ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Online nástroje pro podporu projektového řízení

Online tools for project management support

Sebastian Hittman

Plzeň 2026

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Online nástroje pro podporu projektového řízení“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne 19. 4. 2026 v. r. *Sebastian Hittman*

Zásady pro vypracování práce

1. Charakterizujte základní teoretické pojmy z oblasti projektového řízení.
2. Popište v praxi nejčastěji využívané nástroje pro podporu projektového řízení.
3. Proveďte vhodnou metodou šetření zaměřené na využití online nástrojů pro podporu projektového řízení.
4. Vyhodnoťte získané výsledky a navrhněte doporučení pro volbu vhodných online nástrojů pro různé typy projektů.

Studijní program

Projektové řízení

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D., za odborné vedení, ochotu a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této práce.

Poděkování patří také mé rodině, přátelům a kolegům za podporu během studia.

Obsah

Poděkování **3**

Úvod **7**

1 Projekt a projektové řízení **8**

1.1 Vymezení pojmu projekt a jeho základních charakteristik 8

1.2 Životní cyklus projektu a jeho fáze 9

1.3 Trojimperativ projektu (čas, náklady, kvalita) 10

1.4 Zainteresované strany projektu 11

1.5 Význam projektového řízení v organizaci 12

2 Řízení projektového týmu v tradičním a agilním přístupu **14**

2.1 Rozdíly mezi tradičním a agilním přístupem k řízení projektů 14

2.2 Role projektového manažera v tradičním přístupu 15

2.3 Role projektového manažera v agilním přístupu 16

2.4 Srovnání role projektového manažera a význam adaptace 16

2.5 Týmová spolupráce v tradičním přístupu 16

2.6 Týmová spolupráce v agilním přístupu 17

2.7 Srovnání týmové spolupráce a význam adaptace 17

3 Online nástroje pro podporu projektového řízení **19**

3.1 Digitalizace a moderní trendy v projektovém řízení 19

3.1.1 Vliv digitalizace a automatizace na řízení projektů 19

3.1.2 Online spolupráce, cloudové služby a práce na dálku 20

3.1.3 Integrace nástrojů do podnikových procesů 20

3.2 Využití umělé inteligence v projektovém řízení 20

3.3 Cloudová a lokální řešení ukládání dat v projektovém řízení 22

3.4 Přínosy a omezení online nástrojů v projektovém řízení 23

3.5 Univerzální a specializované nástroje pro projektové řízení 24
3.5.1 Nástroje společnosti Microsoft 24
3.5.2 Nástroje společnosti Google 25
3.5.3 Nástroj Trello 25
3.5.4 Nástroj Asana 26
3.5.5 Nástroj Freelo 26
3.5.6 Nástroj Primavera P6 26
3.5.7 Nástroj ProjectLibre 27
3.5.8 Nástroj Microsoft Project 27
3.5.9 Nástroje pro podporu spolupráce a operativního řízení projektu 28
3.5.10 Sdílení dokumentů a úložiště dat 28
3.5.11 Sledování času a vytížení zdrojů 28
3.5.12 Online komunikace v projektech 28
3.5.13 Zadávání a řízení úkolů 29
4 Dotazníkové šetření zaměřené na využívání online nástrojů v projektovém řízení 30
4.1 Metodika a charakteristika dotazníkového šetření 30
4.2 Výsledky dotazníkového šetření 31
4.2.1 Struktura respondentů 31
4.2.2 Plánování a sledování harmonogramu projektu 33
4.2.3 Řízení a zadávání úkolů 35
4.2.4 Sdílení dokumentů 38
4.2.5 Komunikace 39
4.3 Vyhodnocení otevřených otázek 41
4.3.1 Hlavní problémy při používání nástrojů 41
4.3.2 Návrhy na zlepšení nástrojů 41

4.4 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření 42

4.5 Doporučení pro využívání online nástrojů v projektovém řízení 42

4.5.1 Provázanost nástrojů a jejich využití jako celku 43

4.5.2 Kritéria pro výběr vhodných nástrojů 43

4.5.3 Doporučení pro implementaci nástrojů 44

4.5.4 Rizika při využívání nástrojů 45

Závěr 46

Seznam použitých zdrojů 49

Seznam tabulek 51

Seznam obrázků 52

Seznam příloh 53

Přílohy

Abstrakt

Abstract

Úvod

Projektové řízení v současném dynamickém prostředí klade stále vyšší nároky na efektivitu, koordinaci a schopnost rychle reagovat na změny. S rostoucí digitalizací pracovního prostředí nabývají na významu online nástroje, které podporují plánování, řízení a kontrolu projektů a zároveň usnadňují komunikaci a sdílení informací mezi členy projektového týmu. V praxi se však ukazuje, že samotná dostupnost těchto nástrojů nezaručuje jejich efektivní využití.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat využívání online nástrojů v projektovém řízení, vyhodnotit jejich přínosy a identifikovat způsoby jejich efektivního využití v závislosti na charakteru projektů. Důraz je kladen zejména na porovnání jednotlivých nástrojů v různých oblastech projektového řízení a na posouzení jejich praktického využití v reálném prostředí.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zaměřuje na vymezení základních pojmů projektového řízení, charakteristiku projektů a jejich životního cyklu a na přehled vybraných online nástrojů využívaných v projektové praxi. Pozornost je věnována zejména nástrojům pro plánování harmonogramu, řízení úkolů, sdílení dokumentů a komunikaci.

Praktická část práce je založena na dotazníkovém šetření, jehož cílem je zjistit, jaké online nástroje jsou v praxi nejčastěji využívány, jak jsou vnímány jejich přínosy a do jaké míry jsou tyto nástroje využívány jednotně v rámci projektových týmů. Součástí je také vyhodnocení otevřených otázek, které umožňují identifikovat hlavní problémy spojené s využíváním těchto nástrojů a návrhy na jejich zlepšení.

Součástí práce je také formulace doporučení pro efektivnější využívání online nástrojů v projektovém řízení vycházejících z výsledků dotazníkového šetření.

1 Projekt a projektové řízení

Projektové řízení představuje systematický přístup k řízení jedinečných a časově omezených aktivit, jejichž cílem je dosažení konkrétních výsledků v rámci stanovených omezení (PMI, 2021; Kerzner, 2025). V současném organizačním prostředí, které je charakteristické rostoucí dynamikou, komplexností a tlakem na efektivitu, se projektové řízení stává klíčovým nástrojem realizace změn a strategických záměrů organizací (Kerzner, 2025).

