

PLÁN KOMUNIKACE V ŘÍZENÍ VZDĚLÁVACÍCH PROJEKTŮ

COMMUNICATION PLAN IN MANAGEMENT OF EDUCATIONAL PROJECTS

Milan Jermář

*Západočeská univerzita, Fakulta ekonomická
jermar@kpm.zcu.cz*

Abstrakt:

Cílem článku je zhodnocení významu plánu komunikace v projektovém řízení. Speciální pozornost věnuje využívání plánů komunikace v projektech realizovaných školami v České republice. Vychází z širšího výzkumu, který byl zaměřen na zvládání rizik ve vzdělávacích projektech. Upozorňuje na potřebu více rozvíjet kompetence projektových manažerů ve školách i kompetence spojené s komunikací na projektech.

Abstract:

The aim of the paper is the evaluation of the importance of communication plans in project management. Special attention is paid on the use of communication plans in projects implemented by schools in the Czech Republic. The paper is based on the extensive research, which was focused on risk management in educational projects. The author highlights the need to develop competencies which are necessary for project managers in schools as well as skills associated with communication on projects.

Klíčová slova:

Projektový management, komunikace v projektovém řízení, plán komunikace.

Key words:

Project management, project management communication, communication plan.

JEL Classification: J24, M10, L30, I20

1 Úvod

Projektové řízení je již delší dobu jednou z dynamicky se rozvíjejících oblastí managementu. Jeho uplatnění v praxi škol je možno nahlížet ze dvou perspektiv. Jednou je běžné uvažování a jednání učitele i ředitele, který připravuje výukové i další školní aktivity často jako projekty a musí v nich uplatnit některé zásady projektového řízení. Projektový přístup pak bere jako přirozenou součást své odbornosti. Druhá perspektiva reflektuje existenci vědní disciplíny projektový management. V tomto duchu ovšem projektové řízení znamená dnes velmi obsáhlý soubor poznatků, koncepcí, teorií, návodů k jednání, jehož osvojení vyžaduje speciální studium a praxi. Přehled o tomto pojetí projektového řízení v odbornosti školních manažerů a učitelů nebývá příliš hluboký. Můžeme předpokládat, že propojení těchto dvou perspektiv (které mohou být pracovně nazvány *implicitní projektové řízení* a *explicitní projektové řízení*) bude vedeno dvěma imperativy. Prvním imperativem je existence projektů, jejichž prostřednictvím školy mohou získat prostředky na své rozvojové aktivity (fondy ESF, Norské fondy apod.) – v těchto procesech musí koncipovat projekty, plánovat je, sestavovat týmy, vést členy týmu

apod. Druhým imperativem by mohla být vnitřní potřeba škol využívat projektové řízení ve své činnosti. I zde je nutno rozvíjet dovednosti kvalitního projektového řízení.

Hlubší poznání toho, nakolik školy vnímají potřebu rozvíjet své kompetence i směrem k uplatnění projektového řízení, se stalo předmětem výzkumů u nás i v zahraničí zvláště od 90. let minulého století (Eger a kol., 2013). V ČR je uplatnění projektového řízení ve školství spojováno s marketingem školy, s posuzováním kvality školy, se strategickým řízením škol, s kulturou školy, s vedením týmů a s leadershipem. Zkušenosti potvrzují existenci implicitního a explicitního projektového řízení. Pol a kol. (2013) konstatuje, že i když respondenti jejich výzkumu někdy neměli ponětí o definování oficiálních forem projektového řízení (například podle IPMA – International Project Management Association), neznamená to, že by projektové řízení nevyužívali.

V tomto textu bude pozornost věnována uplatnění jen vybraných aspektů projektového řízení v praxi škol. Jedná se o oblast komunikování v projektovém řízení – specificky o plánování projektové komunikace. Cílem studie je zhodnocení významu komunikace (s důrazem na plánování komunikace) při řízení školních projektů, jak byl vnímán a hodnocen manažery reálných projektů na středních školách v ČR v posledních letech. Zároveň bude snaha přiblížit mechanismy jejich jednání, které v komunikační praxi využívají. Článek sestává z několika hlavních částí: z charakteristiky významu komunikace v projektovém řízení, z metodologie empirické studie, z výsledků studie, z doporučení pro efektivní podobu projektového řízení v oblasti plánování komunikace a ze závěrečného shrnutí.

