otázky, které se týkaly postoje mladých studentských projektových manažerů obecně k oboru projektového managementu a řízení.

Chtěl jsem si potvrdit tezi uvedenou v úvodu této práce, a to, že si mnozí, včetně mě, myslí, že studentské projekty výše uvedených typů se dají zvládnout i intuitivním řízením.

Podle mého názoru postoj studentských manažerů k projektovému managementu obecně ovlivňuje celkové směřování jejich projektu. Z většiny odpovědí v rozhovorech jsem pochopil, že skepse panuje vždy na začátku daného projektu, kdy se je potřeba vyhotovit a vypracovat nejvíce projektových dokumentů, které projektového manažera zdržují od další práce (hlavně z toho důvodu, že na univerzitní půdě se většinou část předprojektová a projektová slučuje z časových důvodů dohromady).

Většina studentských projektových manažerů je také schopna si vybrat z projektového managementu informace, dokumenty a další rady, které jsou pro jejich projekt vhodné, nebo si to alespoň myslí.

Jak už jsem zmiňoval v popisu výzkumu v praktické části, rozhovory s manažery probíhaly na přelomu roku 2013/2014, tedy v půlce realizace projektů, většina studentských projektových manažerů se zmínila o tom, že se jejich vztah a postoj k projektovému managementu může ještě po ukončení projektu změnit, tzn., že by byl vhodný ještě jeden výzkum.

ZÁVĚR

Výzkumná otázka této práce zněla - jaké je správné nastavení komunikačních postupů ve studentském projektovém týmu?

Ted' již můžeme konstatovat to, že pravděpodobně neexistuje žádná zázračná rada, která by nám dopomohla k té nejefektivnější komunikaci v projektovém týmu. Na celý průběh projektu, ale i na celý projektový tým působí celá řada nejrůznějších faktorů, které do samotného procesu projektu i komunikace neustále zasahují, projektový manažer tak musí být ve své roli obratný a musí se umět přizpůsobit dané situaci a hledat tak nejlepší možné řešení pro interní komunikaci, to ovšem platí i o členech projektového týmu.

Výše jsme si mohli přečíst teoretické rady, ale také zkušenosti studentských projektových manažerů a rád bych zde zmínil nejdůležitější body, které mohou být pro praxi důležité.

- **Vytvořte pravidla komunikace**

Vytvořte pravidla pro projektovou interní komunikaci, která budou jednoduchá, stručná a jasná. S těmito pravidly před samotným spuštěním projektu seznámte celý projektový tým, nejlépe tedy na kick-off meetingu. Pravidla poté nechte volně přístupná, např. v archívu a snažte se na ně kdykoliv odvolávat, členové projektového týmu budou mít tendenci si na ně zvyknout a respektovat je. Do pravidel nezapomeňte připsat i pravidla pro Vás, tak aby se i naopak členové projektového týmu na ně mohli v případě komplikací odvolat. Ještě jednou připomínám, že pravidla musí být jednoduchá, sepsána nejlépe v konkrétním bodovém seznamu.

- **Nezanedbávejte osobní schůzky**

V práci jsme se dočetli, že osobní týmové schůzky jsou velmi důležité a že na ně projektoví správně nezapomínají, na druhou stranu jsme se dočetli, že se často stává to, že projektový manažer svolává schůzky i v případě, kdy nejsou nutné a neefektivně tak využívá čas svého projektového týmu, dalším problémem je poté nepřipravenost takové týmové porady, je totiž velmi důležité, aby schůzka měla jasně daný harmonogram, aby se zkontroloval průběh zadaných úkolů a aby byly rozdány úkoly nové. Projektoví manažeři zase mají problémy s morálkou svých členů týmů a s jejich docházkou na týmové schůzky.

Doporučení tedy zní, plánujte týmové schůzky dostatečně dopředu, mějte je klidně zahrnuté v projektovém plánu tak, aby si všichni zvykli na jeden daný termín, ale v případě, že v projektu není v co řešit, schůzku klidně vynechejte, tzn., hledejte rovnováhu a snažte se

využívat efektivně čas svůj i čas svých kolegů. V případě týmové schůzky pošlete seznam věci k řešení již předem, aby se tak všichni na schůzku mohli připravit a jednání se tak zrychlilo.