Projekty již nejsou vnímány pouze jako technický prostředek k dosažení dílčích výstupů, ale jako komplexní proces zahrnující práci s lidmi, zdroji, riziky a zainteresovanými stranami (PMI, 2021). Tato kapitola se proto zaměřuje na vymezení základních pojmů projektového řízení, charakteristik projektů, jejich životního cyklu, klíčových omezení a role jednotlivých aktérů v projektovém prostředí.

1.1 Vymezení pojmu projekt a jeho základních charakteristik

„Slovo projekt pochází z latinského *projectum*, což lze přeložit jako návrh či plán. V historickém pojetí označovalo něco statického, co předchází samotné akci. V současném pojetí je projekt chápán jako proces změny, který přetváří výchozí stav na stav cílový a prostřednictvím koordinovaných činností vytváří nový nebo vylepšený výsledek“ (Křivánek, 2019, s. 14).

Podle Doležala et al. (2023) se v odborné praxi definice dále rozšiřují o základní kritéria, která charakterizují každý projekt. Projekt lze rozpoznat na základě následujících znaků:

- Jedinečnost cíle – nejedná se o rutinní opakovanou činnost, odlišnost může spočívat například v prostředí, lokalitě nebo personálním obsazení.
- Vymezenost – projekt má jasně stanovený termín, rozpočet, zdroje a další parametry.
- Potřeba realizace projektovým týmem – vyžaduje spolupráci více odborníků s různými znalostmi a dovednostmi.
- Komplexnost a složitost – projekt řeší komplexní problémy, které vyžadují koordinaci více činností.

- Nadprůměrné riziko a nejistota – projekty obvykle vznikají v prostředí, kde nejsou všechny podmínky předem známé, což zvyšuje pravděpodobnost neočekávaných komplikací.

Projekt je současně charakterizován svou časovou omezeností a jedinečností výstupu, což jej odlišuje od běžných provozních činností organizace. Na rozdíl od rutinních procesů, které se opakují a mají standardizovaný průběh, je projekt vždy dočasný a směřuje k vytvoření konkrétního výsledku, produktu nebo změny. Tato specifika kladou zvýšené nároky na plánování, koordinaci a řízení zdrojů, přičemž důležitou roli hraje také schopnost reagovat na nejistotu a změny v průběhu realizace projektu (PMI, 2021; Doležal et al., 2023).

1.2 Životní cyklus projektu a jeho fáze

Každý projekt, podobně jako ostatní dynamické systémy, prochází přirozeným životním cyklem, který začíná vznikem projektu a končí jeho ukončením. Životní cyklus představuje logickou posloupnost fází, během nichž je projekt plánován, realizován a uzavírán. Tento přístup umožňuje projektovým manažerům lépe sledovat průběh projektu, hodnotit jeho pokrok a efektivně řídit zdroje i rizika (Doležal et al., 2023).

Podle Nicholase a Steyna (2017) má každý projekt svůj počátek, období růstu a vrchol aktivity, po němž následuje pokles činností až k ukončení. Tento průběh se označuje jako životní cyklus projektu (project life cycle). Autoři jej popisují jako sled fází, v nichž projekt postupně přechází od nápadu ke konkrétnímu výsledku. Aktivita projektu v čase obvykle kopíruje křivku s prudkým nárůstem v období realizace a následným poklesem při ukončení.

V odborné literatuře se fáze životního cyklu mohou lišit podle typu projektu či použité metodiky. Nejčastěji se však rozlišují čtyři základní etapy:

1. Fáze zahájení (conception/initiation) – identifikace problému nebo příležitosti, stanovení cílů projektu a jeho rámcového záměru. V této fázi se definuje účel projektu, provádí se předběžná analýza proveditelnosti a stanovují se klíčoví účastníci (Nicholas & Steyn, 2017).

2. Fáze plánování (definition/planning) – upřesnění rozsahu projektu, vytvoření harmonogramu, rozpočtu, identifikace rizik a definice odpovědností. Výstupem

je schválený projektový plán, který slouží jako základ pro řízení projektu (Doležal et al., 2023).

3. Fáze realizace (execution/implementation) – uskutečňování plánovaných činností a koordinace práce projektového týmu. Dochází k nejvyššímu využití zdrojů, a tedy i k největší aktivitě v celém životním cyklu. Projektový manažer zde zajišťuje kontrolu termínů, nákladů a kvality (Nicholas & Steyn, 2017).
4. Fáze ukončení (closure/termination) – dokončení prací, vyhodnocení dosažených cílů a předání výsledků zadavateli nebo uživateli. V této fázi se provádí závěrečná kontrola, finanční vypořádání a formální uzavření projektu (Doležal et al., 2023).

Doležal et al. (2023) zdůrazňuje, že strukturování projektu do fází má klíčový význam pro efektivní řízení. Každá fáze má vlastní cíle, odpovědnosti a rozhodovací procesy, které vytvářejí rámec pro hodnocení úspěšnosti projektu. Správné řízení přechodu mezi fázemi umožňuje včas identifikovat problémy a minimalizovat rizika.

Životní cyklus projektu lze využít jako nástroj pro systematické řízení kroků projektu od jeho vzniku až po dokončení. Projektoví manažeři mohou díky tomuto rozdělení do jednotlivých fází detailněji sledovat pokrok, zvýšit efektivitu využití zdrojů a včas reagovat na problémy. Tento přístup napomáhá proměnit původní záměr projektu v konkrétní výsledky a současně poskytuje rámec pro hodnocení jeho úspěšnosti (Doležal et al., 2023; Nicholas & Steyn, 2017).