2 Projektový management

Jako vědní disciplína se projektový management konstituuje od 50. let minulého století. Jeho rozvoj má několik směrů. Jedním je jeho stále širší uplatnění do různých oblastí lidské činnosti. Po stavebnictví a vojenství se soustřeďuje na strojírenství, na vědu, na zdravotnictví, na kulturu a umění (Hagoort, 2009), takže je dnes téměř nemožné nalézt odvětví, do něhož by projektový management dosud nepromluvil. Dalším směrem rozvoje je tendence integrovat do své znalostní výbavy různé odborné disciplíny. Tak je součástí projektového řízení například řízení rizik projektů, řízení kvality projektů, řízení času (další zastřešující organizace pro projektový management – PMI – Project Management Institute uvádí řadu znalostních oblastí, jimiž je tvořen komplex projektového řízení). V managementu projektů se využívá široká paleta technik, postupů, metod, které byly vytvořeny v jiném, než „projektovém“ prostředí, přesto zde nalézají velmi dobré uplatnění (Winter, Smith, Morris, Cicmil, 2006). Podobně je tomu i v té oblasti managementu projektů, která se zabývá jednáním a chováním lidí. Setkáváme se zde s poznatky z psychologie, zvláště z psychologie organizace, z psychologie řízení nebo ze sociální psychologie skupin, ze sociologie i z kulturní a sociální antropologie. Asi největším zdrojem poznatků pro řízení a vedení lidí a týmů v projektovém managementu je oblast vědy, která je označována jako organizační chování (organisational behaviour).

Turner a kol. (2010) v souvislosti s definováním hlavních škol výzkumu projektového managementu uvádí „školu behaviorální“ (behaviour school), která nahlíží na projekty jako na sociální systémy, zaměřuje se na řízení vztahů mezi lidmi v projektu a opírá se o poznatky vědy o organizačním chování.

3 Organizační a projektová komunikace

Podobně jako tomu je u projektového managementu, také zkoumání komunikace v organizacích má dlouhou tradici. Úspěšné uplatnění poznatků o sociální komunikaci ve vědě o organizacích bylo umožněno teprve poté, co byly postupně překonávány naivní a zjednodušené názory na organizační komunikaci. Zvláště nebezpečné byly následující názory:

1. Lidé jednají racionálně. Získávají všechny informace potřebné pro racionální rozhodnutí. Jejich rozhodnutí jsou racionální, pakliže ovšem nedojde v komunikačním procesu k nějaké chybě, poruše.
2. Formální logika a empiricky ověřitelné údaje jsou základem pro tvorbu pravidel. Logickými postupy pak převedeme pravidla a koncepty na další skupiny a organizace.
3. Komunikace je primárně mechanický proces, v němž je zpráva konstruována a kódována vysílatelem, vyslána kanálem, pak přijata a dekodována příjemcem.
4. Organizace jsou mechanická zařízení, v nichž části jsou zaměnitelné. Co funguje v jedné organizaci, funguje i v jiné podobné. Individuální diference mohou být pozornými řídicími postupy minimalizovány nebo dokonce eliminovány.
5. Organizace působí jako kontejner, v němž se odehrává komunikace spíše bez vnějších vlivů.

Zásadní význam ve směru pochopení *reálných* mechanismů komunikace v organizacích měla práce Herberta Simona (1997) o omezené racionalitě. Podle ní lidé, kteří se rozhodují v organizacích, jen zřídka mají kompletní informace. Tam kde potřebují další informace, často sází na první trochu přijatelný názor, než by hledali optimální řešení.

Potřeba komunikace v projektech je dána hlavně tím, že v projektech je zainteresována řada účastníků, ale i tím, že projektové řízení vykazuje specifika oproti běžnému řízení. Tato specifika vyžadují obvykle přímou aktivitu manažera, ta je nepředstavitelná bez vhodné podoby komunikace. Manažer se nemůže tolik (oproti běžnému organizačnímu řízení) spoléhat na působení organizačních struktur, na zavedené normy, osvědčené postupy. Často musí hledat nové cesty, realizovat projekt v unikátních podmínkách. Project Management Institute (PMI) jako jedna ze dvou nejrespektovanějších organizací, které reprezentují celosvětově aktivity v oblasti projektového managementu (vedle IPMA), ve svém koncepčním dokumentu Project Management Body of Knowledge (PMBOK) mezi hlavními oblastmi projektového managementu uvádí také management komunikace (communications management) (viz Packendorf, 1995).