- **Zkuste softwarovou podporu**

Zde bych chtěl víceméně apelovat na členy projektových týmů, aby se nebáli, nebyli konzervativní a vyzkoušeli nové věci, které můžou dotáhnout projekt jednodušeji do úspěšného cíle. Z práce vyplynulo, že většina projektových manažerů o softwarové podpoře slyšelo a uvažovalo o ní, ale ze strachu či z týmové debaty od svého záměru upustili. Je jasné, že správný projektový manažer takové rozhodnutí probere se svým týmem, na druhou stranu členové projektového týmu by měli být ohleduplní a pochopit, že věc, která pro ně může být sice překážkou k plnění úkolů, pomůže jejich projektovému manažerovi být stále v obraze a efektivněji tak projekt řídit, ať už se jedná o rozložení lidských zdrojů, plánování schůzek, rozdávání úkolů apod. Další rada pro projektové manažery zní, před implementací dané softwarové podpory seznamte podrobně všechny členy týmu s fungováním dané aplikace, např. formou workshopu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3
- [2] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5
- [3] DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 181 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9
- [4] DVOŘÁK, Drahošlav, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 244 s. Management (Grada). ISBN 978-80-251-1885-6
- [5] MOOZ, Hal, Kevin FORSBERG a Howard COTTERMAN. *Communicating project management: the integrated vocabulary of project management and systems engineering*. Chichester: Wiley, 2003, xxi, 384 p. ISBN 04-712-6924-7
- [6] SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, xiii, 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3
- [7] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 353 s. ISBN 80-247-1501-5
- [8] ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, vi, 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0
- [9] ŠVIRÁKOVÁ, Eva. *Chaos a řád v projektovém managementu a marketingových komunikacích*. 1. vyd. Zlín: VerBuM, 2013, 127 s. ISBN 978-80-87500-46-0
- [10] VLČEK, Michal. *Webové aplikace pro podporu řízení malých projektů*. Praha, 2012. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze
- [11] *O klubu SKPŘ* [online]. 2012 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://skpr.cz/o-klubu.html>
- [12] PASTUCHOVÁ, Markéta. *Prozkoumejte multitenantní podobu cloudových služeb* [online]. 2012 [cit. 2014-04-25]. Dostupné

z: <http://www.ictmanazer.cz/2012/03/prozkoumejte-multitenantni-podobu-cloudovych-sluzeb/>

- [13] SVATOŠ, Patrik. *Přehled cloudových úložišť aneb iCloud, Dropbox, Google Drive a další* [online]. 2013 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://jablickar.cz/cloudova-uloziste/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PM Projektový management

FB Facebook

KOMAG Komunikační agentura

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 2: Týmové schůzky, zdroj: vyplnto.cz.....	39
Graf č. 1: Komunikační kanály, zdroj: vyplnto.cz.....	39

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Základny PM, zdroj:.....	14
--	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka č.1: Přehled projektů, zdroj: (Kříž, 2014).....	41
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

- P1 OTÁZKY PRO STUDENTSKÉ PROJEKTOVÉ MANAŽERY
- P2 CD – BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

PŘÍLOHA P I: OTÁZKY PRO STUDENTSKÉ PROJEKTOVÉ MANAŽERY

ROZHOVORY S MANAŽERY STUDENTSKÝCH PROJEKTŮ

sekce 1. – obecné informace

1. Popište svůj projekt.
2. Kolik máte členů týmu.
3. Jaký máte rozpočet.
4. Jste celkově spokojeni s vývojem projektu?
5. Je pro vás projektové řízení důležité?
6. Mění se během projektu Váš názor na projektové řízení?
7. V čem si myslíte, že se liší studentský projekt od komerčního projektu.
8. Máte vypracovány všechny projektové dokumenty?
9. Pomáhají Vám dokumenty k řízení projektu?

sekce 2. – komunikace v týmu obecně

10. Jste spokojeni s komunikací v týmu?
11. Jaké vidíte nejčastější problémy v komunikaci?
12. Máte nastaveny nějaké pravidla pro komunikaci, alespoň interní?
13. Vymysleli jste si nějaký svůj systém pro projektovou komunikaci?

sekce 3. – osobní komunikace

14. Jak často a jak dlouho máte celotýmové schůzky, schůzky s liniovými manažery, jak často mají linioví manažeři schůzky se svým týmem, jak často máte schůzky se svými stakeholders?
15. Jak probíhá vaše schůzka/porada?
16. Máte nějaké výstupy ze schůzky?
17. Posíláte po schůzce newsletter?
18. Zadáváte na schůzce úkoly nebo jen informujete o stavu projektu?
19. Kde se scházíte?
20. Mají členové týmu motivaci s vámi komunikovat a informovat vás?

sekce 4 – neosobní komunikace + softwarové nástroje

21. Email – komunikujete v rámci týmu nebo jen na komunikace ven?
22. Email – necháváte si posílat v emailech přílohy?
23. Sociální sítě – proč využíváte služeb sociálních sítí (zejména Facebooku), v čem vidíte podstatné výhody?
24. Sociální sítě – jaký typ informací na sítě sdílíte?
25. Jakým způsobem používáte cloudové uložení?
26. Jakou roli v projektové komunikaci hraje telefon a skype?
27. Softwarové nástroje – Používali jste nějaké softwarové nástroje?