1.3 Trojimperativ projektu (čas, náklady, kvalita)

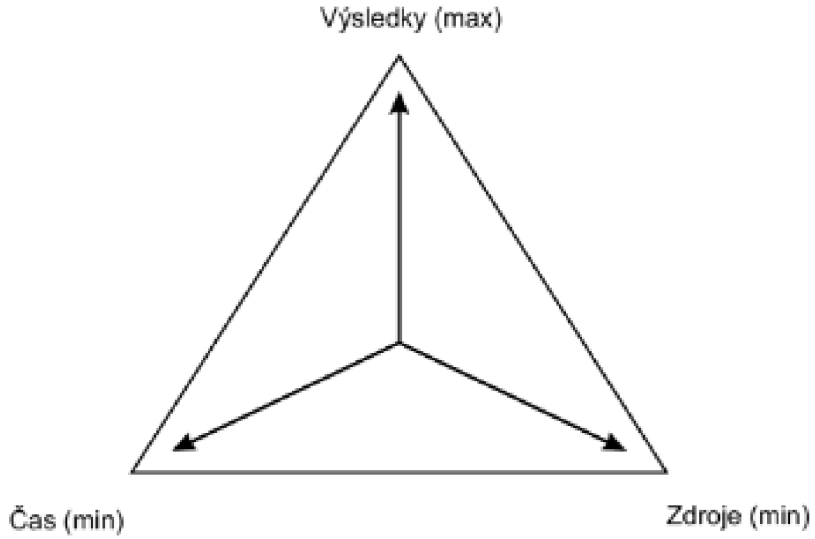
Každý projekt je ovlivňován souborem základních omezení, která vymezují jeho rámec a podmínky realizace. V tradičním pojetí projektového řízení jsou tato omezení označována jako trojimperativ projektu (iron triangle), jenž je tvořen třemi klíčovými prvky – časem, náklady a rozsahem či kvalitou výsledného výstupu. Tyto faktory jsou vzájemně propojené a změna jednoho z nich se nevyhnutelně promítá do ostatních, čímž zásadně ovlivňuje celkový úspěch projektu (Křivánek, 2019; Doležal et al., 2023).

Křivánek (2019) upozorňuje, že v praxi bývá zpravidla alespoň jeden z těchto parametrů pevně stanoven, typicky termín dokončení nebo rozpočet. Ostatní složky se mu pak musí přizpůsobit, což často vede ke kompromisům v rozsahu nebo kvalitě výstupu. Doležal et al. (2023) tento pohled dále rozvíjí a zdůrazňuje, že snaha o optimalizaci všech tří prvků

současně není reálně možná. Projektový manažer je proto nucen vědomě rozhodovat, které parametry budou prioritní a kde je možné uplatnit toleranci.

Trojimperativ tak představuje praktický nástroj pro pochopení rozhodovacích kompromisů v projektovém řízení. Jeho smyslem není dosažení maximálních hodnot všech parametrů, ale nalezení přijatelné rovnováhy v konkrétním kontextu projektu. Úkolem projektového manažera je tuto rovnováhu aktivně řídit, průběžně vyhodnocovat dopady změn a zajistit, aby projekt i přes omezení splnil očekávání zainteresovaných stran (Křivánek, 2019; Doležal et al., 2023).

Obr. 1: Trojimperativ projektu



Zdroj: Doležal a kol. (2016, s. 81)

1.4 Zainteresované strany projektu

Realizace projektu je podmíněna zapojením více zainteresovaných stran, jejichž zájmy, očekávání a míra vlivu mohou zásadně ovlivnit průběh i výsledky projektu. Projekt nelze chápat jako izolovanou činnost, ale jako součást širšího organizačního kontextu, v němž jednotliví aktéři vstupují do projektu s rozdílnými cíli. Úspěch projektu úzce souvisí se schopností tyto zainteresované strany identifikovat a aktivně s nimi pracovat (Doležal et al., 2023).

Klíčovou roli v řízení vztahů se zainteresovanými stranami zastává projektový manažer. Je odpovědný nejen za plánování a koordinaci aktivit, ale také za zajištění efektivní komunikace mezi jednotlivými aktéry projektu. Projektový manažer musí vyvažovat

často protichůdné zájmy stakeholderů a podporovat spolupráci a důvěru v projektovém prostředí (Křivánek, 2019).

Kerzner (2025) zdůrazňuje, že významnou zainteresovanou stranou je také projektový tým, který zajišťuje realizaci projektových úkolů a dosažení stanovených cílů. Projektový tým se obvykle skládá z odborníků s různou specializací a jeho složení se přizpůsobuje povaze projektu. Efektivní fungování týmu je klíčové nejen z technického, ale i z komunikačního hlediska.

Další významnou zainteresovanou stranou je sponzor projektu, který projekt iniciuje, zajišťuje potřebné zdroje a schvaluje klíčová rozhodnutí. Jeho role je zásadní zejména při prosazování projektu v rámci organizace a při řešení strategických překážek (Doležal et al., 2023).

Mezi zainteresované strany patří rovněž zákazníci, uživatelé výsledků projektu, dodavatelé a další externí subjekty, jejichž rozhodnutí mohou projekt ovlivnit. Systematická identifikace stakeholderů a cílená komunikace s nimi jsou nezbytné pro prevenci konfliktů a podporu úspěšné realizace projektu (Křivánek, 2019).

Zainteresované strany projektu tak tvoří propojený systém, jehož efektivní řízení vyžaduje jasné vymezení rolí, koordinaci a otevřenou komunikaci. Úspěch projektu je do značné míry ovlivněn schopností sladit očekávání jednotlivých stakeholderů a zapojit je do naplňování projektových cílů (Doležal et al., 2023; Křivánek, 2019).

1.5 Význam projektového řízení v organizaci

Projektové řízení představuje pro moderní organizace klíčový nástroj umožňující realizaci změn, tvorbu hodnoty a naplňování strategických cílů. Projekty vznikají v rámci širšího organizačního systému a slouží jako prostředek k produkci hodnotných výsledků a uspokojování potřeb zainteresovaných stran. Vytvářená hodnota může mít podobu nových produktů či služeb, zvýšení efektivity, pozitivního společenského dopadu nebo podpory organizační transformace (PMI, 2021).

Podle PMI (2021) je projektové řízení chápáno jako součást value delivery systému organizace, který propojuje projekty, programy, portfolia a provoz s naplňováním strategických záměrů. Projekty tak nepředstavují izolované aktivity, ale jsou integrovány do celkového fungování organizace a přispívají k dosažení očekávaných výsledků v souladu s okolním prostředím.

Význam projektového řízení však nespočívá pouze v technickém řízení času, nákladů a rozsahu. Projekty jsou především o lidech, jejich spolupráci a řízení změn v komplexním systému vztahů. Projektové řízení proto nelze vnímat pouze jako soubor metod a nástrojů, ale jako způsob řízení změn, který ovlivňuje organizační kulturu, komunikaci a schopnost adaptace na nejistotu a dynamiku prostředí (Křivánek, 2019).