Komunikace se tak objevuje ve všech příručkách a učebnicích projektového managementu (Longman, Mullins, 2005, Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, Doležal a kol. 2009) obvykle ve dvou oblastech: interpersonální komunikace při vedení lidí a při práci týmu a jako úkol projektového týmu komunikovat s dalšími účastníky a zainteresovanými stranami (Národní standard kompetencí projektového řízení, 2008).

4 Význam komunikace v projektu je dán těmito hlavními cíli:

1. Potřebou ovlivňovat výkonnost projektového týmu.
2. Zajistit informování všech zainteresovaných stran o projektu.
3. Vytvořit vhodné sociální klima pro práci týmu.

Packendorf (1995) dokládá, že bylo výzkumně zjištěno, že projektová efektivnost silně koreluje nejen s množstvím komunikace v projektové organizaci, ale také s kvalitou komunikace s prostředím projektu (podobně Fortune, White, 2006, Clarke, 1999, Best, Smit a de Faber, 2012, Müller, Turner, 2007). Další výzkumy pak byly věnovány činnosti projektového manažera, který musí plánovat, motivovat, hodnotit, formulovat vize, uplatňovat participativní styl vedení, utvářet vhodné pracovní a sociální klima, řešit konflikty, vyjednávat, koordinovat a integrovat síly, posilovat interní komunikaci, získávat a využívat potřebné informace. Prvky komunikování jsou ve všech těchto kompetencích, činnostech a procesech velmi významné (Turner, Müller, 2004, Yang, Huang, Wu, 2011, Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, Doležal a kol., 2009).

5 Empirické šetření

Prezentované šetření komunikace v řízení projektů bylo součástí projektu Technologické agentury ČR číslo TD010228 s názvem: Prevence rizik a zvýšení efektivity realizace vzdělávacích projektů v regionálním školství zpracovaném Západočeskou univerzitou v Plzni (Fakultou ekonomickou) v období 2012-2013. Zaměření projektu bylo poměrně široké. Tento aplikovaný výzkum řešil optimalizaci projektového managementu vzdělávacích projektů v regionálním školství cestou identifikace rizikových faktorů a tvorbou metodiky optimalizace procesů, které mohou přispět ke zvýšení efektivity již běžících, ale i plánovaných vzdělávacích projektů. Projektový tým připravil metodiku pro mapování rizik v realizovaných projektech v regionálním školství v krajích ČR. Po etapě předvýzkumu a ověřování metodického postupu byl proveden výzkum v 9 krajích ČR. Ve výzkumu bylo zahrnuto 118 subjektů (škol), analyzováno bylo 300 projektů různého typu a rozsahu. Z 58% byly zastoupeny projekty OPVK. Na jednotlivých školách bylo s kompetentními osobami (ředitel školy, manažer projektu) provedeno řízené dotazování o zkušenostech z jednotlivých jimi realizovaných projektů. Z výstupů tohoto výzkumu čerpá i tento článek (zpráva o výzkumu: Eger a kol., 2013).

4.1 Metodika pro sběr dat

Pro dotazování byla využita Strukturovaná posuzovací metoda (dotazník) doplněná o polostrukturovaný rozhovor. Obsahem metody byl přehled činností v projektu: například „Určení pravomocí a odpovědností“, „Určení cíle projektu“ apod. Těchto posuzovaných činností bylo 27 v následujících blocích: Rozhodování o podání přihlášky, Personální řízení, Definování projektu, Základní plánování projektu, Plán komunikace na projektu, Management rizik, Komunikace na projektu, Řízení změn, Monitorování rizik, Řízení kvality, Řízení nákupu zboží a služeb, Činnosti při ukončení projektu. Stanoviska respondentů – manažerů projektů byla získána formou rozhovoru v přímém kontaktu a zaznamenána do připravených formulářů. Každá z 27 položek byla respondenty posuzována na základě zkušenosti s jednotlivým konkrétním projektem pomocí těchto otázek:

Jaká je/byla podle vás významnost této činnosti pro posuzovaný projekt? Významnost byla posuzována pomocí pětibodové škály: zásadní významnost – 5, střední významnost – 3, slabá významnost – 1. Smyslem této otázky bylo získat poznatky o percepci významu jednotlivých činností.

Jaká je/byla předpokládaná rizikovitost (problematičnost) této činnosti pro úspěch projektu? Předpokládaná rizikovitost byla posuzována pomocí pětibodové škály: velmi vysoká předpokládaná rizikovitost – 5, střední předpokládaná rizikovitost – 3, nízká předpokládaná rizikovitost – 1. Smyslem této otázky bylo získat poznatky o tom, nakolik byla tato činnost při přípravě projektu vnímána jako případný zdroj rizika.