Projektové řízení je rovněž úzce provázáno s organizační governance, která vytváří rámec pro rozhodování, řízení rizik, sledování výkonnosti a zajištění souladu projektů se strategií organizace. Funkční governance podporuje koordinovanou a transparentní práci projektových týmů a zvyšuje pravděpodobnost úspěšného dosažení projektových výstupů (PMI, 2021).

Celkově lze konstatovat, že projektové řízení je pro organizace zásadní nejen z hlediska strukturovaného řízení práce, ale především jako prostředek tvorby hodnoty, realizace strategie a posilování dlouhodobé konkurenceschopnosti v dynamickém prostředí (PMI, 2021; Křivánek, 2019).

2 Řízení projektového týmu v tradičním a agilním přístupu

Tradiční a agilní přístupy k řízení projektů představují dva odlišné modely organizace projektové práce, které se liší zejména v míře formalizace, způsobu plánování a přístupu k nejistotě. Tyto rozdíly se promítají nejen do metod řízení projektu, ale také do role projektového manažera a způsobu fungování projektového týmu. Zvolený přístup ovlivňuje rozdělení odpovědností, míru autonomie jednotlivých členů týmu i charakter komunikace a spolupráce (Doležal et al., 2023; Křivánek, 2019).

Následující části kapitoly se proto zaměřují na vymezení základních rozdílů mezi tradičním a agilním přístupem a následně na analýzu role projektového manažera a charakteru týmové spolupráce v obou těchto přístupech.

2.1 Rozdíly mezi tradičním a agilním přístupem k řízení projektů

Zatímco tradiční přístup (často označovaný jako vodopádový či waterfall) k řízení projektů vychází z předpokladu relativní stability požadavků a umožňuje detailní plánování již v počátečních fázích projektu, agilní přístup předpokládá vyšší míru změn a potřebu průběžné adaptace. Tyto rozdíly se promítají do způsobu organizace práce, řízení projektových aktivit i do stylu vedení projektového týmu (Svozilová, 2016; Doležal et al., 2023; Křivánek, 2019).

V tradičním modelu je důraz kladen na formální řízení, kontrolu a jasně vymezené role jednotlivých účastníků projektu, přičemž projekt je plánován jako celek a realizován podle předem stanoveného harmonogramu. Naproti tomu agilní přístup využívá iterativní způsob řízení, kdy je práce rozdělena do kratších cyklů a výstupy jsou postupně zpřesňovány v průběhu realizace (Svozilová, 2016; Doležal et al., 2023; Křivánek, 2019).

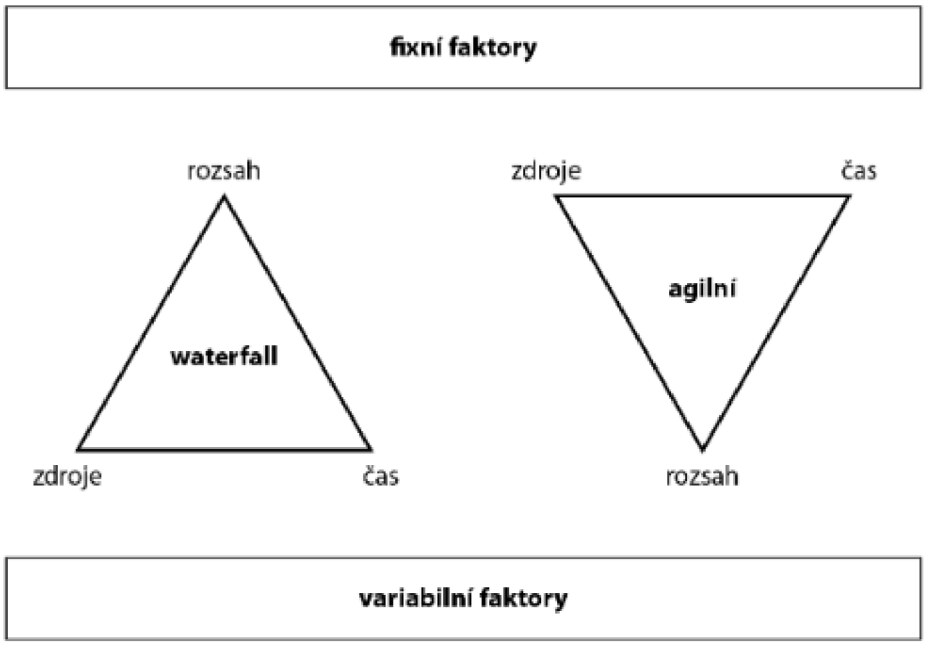
Agilní přístup zároveň zdůrazňuje flexibilitu, decentralizaci rozhodování a samoorganizaci týmu, přičemž práce je organizována prostřednictvím menších celků, například backlogu nebo sprintů, které umožňují průběžné přizpůsobování projektových výstupů. Tradiční přístup naopak vychází z pevně definované struktury činností a klade důraz na dodržování plánu a kontrolu jeho plnění (Svozilová, 2016).

Současně je však nutné vnímat, že tradiční a agilní přístup nelze chápat jako vzájemně se vylučující alternativy. V praxi je jejich volba podmíněna charakterem projektu, jeho cíli

a prostředím, ve kterém je realizován. Často se proto uplatňuje kombinace obou přístupů, která umožňuje využít jejich silné stránky a lépe reagovat na požadavky projektového prostředí (Doležal, 2021).

Rozdíl mezi tradičním a agilním přístupem lze také znázornit pomocí vztahu mezi jednotlivými projektovými omezeními (viz obr. 2).

Obr. 2: Srovnání fixních a variabilních faktorů v tradičním a agilním přístupu



Zdroj: Hromek (2025, s. 29)

2.2 Role projektového manažera v tradičním přístupu

V tradičním přístupu zastává projektový manažer centrální řídicí roli. Je odpovědný za detailní plánování projektu, řízení rozsahu, času, nákladů a kvality a za dodržení schváleného projektového plánu. Projektový manažer koordinuje jednotlivé činnosti, přiděluje úkoly, kontroluje jejich plnění a řeší odchylky od plánu (Doležal et al., 2023).