Jaká je/byla skutečná rizikovitost (problematičnost) této činnosti pro úspěch projektu? Jaké problémy/ohrožení jste byli nuceni skutečně řešit? Skutečná rizikovitost byla posuzována pomocí pětibodové škály: velmi vysoká skutečná rizikovitost – 5, střední skutečná rizikovitost – 3, nízká skutečná rizikovitost – 1. Takto byl zjišťován skutečný výskyt rizik.

Jak jste se s problémy a riziky vypořádali, jak jste na ně reagovali? Tato otázka byl otevřená, tazatelé měli stručně zaznamenat odpověď, zvláště se zaměřit na to, zda a jak bylo riziko ošetřeno. Tato otázka umožňovala získat přehled o postupech, metodách, nástrojích pro zvládání rizik.

5 Výsledky empirického šetření pro oblast plánu komunikace

V oblasti komunikace se zde zaměříme na téma: Plán komunikace na projektu. Poslouží nám pro zachycení příkladu *implicitní podoby projektového řízení*, které porovnáme s *explicitní podobou*. Podle zásad projektového managementu by plán komunikace měl být nedílnou součástí plánu projektu, neboť

by měl obsahovat rozhodnutí o informačních a komunikačních potřebách účastníků projektu, měl by se zaměřit na včasnost a úplnost informování a komunikování. V tomto plánu by měly být zahrnuty aktivity, které vyplývají z cílů komunikace v projektu (výkonnost týmu, informování zainteresovaných stran, podpora sociálního klimatu a důvěry v týmu).

5.1 Implicitní podoba projektového řízení pro činnost Plán komunikace na projektu

Zde bude ukázáno, jak význam a rizikovost plánu komunikace na projektu hodnotili respondenti provedeného šetření. Bude zhodnocena percepce významu a rizikovosti plánování komunikace na projektu v kontextu dalších projektových činností, budou přiblíženy konkrétní komentáře respondentů k plánu komunikace a jeho rizikům a také budou uvedeny způsoby zvládnání rizik spojených s plánováním (a zajišťováním) komunikace při řízení analyzovaných projektů.

Základní statistické údaje k tématu: Plán komunikace na projektu poskytuje tabulka 1. Významnost této činnosti byla hodnocena v průměru na úrovni 3,3 (jako třetí nejnižší významnost z posuzovaných 27 činností). Předpokládaná rizikovost byla hodnocena 1,5 (tedy šestá nejnižší předpokládaná rizikovost). Skutečná rizikovost byla hodnocena jako nižší než předpokládaná – hodnotou 1,4 (desátá nejnižší skutečná rizikovost). [Vyšší číslo vyjadřuje vyšší míru významnosti nebo vyšší míru rizikovosti (předpokládané nebo skutečné)]. Jsou uvedeny průměry a směrodatné odchylky.

Tabulka 1: Vypracování plánu komunikace

Blok Plán komunikace	Významnost činnosti (zásadní významnost – 5) Zahrnuto 288 projektů		Předpokládaná rizikovost (velmi vysoká předpokládaná rizikovost - 5) 288 projektů		Skutečná rizikovost (velmi vysoká skutečná rizikovost - 5) 287 projektů	
Činnosti-položky	Průměr	Směrodatná odchylka	Průměr	Směrodatná odchylka	Průměr	Směrodatná odchylka
Vypracování plánu komunikace	3,3	1,5	1,5	0,8	1,4	0,8

Zdroj: Eger a kol., 2013.

Komentář k tabulce 1:

Vypracování plánu komunikace nebylo respondenty hodnoceno jako příliš významná činnost. Předpokládaná rizikovost této činnosti byla situována mezi čtvrtinu nejméně rizikových položek. Skutečná rizikovost byla hodnocena na nižší úrovni než rizikovost předpokládaná, ale ve srovnání s dalšími položkami došlo k posunu mezi poněkud více rizikové činnosti. Naznačuje to spíše podcenění činnosti, které se promítlo do poněkud vyšší skutečné rizikovosti (ne v kvantitativním vyjádření, ale relativně vůči jiným položkám) ve srovnání se zařazením předpokládané rizikovosti. Je tedy možno konstatovat, že *podle výstupů šetření plán komunikace v celkovém kvantitativním vyjádření nepředstavuje pro respondenty ani příliš významnou, ani příliš rizikovou činnost při realizaci projektů*. Respondenti jsou si tedy pravděpodobně poměrně jisti při zvládnání komunikace na projektu.