Důležitou součástí jeho role je řízení rizik, reporting vedení a komunikace se zainteresovanými stranami. Projektový manažer v tradičním přístupu často disponuje formální autoritou nad projektovým týmem a nese hlavní odpovědnost za dosažení projektových cílů v rámci předem stanovených omezení. Tento přístup je vhodný zejména v prostředí se stabilními požadavky, kde je možné projekt detailně naplánovat již v počáteční fázi (Křivánek, 2019).

2.3 Role projektového manažera v agilním přístupu

V agilním přístupu se role projektového manažera výrazně mění. Řízení projektu je více decentralizované a odpovědnost za realizaci je do značné míry přenesena na samoorganizovaný tým. Projektový manažer zde nevystupuje jako autoritativní řídicí prvek, ale spíše jako facilitátor, koordinátor a podporovatel týmu (Křivánek, 2019).

Jeho úkolem je vytvářet podmínky pro efektivní práci týmu, odstraňovat překážky, podporovat komunikaci a spolupráci se zákazníkem a zajistit, aby projekt směřoval k vytváření hodnoty. V agilním prostředí je kladen důraz na flexibilitu, průběžnou zpětnou vazbu a schopnost rychle reagovat na změny. Projektový manažer proto více pracuje s prioritami, očekáváními zainteresovaných stran a podporou týmové autonomie než s detailním plánováním jednotlivých činností (Doležal et al., 2023).

V praxi se však stále častěji ukazuje, že volba mezi tradičním a agilním přístupem není otázkou jednoznačné preference, ale závisí na konkrétním kontextu projektu a jeho charakteristikách. Důležitější, než samotný výběr přístupu je pochopení jeho principů a schopnost jejich vhodné aplikace v dané situaci (Doležal, 2021).

2.4 Srovnání role projektového manažera a význam adaptace

Zatímco v tradičním přístupu je projektový manažer primárně plánovačem a kontrolorem, v agilním přístupu se jeho role posouvá směrem k leadershipu, podpoře práce týmu a rozvoji týmové spolupráce. Oba přístupy však kladou vysoké nároky na odborné i manažerské kompetence projektového manažera, zejména v oblasti komunikace, práce s lidmi a řízení změn (Šochová & Kunce, 2014).

V praxi se stále častěji uplatňuje kombinace obou přístupů, kdy projektový manažer musí flexibilně přizpůsobovat svou roli charakteru projektu, míře nejistoty a potřebám organizace. Schopnost adaptovat styl řízení na konkrétní situaci se tak stává jedním z klíčových předpokladů úspěšného projektového řízení (Doležal et al., 2023; Křivánek, 2019).

2.5 Týmová spolupráce v tradičním přístupu

Kerzner (2025) uvádí, že v tradičním přístupu je týmová spolupráce zpravidla založena na jasně definované hierarchii a přesně vymezených rolích. Jednotliví členové týmu mají přidělené konkrétní úkoly a odpovědnosti, přičemž koordinace práce probíhá primárně

prostřednictvím projektového manažera. Komunikace je často formální a strukturovaná, například formou pravidelných porad, reportů a kontrolních mechanismů.

Tento model spolupráce podporuje stabilitu, předvídatelnost a kontrolu nad průběhem projektu. V prostředí s jasně definovaným rozsahem a relativně nízkou mírou změn umožňuje efektivní řízení práce a dodržování projektového plánu. Na druhé straně může být méně flexibilní při řešení neočekávaných změn nebo při potřebě rychlé adaptace (Křivánek, 2019).

2.6 Týmová spolupráce v agilním přístupu

Agilní metodiky v projektovém řízení zdůrazňují interakce mezi členy týmu a jejich individuální znalosti, které mají přednost před formálními procesy a nástroji. Namísto striktní specializace rolí je v agilním prostředí klíčové sdílení informací a úzká spolupráce po celou dobu projektu. Fungování týmu vychází z vysoké míry vnitřní motivace a předpokladu, že nejlepší řešení vznikají v rámci samoorganizujících se celků. Tento přístup zároveň vyžaduje omezení tradičního hierarchického řízení a posílení podpůrné role vedoucích pracovníků (Svozilová, 2011; Šochová & Kunce, 2014).

Svozilová (2016) dále uvádí, že agilní přístup k řízení projektů vychází z iterativního způsobu práce, kdy jsou výstupy vytvářeny postupně v jednotlivých cyklech a průběžně upravovány na základě získané zpětné vazby. Tento přístup umožňuje flexibilně reagovat na změny požadavků a přispívá k postupnému zlepšování výsledného řešení, současně však klade zvýšené nároky na komunikaci, koordinaci a schopnost řízení změn.

2.7 Srovnání týmové spolupráce a význam adaptace

Zatímco v tradičním přístupu je týmová spolupráce založena na jasně vymezených rolích, formální komunikaci a centrální koordinaci prostřednictvím projektového manažera, agilní přístup klade důraz na samoorganizaci týmu, sdílenou odpovědnost a intenzivní průběžnou komunikaci. Tradiční model podporuje stabilitu, kontrolu a předvídatelnost projektových procesů, zatímco agilní model posiluje flexibilitu, schopnost reagovat na změny a aktivní zapojení všech členů týmu do rozhodování (Doležal et al., 2023; Křivánek, 2019).

Oba přístupy však mají své opodstatnění v závislosti na charakteru projektu a organizačním prostředí. V prostředí se stabilními požadavky a jasně definovaným

rozsahem může být výhodnější strukturovaný a formálně řízený model spolupráce. Naopak v dynamickém prostředí s častými změnami se jako efektivnější jeví týmová autonomie a flexibilní formy spolupráce (Doležal et al., 2023; Kerzner, 2025).

V praxi se proto často uplatňuje kombinace obou přístupů, kdy je míra formalizace a autonomie týmu přizpůsobena konkrétním podmínkám projektu. Schopnost nastavit vhodný model týmové spolupráce a flexibilně jej adaptovat představuje významný faktor ovlivňující úspěšnost projektového řízení (Doležal et al., 2023; Křivánek, 2019).

3 Online nástroje pro podporu projektového řízení

Praktická část práce se zaměřuje na analýzu online nástrojů využívaných v projektovém řízení a jejich hodnocení na základě dotazníkového šetření.

Digitální revoluce v posledních letech výrazně proměnila projektové řízení ve všech jeho oblastech, od používaných nástrojů a metodik až po organizační kulturu a požadované kompetence. Moderní softwarové aplikace a cloudové platformy zásadně ovlivňují způsob plánování, realizace i monitorování projektů a přinášejí vyšší efektivitu, možnost spolupráce v reálném čase a rozhodování založené na datech. Využívání digitálních nástrojů se tak stává nezbytným předpokladem pro zvládání rostoucí náročnosti projektů a dosažení jejich úspěšné realizace (Bassi, 2025).

Současné projektové řízení využívá široké spektrum digitálních nástrojů, které lze rozdělit na univerzální kancelářské aplikace a specializované projektové systémy. Tyto nástroje podporují nejen samotné řízení projektů, ale také každodenní spolupráci projektových týmů, sdílení informací a operativní řízení úkolů. Volba vhodných nástrojů závisí na charakteru projektu, jeho velikosti, míře složitosti a organizačním kontextu, ve kterém je projekt realizován (PMI, 2024).

Cílem této kapitoly je představit přehled nejčastěji využívaných online nástrojů pro podporu projektového řízení, a to jak z hlediska univerzálních a specializovaných aplikací, tak z pohledu nástrojů určených pro spolupráci, komunikaci a operativní řízení projektových aktivit.

3.1 Digitalizace a moderní trendy v projektovém řízení

Digitalizace patří mezi klíčové faktory, které v současnosti významně ovlivňují podobu projektového řízení. Projekty jsou realizovány v prostředí rychlého technologického vývoje, rostoucí nejistoty a tlaku na efektivitu a flexibilitu, což vede k rostoucímu využívání digitálních nástrojů při plánování, řízení i vyhodnocování projektů (Hromek, 2025).

3.1.1 Vliv digitalizace a automatizace na řízení projektů

Digitalizace umožňuje automatizaci řady projektových činností, zejména v oblasti plánování, sledování průběhu prací, řízení rozpočtu a reportingu. Automatizované

nástroje snižují administrativní zátěž projektových manažerů a umožňují větší zaměření na řízení rizik, komunikaci a strategické rozhodování (PMI, 2024).

Hromek (2025) zdůrazňuje, že digitalizace projektového řízení nepředstavuje pouze zavedení technologií, ale také změnu pracovních postupů a přístupů k řízení. Efektivní automatizace proto vyžaduje jasně definované procesy, odpovídající kompetence projektových manažerů a schopnost práce s daty.

3.1.2 Online spolupráce, cloudové služby a práce na dálku

Významným trendem je rozšíření online spolupráce a využívání cloudových služeb, které umožňují projektovým týmům pracovat nezávisle na místě a sdílet informace v reálném čase. Práce na dálku a hybridní formy spolupráce se staly běžnou součástí projektové praxe, zejména u digitálních projektů (PMI, 2024).

Hromek (2025) upozorňuje, že vzdálená spolupráce klade zvýšené nároky na komunikaci, koordinaci práce a budování důvěry v týmu. Úspěch projektů realizovaných v online prostředí je proto podmíněn nejen vhodnými technologiemi, ale také jasným vymezením rolí a odpovědností.

3.1.3 Integrace nástrojů do podnikových procesů

Současné trendy směřují k integraci projektových nástrojů do širších podnikových procesů. Projektové řízení se tak stává nedílnou součástí řízení organizace a je úzce propojeno se strategickým řízením, řízením změn a řízením výkonnosti. Digitální platformy umožňují propojení projektových dat s dalšími informačními systémy, čímž zvyšují transparentnost a podporují kvalitnější rozhodování (PMI, 2024).

Podle Hromka (2025) je tato integrace klíčová zejména v prostředí digitální transformace, kde projekty představují hlavní nástroj realizace strategických změn a zvyšování konkurenceschopnosti organizace.

3.2 Využití umělé inteligence v projektovém řízení

Umělá inteligence (Artificial Intelligence, AI) představuje jeden z nejvýznamnějších technologických trendů, který v současnosti zásadně ovlivňuje způsob řízení projektů. Její význam spočívá především ve schopnosti zpracovávat velké objemy dat,

automatizovat rutinní činnosti a podporovat rozhodování projektových manažerů na základě dat (Duică et al., 2024)

Artificial Intelligence (AI) již není pouze teoretickým konceptem, ale stává se běžnou součástí digitální transformace organizací. V projektovém řízení nachází uplatnění zejména v oblastech plánování, řízení zdrojů, monitorování průběhu projektu a vyhodnocování jeho výkonnosti. Díky schopnosti analyzovat komplexní data v reálném čase umožňuje AI zvyšovat přesnost rozhodování a zlepšovat celkovou efektivitu projektů (Duică et al., 2024; IPMA & PwC, 2020).

Význam AI v projektovém řízení spočívá především v následujících oblastech (Duică et al., 2024; IPMA & PwC, 2020):

- Podpora rozhodování – AI dokáže analyzovat velké množství dat a identifikovat vzory, které nejsou pro člověka snadno rozpoznatelné
- Automatizace procesů – rutinní činnosti, jako je reporting nebo sledování plnění úkolů, mohou být automatizovány
- Predikce rizik – AI umožňuje předvídat možné problémy v projektu, například zpoždění nebo překročení rozpočtu
- Optimalizace zdrojů – efektivnější alokace pracovní síly a materiálních zdrojů

Podle studie IPMA a PwC (2020) patří mezi hlavní přínosy využití AI v projektovém řízení zejména zlepšení rozhodování, zvýšení produktivity a lepší reporting výkonnosti projektů

AI se v praxi uplatňuje prostřednictvím různých technologií, především (Duică et al., 2024; IPMA & PwC, 2020):

- Strojového učení (machine learning)
- Analýzy dat (data analytics)
- Inteligentních asistentů
- Automatizovaných plánovacích nástrojů

Tyto technologie umožňují například automatické generování harmonogramů, návrhy optimálního rozdělení úkolů nebo identifikaci kritických míst projektu (Duică et al., 2024; IPMA & PwC, 2020).

Zároveň dochází ke změně role projektového manažera. Ten se postupně posouvá od operativního řízení směrem ke strategickému rozhodování a koordinaci spolupráce mezi

lidmi a technologiemi. AI tak nevystupuje jako náhrada projektového manažera, ale spíše jako jeho podpůrný nástroj nebo „asistent“ (IPMA & PwC, 2020).