Vedle kvantitativního zhodnocení položky Plán komunikace dotazování přineslo konkrétní **vyjádření o problémech a rizicích**, která respondenti spojovali s touto činností. Výsledky šetření ukázaly následující postoje respondentů (manažerů projektů a ředitelů škol) k tvorbě plánu komunikace na projektu. Je vidět, že názory jsou velice pestré:

Podcenění tohoto plánu bylo formulováno například následovně: „Plán komunikace není zapotřebí“, „Důraz na publicitu projektu – stačí rámcový plán vnější a vnitřní komunikace“, „Komunikace

mimo oficiální schůzky byla daleko důležitější“, „Každodenní kontakt – není potřeba plán“, „Důraz na nepsaná pravidla“, „Operativní řízení bylo lepší“, „Primární využití elektronické komunikace a kolaborativních nástrojů“.

Naopak spíše **příznivé hodnocení plánu**: „Dobrý plán – dobrá spolupráce“, „Příště vypracovat lepší plán komunikace“.

Kvalitativní analýza zkušeností s plánováním komunikace při projektovém řízení byla dále zaměřena na **rizika spojená s plánem komunikace**. Ta byla formulována následujícími vyjádřeními:

Vyskytly se očekávané problémy se spoluprací (více spolupracujících subjektů, spolupráce se zahraničím, komunikace v angličtině), nebyly vyjasněné pozice a vztah projektu k organizaci, absence zpětné vazby od projektových pracovníků, nedostatečné pravomoci projektového manažera - nemá pravomoc si něco vynutit, problémy v externí komunikaci, kdy se často měnili partneři na úřadech, nerespektování plánu, nedostatky v propagaci projektu, potřeba komunikace nad rámec plánované komunikace, obtíže se zajištěním komunikace s některými účastníky projektu.

Tato část dotazování napomohla respondentům uvědomit si obtíže v komunikaci, s nimiž se během projektu potýkali, další dotazování pak zjišťovalo způsoby zvládnání těchto obtíží a rizik.

5.2 Zvládnání rizik plánování komunikace

Důležitým výstupem výzkumu se stala ta část dotazování, která se zaměřila na způsoby zvládnání rizik, které byly při řízení hodnocených projektů uplatněny. Pro položku Plán komunikace byl sestaven následující přehled postupů zvládnání rizik, sdružených do osmi skupin. Pro názornost jsou formulace uvedené v následujících skupinách způsobů zvládnání rizik převážně autentické záznamy názorů respondentů. Zobecnění výroků respondentů bylo provedeno následným identifikováním *osmi skupin uváděných způsobů zvládnání rizik*.

Osobnost vedoucího, ředitele, kvalitní vedení

Tato skupina vyjadřuje důležitost činnosti manažera projektu. Zvláště významné bylo: nastolení dobrých osobních kontaktů vedoucího projektu s vedením školy, místními institucemi, tiskem, zkušené vedení realizačního týmu, denní kontakt, průběžná neustálá komunikace, samotná osobnost ředitele.

Člen týmu pro komunikaci

Tato skupina postupů navrhuje, aby se koordinace komunikace stala povinností speciálně určeného člena týmu (stanovit koordinátora aktivit, jednoho člena týmu pověřit komunikací).

Porady

Tato skupina ukazuje na důležitost porad: porady například jednou týdně, povinné schůzky členů týmu.

Kontrola

Tato skupina doporučuje zvládat rizika v komunikaci především důrazem na kontrolu: sledování termínů, jednou měsíčně dávají projektoví manažeři přehled činností, kontrolní dny.

Plán komunikace

Tato skupina vyjádření považuje plán komunikace za vhodný nástroj zvládnání rizik: vypracování precizního plánu, podrobné instrukce a nastavení činnosti, vytvoření směrnic pro komunikaci na projektech, nastavení postupů vnitřní a vnější komunikace, plán pro externí komunikaci, plán komunikace jako součást projektu.

Operativní – reaktivní přístup

V této skupině jsou zařazeny návrhy, které naopak (ve srovnání s plánováním) doporučují spíše pružně reagovat na vzniklou situaci: spoléhání na operativní postup, ad hoc změny, řeší se jen okrajové problémy hlavně vysvětlováním, soukromé konzultace.

Elektronická komunikace

Jako osvědčené doporučují využití elektronické komunikace a kolaborativních nástrojů.