Přes nesporné přínosy je implementace AI spojena také s určitými výzvami. Mezi hlavní patří:

- Potřeba nových kompetencí projektových manažerů
- Otázky bezpečnosti a ochrany dat
- Etické aspekty rozhodování založeného na algoritmech
- Nutnost změny organizační kultury

Integrace AI do projektového řízení proto vyžaduje nejen technologickou připravenost, ale také schopnost organizace adaptovat se na nové způsoby práce a řízení projektů (Duică et al., 2024).

3.3 Cloudová a lokální řešení ukládání dat v projektovém řízení

V souvislosti s digitalizací projektového řízení nabývá na významu také způsob ukládání a správy dat. Organizace se nejčastěji rozhodují mezi dvěma základními modely – cloudovým řešením a on-premise řešením. Každý z těchto přístupů má své specifické výhody i nevýhody, které je nutné zohlednit při výběru vhodného nástroje pro projektové řízení (Reynolds & Trent, 2021).

Cloudové řešení je založeno na ukládání dat na vzdálených serverech spravovaných externím poskytovatelem. Uživatelé k nim přistupují prostřednictvím internetu, což umožňuje práci odkudkoliv a podporuje týmovou spolupráci v reálném čase. Mezi hlavní výhody cloudových řešení patří především (Reynolds & Trent, 2021):

- Vysoká škálovatelnost a flexibilita
- Nižší počáteční náklady (model pay-as-you-go)
- Možnost vzdáleného přístupu
- Automatická údržba a aktualizace

Na druhé straně cloud přináší i určitá rizika, zejména v oblasti bezpečnosti dat, závislosti na poskytovateli (tzv. vendor lock-in) nebo možné problémy s dostupností při výpadku internetu (Reynolds & Trent, 2021).

Naopak on-premise řešení představuje model, kdy jsou data ukládána a spravována přímo v rámci infrastruktury organizace. Tento přístup poskytuje organizacím plnou kontrolu nad daty a jejich zabezpečením. Mezi hlavní výhody patří (Reynolds & Trent, 2021):

- Plná kontrola nad daty a bezpečností
- Nezávislost na externích poskytovatelích
- Možnost přizpůsobení systému specifickým potřebám

Nevýhodou tohoto řešení jsou především (Reynolds & Trent, 2021):

- Vysoké počáteční investice do hardware a infrastruktury
- Nutnost vlastního IT týmu pro správu
- Omezená škálovatelnost
- Vyšší nároky na údržbu

V současné praxi se stále častěji využívá tzv. hybridní model, který kombinuje výhody obou přístupů. Organizace například ukládají citlivá data lokálně (on-premise), zatímco běžná projektová data a nástroje využívají v cloudu. Tento přístup umožňuje dosáhnout rovnováhy mezi flexibilitou, bezpečností a náklady (Reynolds & Trent, 2021).

Výběr vhodného řešení závisí především na charakteru projektu, požadavcích na bezpečnost dat, velikosti organizace a dostupných zdrojích. Pro moderní projektové řízení je však typické postupné přesouvání k cloudovým řešením, která lépe podporují spolupráci, flexibilitu a práci v digitálním prostředí (Reynolds & Trent, 2021).

3.4 Přínosy a omezení online nástrojů v projektovém řízení

Využívání online nástrojů v projektovém řízení přináší řadu výhod, které významně ovlivňují efektivitu řízení projektů. Mezi hlavní přínosy patří zejména zlepšení komunikace, rychlejší sdílení informací, vyšší transparentnost projektových aktivit a možnost práce v reálném čase. Díky centralizaci dat a dostupnosti informací mohou projektové týmy lépe koordinovat své činnosti a efektivněji reagovat na změny v průběhu projektu (PMI, 2021, 2024; Hromek, 2025).

Dalším významným přínosem je automatizace vybraných procesů, například v oblasti plánování, reportingu nebo sledování plnění úkolů. Tato automatizace snižuje administrativní zátěž projektových manažerů a umožňuje jim věnovat více času strategickému řízení projektu a práci s týmem (Hromek, 2025).

Na druhé straně je nutné zohlednit i omezení spojená s využíváním těchto nástrojů. Mezi nejčastější patří zejména závislost na technologiích, rizika spojená s bezpečností dat, nedostatečná integrace jednotlivých nástrojů nebo jejich nejednotné využívání v rámci projektového týmu. Tyto faktory mohou negativně ovlivnit efektivitu projektového řízení a vést ke komplikacím v komunikaci a koordinaci projektových aktivit (PMI, 2024).

Z uvedeného vyplývá, že přínos online nástrojů není dán pouze jejich technickými vlastnostmi, ale především způsobem jejich využití a integrace do projektových procesů.

3.5 Univerzální a specializované nástroje pro projektové řízení

V návaznosti na výše uvedené trendy digitalizace projektového řízení a rostoucí význam online nástrojů se tato kapitola zaměřuje na konkrétní nástroje využívané v projektové praxi. Tyto nástroje představují praktické prostředky, které podporují realizaci projektových aktivit v jednotlivých fázích projektového cyklu.

Z hlediska jejich zaměření lze nástroje pro podporu projektového řízení rozdělit na univerzální a specializované. Univerzální nástroje jsou primárně určeny pro podporu komunikace, sdílení informací a týmové spolupráce, zatímco specializované nástroje se zaměřují na plánování projektů, řízení zdrojů, tvorbu harmonogramů a sledování průběhu projektových aktivit (Svozilová, 2016).

V praxi se často využívá kombinace více nástrojů, které se vzájemně doplňují a vytvářejí integrované prostředí pro řízení projektů. Tento přístup odpovídá současným trendům v projektovém řízení, které zdůrazňují význam digitalizace, integrace nástrojů a efektivní práce s informacemi (PMI, 2021; Hromek, 2025).

Následující podkapitoly proto představují vybrané nástroje využívané v projektové praxi, a to jak z hlediska univerzálních řešení, tak specializovaných aplikací určených pro řízení projektů.