Nastavení kompetencí.

Tento přístup naznačuje, že zvládat rizika komunikace je možné pomocí stanovení a vyjasnění kompetencí účastníků projektu.

Ze získaných poznatků vyplynulo, že v praxi řízení školních projektů plán komunikace není považován za příliš důležitý nástroj řízení projektu. Při jeho využívání je někdy stavěna do protikladu formální a neformální komunikace, plánovaná a operativní komunikace. Způsoby zvládnutí rizik ve vazbě na plán komunikace jsou různorodé a mohou přispívat ke zvládnutí komunikačních potřeb v projektech. *Není vyloučeno, že soustavné využití plánů komunikace by mohlo napomoci redukci vzniku rizik, které je nutno následně zvládat.*

6 Explicitní podoba projektového řízení pro činnost plán komunikace

V této části se pokusíme shrnout doporučené přístupy k tvorbě a využívání plán komunikace na projektech v souladu s aktuální teorií a praxí. Jde tedy o pozici „jak by to mělo být“ ve srovnání s výše uvedenou pozicí „jak to dělají“ respondenti v šetření (tedy většinou laici v oblasti projektového řízení).

6.1 Komunikační strategie v projektu jako základ pro tvorbu plánu komunikace

Komunikační strategie je zaměřena na informování zainteresovaných stran, projektového týmu a dalších subjektů. Je základním předpokladem úspěchu projektu. Chceme-li zajistit bezproblémové toky informací, informovanost celého týmu a podporu projektu, je základem úspěchu vytvoření vhodné koordinované komunikační strategie. Ta se zpracovává již během příprav samotného projektu a pro její uvedení do chodu je zapotřebí schválení vedením. (Doležal a kol., 2009)

Obsahem komunikační strategie by měl být popis projektu, cíle komunikace, soupis zainteresovaných stran (včetně kontaktů), identifikace klíčových sdělení a osob oprávněných je sdělovat či přijímat, nástroje komunikace, rozpočet na komunikaci, rizika komunikace apod. V rámci jednání se zainteresovanými stranami je vhodné zaměřit se především na tyto způsoby komunikace, na tyto komunikační nástroje:

Média (tiskové zprávy, monitoring médií, tiskové konference).

Komunikace s odbornou veřejností (konference, newsletter, schůzky).

Schůzky se širokou veřejností (výzkumy, průzkumy, veřejná setkání a projednání, informační brožury).

Interní komunikace v projektu (intranet, schůzky projektového týmu, jednání s partnery).

Internet – prostředí použitelné pro všechny nástroje komunikace (webové stránky, sociální sítě, intranet).

6.2 Plán projektové komunikace

Praktickým nástrojem řízení komunikace na projektu je plán projektové komunikace. U projektů, u nichž je vypracována komunikační strategie, vychází plán komunikace právě z této strategie. Tam, kde se rozhodneme komunikační strategii netvořit, je vhodné některé součásti komunikační strategie

alespoň v základní podobě do plánu komunikace zahrnout (cíle projektu, cíle komunikace v projektu, zainteresované strany apod.).

Můžeme uvažovat o dvou typech plánů komunikace. První typ se zaměřuje hlavně na povinné komunikační aktivity. Druhý typ plánu zachycuje širší okruh aktivit včetně neformálních. Je třeba si jasně uvědomit, že komunikace na projektu je vždy mnohem širší, než jaký je obsah plánu komunikace (veškerá komunikace spojená s vedením lidí, řešením problémů, krizí, konfliktů apod. se obvykle do plánu komunikace nedá zahrnout).

Plán komunikace by měl obsahovat:

- Strukturu sběru dat a upřesnění, jaké metody se budou používat pro sběr a uchování různých typů informací. Procedury musí také obsahovat režim obnovování sběru a rozdělování dat a opravy dříve distribuovaného materiálu.
- Strukturu distribuce, která upřesňuje, komu půjdou informace (hlášení o stavu, termíny, rozvrh, technická dokumentace atd.) a jaké metody a nosiče (písemné zprávy, porady apod.) se použijí k distribuci různých typů informací. Tato struktura musí být v souladu s odpovědnostmi a informační hierarchií popsanou v organizační struktuře projektu.
- Popis informace, která je distribuována, včetně obsahu, formy, úrovně podrobnosti a konvencí nebo definic, které se používají (včetně požadavků hodnotících orgánů).
- Rozvrh vydávání zpráv – ukazuje kdy, jaký typ komunikace bude použit.
- Dále je možno doporučit, aby byl v plánu vytvořen prostor pro hodnocení provedených komunikačních aktivit, tak aby bylo možno případné problémy zapracovat do aktualizací plánu komunikace (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010).

Tvorbu plánu komunikace by mělo předcházet promyšlení (uvědomění si) obsahu a významu projektu:

- Je nutné si uvědomit a jasně formulovat charakter a cíle projektu a stanovit si hlavní cíle komunikace na projektu.
- Identifikovat zainteresované strany, které musí být zapojeny do projektové komunikace (investor, zákazník, vedení organizace, externí partneři, dodavatelé, členové týmu se specifickými úkoly, kmenoví členové).
- Zvolit mechanismus, který zajistí nejlepší komunikaci v týmu, s hodnotitelským orgánem, mezi mateřskou organizací a týmem apod. Jsou-li členové týmu rozptýleni (mají jen málo možností vzájemného kontaktu), je možno využít komunikační nástroje pro spolupráci online, telekonference, e-mail apod.
- Rozhodnout, jak často potřebuje tým komunikovat o stavu projektu, o výsledcích monitorování činnosti a o aktualizaci projektového plánu. Zaznamenat do plánu, jak to uděláte.
- Provéřit, že je správně chápáno, jaké informace chce management mateřské organizace a poskytovatel dostávat a jak často.
- Věnovat pozornost návrhu zpráv, do kterých musí být zapojen celý tým.
- Určit, jak tým zapojí dodavatele nebo externí pracovníky do týmových porad, do sledování stavu projektu a podávání zpráv. Postarat se také o odloučené spolupracovníky a spolupracovníky na částečný pracovní úvazek. Sledovat varovné signály o jejich spolupůsobení (jako jsou chybějící, opožděné, neúplné dodávky).
- Počítat se všemi základními pravidly neformální komunikace, jako jsou emaily, neformální rozhovory apod. Značná část informací je získávána při neformálních setkáních, při nichž se ale často činí rozhodnutí. Zajistit tedy všem členům týmu vhodný přístup k neformální komunikaci s tím, že je nutno dokumentovat rozhodnutí a sdělovat výsledky takové komunikace ostatním. Vhodné je také stanovit pravidla pro komunikaci ve virtuálním týmu (bez osobního kontaktu) – pravidelné sledování pošty, včasnost reakcí apod. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, Mikuláščík, 2003, De Vito, 2001).

Při tvorbě plánu komunikace je vhodné respektovat doporučený postup:

Rozhodnout, jaká podoba plánu se bude tvořit (hlavně povinné aktivity, nebo širší pojetí plánu).

Formulovat hlavní cíle projektu a cíle komunikace v projektu.

Identifikovat zúčastněné strany, které musí být zapojeny do projektové komunikace.

Identifikovat všechny komunikační výstupy požadované poskytovatelem spolu s termíny, kdy je potřeba je provést.

Určit další úkoly, které budou vyžadovat komunikační podporu a jsou sledovány v plánu projektu.

Tyto klíčové aktivity zaznamenejte do plánu komunikace v doporučené struktuře.

Do plánu komunikace doplnit další aktivity, jimiž bude potřeba klíčové komunikační úkoly připravit a podpořit (porady, příprava podkladů apod.).

Do plánu komunikace doplnit další komunikační aktivity, jimiž bude možno podpořit vzájemnou informovanost, sdílení znalostí, motivaci a angažovanost, předcházení výrazným projevům stresu, konfliktů apod.

Projektový manažer si pak může vytvořit osobní plán komunikace zaměřený na vedení lidí, otevřenost, podporu tvořivosti apod. V něm může uvážit různé formy komunikace se spolupracovníky případně dalšími subjekty.

7 Diskuse a závěr

Komunikace v projektovém řízení je teorií i praxí vnímána jako velmi důležitá stránka (Gillard, Johansen, 2004). Přístupy ke studiu – výzkumu komunikace v projektovém řízení jsou poměrně různorodé – hlavní směry by mohly být definovány následovně: komunikace jako kritický faktor úspěchu projektu, komunikace mezi zadavatelem projektu a projektovým manažerem, projektová komunikace a styl vedení projektového manažera, komunikace v různých fázích vývoje projektu. Výzkum komunikace v projektovém řízení není příliš obvyklý i přesto, že je komunikace nahlížena jako důležitá činnost (Söderlund, 2003). Také prezentovaná studie ukazuje, že v praxi řízení projektů ve školství je komunikace chápána jako ne příliš významná činnost. Je zřejmé, že ne všechny souvislosti, které naznačuje teoretická analýza v tomto textu (explicitní podoba komunikace v projektovém řízení), jsou v prostředí škol plně vnímány a uznány. Další výzkum v tomto směru by mohl být žádoucí.

Podoby komunikace v školských i dalších projektech jsou jako specifický rys určovány jednak požadavky zadavatelů projektů, ale také zvyklostmi v daném prostředí. Tyto zvyklosti mohou být pozitivním rysem práce na projektu, ale někdy mohou způsobovat potíže, neboť přístup k projektu může být jen částečně veden kompetencemi projektového řízení. Za důležitou (a někdy podceňovanou) stránku školní projektové činnosti v oblasti komunikace je vhodné považovat plánování komunikace.

Různorodost přístupů k plánování komunikace v prostředí škol odráží do značné míry fakt, že projekty nejsou obvykle řízeny lidmi se specifickým vzděláním v projektovém řízení. Není – li tedy uplatněno v širší míře projektové řízení (explicitní), pak řízení projektů ve školách buď kopíruje běžné řízení školy (třeba když projekt vede ředitel školy), nebo se uplatňují osobnostní tendence více než projektová odbornost (implicitní projektové řízení).

V tomto směru je vhodné nadále podporovat vzdělávání v projektovém řízení pro pracovníky školství. Toto vzdělávání by nemělo být redukováno na zběhlost ve zvládnutí administrativních požadavků projektů, ale naopak na rozvinutí projektových kompetencí školských pracovníků a manažerů, které mohou být využity i v běžném provozu škol.

Literatura

- [1] BEST, A., SMIT, J., FABER de, L. Interventions and their relation to organizational culture and project management. *Social and Behavioral Science*, 2013, 74, 329-338. ISSN 1877-0428.
- [2] CLARKE, A. A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management. *International Journal of Project Management*, 1999, 17(3), 139-145. ISSN 0263-7863.
- [3] DE VITO, J. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2001. ISBN 978-80-247-2018-0.
- [4] DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [5] EGER L. a kol. *Management rizik vzdělávacích projektů*. Plzeň: NAVA, 2013. ISBN 978-80-7211-453-5.
- [6] FORTUNE, J., WHITE, D. Framing of project critical factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 2006, 24, 53-65. ISSN 0263-7863.
- [7] GILLARD, S., JOHANSEN, J. Project management communication: a system approach. *Journal of Information Science*, 2004, 30(1), 23-29. ISSN 0165-5515.
- [8] HAGOORT, G. *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha: KANT, 2009. ISBN 978-80-7437-008-3.
- [9] LONGMAN, A., MULLINS, J. *The racional project manager*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and sons, 2005. ISBN 978-0-471-72146-8.
- [10] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0650-4.
- [11] MÜLLER, R., TURNER, J. R. Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 2007, 25, 21-32. ISSN 0263-7863.
- [12] *Národní standard kompetencí projektového řízení (National competence baseline of project management)*. Brno, Společnost pro projektové řízení o.p.s., 2008. Dostupné z: http://www.ipma.cz/dokumenty_spr/narodni_standard_kompetenci_projektoveho_rizeni.pdf
- [13] PACKENDORF, J. Inquiring into the temporary organizations: new directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 1995, 11(4), 319-333. ISSN 0956-5221.
- [14] POL, M. a kol. *Když se učí školy*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6130-9.
- [15] SIMON, H.A. *Administrative behaviour*. New York: Free Press, 1997. ISBN 978-0684-83582-2.
- [16] SKALICKÝ, J., JERMÁŘ, M., SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- [17] SÖDERLUND, J. Building theories of project management: past research, questions for future. *International Journal of Project Management*, 2003, 22, 183-191. ISSN 0263-7863.
- [18] TURNER, J. R., MÜLLER, R. Communication and cooperation on projects between the project owner as principal and project manager as agent. *European Management Journal*, 2004, 22(3), 327-336. ISSN 0263-2373
- [19] TURNER, J. R. a kol. *Perspectives on projects*. New York: Routledge, 2010. ISBN 978-0415-99373-9.
- [20] WINTER, M., SMITH, C., MORRIS, P., CICMIL, S. Directions for future research in project management: the main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 2006, 24, 638-64. ISSN 0263-7863.
- [21] YANG, L., HUANG, C., WU, K. The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 2011, 29, 258-267. ISSN 0263-7863.