3.5.1 Nástroje společnosti Microsoft

Nástroje společnosti Microsoft tvoří ucelený ekosystém aplikací a služeb podporujících spolupráci, sdílení informací a správu pracovních procesů v organizacích. Platforma Microsoft 365 zahrnuje desktopové aplikace (např. Word, Excel, PowerPoint) i cloudové služby (např. Microsoft Teams, OneDrive nebo SharePoint), které umožňují efektivní práci s dokumenty a komunikaci v reálném čase (Microsoft, 2026a).

Tyto nástroje umožňují ukládání a sdílení souborů prostřednictvím cloudových úložišť, současnou práci více uživatelů na jednom dokumentu a jeho průběžnou aktualizaci. Součástí ekosystému jsou také komunikační nástroje, jako je Microsoft Teams, který integruje chat, videokonference a sdílení souborů do jednoho prostředí (Microsoft, 2026b).

Významnou výhodou nástrojů Microsoft je jejich vzájemná integrace, která usnadňuje tok informací mezi jednotlivými aplikacemi a zjednodušuje koordinaci práce.

3.5.2 Nástroje společnosti Google

Nástroje společnosti Google představují soubor cloudových aplikací, které jsou primárně zaměřeny na podporu týmové spolupráce a sdílení informací v digitálním prostředí. V rámci platformy Google Workspace jsou k dispozici aplikace pro tvorbu dokumentů (např. Google Docs, Sheets, Slides), ukládání dat (Google Drive) i nástroje pro komunikaci (Google Meet, Google Chat), které umožňují koordinaci práce v reálném čase (Google, 2026).

Charakteristickým rysem těchto nástrojů je jejich provoz v cloudovém prostředí, díky kterému je možné přistupovat k dokumentům odkudkoliv bez nutnosti instalace specializovaného softwaru. Uživatelé mohou současně pracovat na jednom souboru, sdílet změny a efektivně spolu komunikovat v rámci jednoho digitálního prostředí (Google, 2026).

Významnou výhodou je také jednoduchost používání a nízké technické nároky, což usnadňuje jejich nasazení v různých typech organizací.

3.5.3 Nástroj Trello

Trello je nástroj pro organizaci práce založený na vizuálním uspořádání úkolů pomocí nástěnek, seznamů a karet. Umožňuje přehledné strukturování pracovních činností a sledování jejich průběhu v rámci týmu (Atlassian, 2026a).

Nástroj podporuje spolupráci více uživatelů, kteří mohou sdílet úkoly, přiřazovat odpovědnosti a aktualizovat jejich stav v reálném čase. Vizuální zobrazení pracovního postupu usnadňuje orientaci v aktuálním stavu práce a koordinaci činností mezi členy týmu. Díky své jednoduchosti a intuitivnímu rozhraní lze Trello využít pro organizaci úkolů a řízení pracovních procesů v různých typech týmů (Atlassian, 2026a).

3.5.4 Nástroj Asana

Asana je nástroj určený pro řízení projektů a týmovou spolupráci, který umožňuje plánování, organizaci a sledování pracovních úkolů. Uživatelům poskytuje přehled o jednotlivých činnostech, jejich přiřazení členům týmu a termínech plnění. Nástroj podporuje tvorbu projektových struktur, sledování průběhu prací a komunikaci v rámci jednotlivých úkolů (Asana, 2026a).

Asana umožňuje vizualizaci práce prostřednictvím různých zobrazení, jako jsou seznamy úkolů, časové osy nebo kanbanové nástěnky. Díky této flexibilitě podporuje jak tradiční, tak agilní přístup k řízení projektů a umožňuje efektivní koordinaci činností v rámci projektového týmu (Asana, 2026a).

3.5.5 Nástroj Freelo

Freelo je nástroj určený pro řízení úkolů a týmovou spolupráci. Umožňuje organizaci práce prostřednictvím přehledného zadávání úkolů, jejich přiřazování jednotlivým členům týmu a sledování jejich plnění. Součástí nástroje je také komunikace v rámci jednotlivých úkolů, což usnadňuje sdílení informací mezi členy týmu (Freelo, 2026a).

Charakteristickým rysem nástroje Freelo je propojení řízení úkolů a komunikace do jednoho prostředí, které přispívá k lepší přehlednosti pracovních činností. Díky jednoduchému ovládání a zaměření na každodenní operativní práci lze nástroj využít pro koordinaci aktivit v menších týmech a při řízení pracovních procesů v různých typech projektů (Freelo, 2026a; Freelo, 2026b).

3.5.6 Nástroj Primavera P6

Primavera P6 je nástroj určený pro řízení projektů, programů a projektových portfolií. V projektové praxi slouží k plánování, řízení a realizaci projektů a umožňuje koordinaci činností, zdrojů a nákladů v rámci projektového cyklu (Oracle, 2026).

Nástroj je navržen pro práci s rozsáhlými projekty a umožňuje současnou správu více projektů v rámci jedné platformy. Podporuje sdílení informací mezi členy týmu, sledování průběhu projektových aktivit a tvorbu přehledů a reportů. Součástí jeho funkcí je také řízení zdrojů a jejich efektivní využití, což přispívá ke kontrole průběhu projektu (Oracle, 2026).

3.5.7 Nástroj ProjectLibre

ProjectLibre je nástroj pro projektové řízení určený pro plánování a řízení projektů. V projektové praxi slouží zejména k tvorbě projektových harmonogramů, práci s Ganttovými diagramy, řízení zdrojů a sledování průběhu projektu v čase (ProjectLibre, 2026a).

Nástroj umožňuje strukturované plánování projektů prostřednictvím definování činností, jejich návazností a časového harmonogramu. Podporuje také práci se zdroji, náklady a tvorbu základních projektových přehledů. Díky svému zaměření poskytuje uživatelům přehled o průběhu projektu a podporuje kontrolu plnění jednotlivých projektových aktivit (ProjectLibre, 2026b).

3.5.8 Nástroj Microsoft Project

Microsoft Project je nástroj určený pro plánování, řízení a sledování projektů. V projektové praxi slouží zejména k tvorbě projektových harmonogramů, definování vazeb mezi jednotlivými činnostmi a sledování průběhu projektu v čase. Umožňuje také práci se zdroji, jejich přiřazování k jednotlivým aktivitám a kontrolu jejich využití (Microsoft, 2026c).

Program Microsoft Project je široce využíván pro řízení projektů různého rozsahu, od menších projektů až po komplexní projektové celky. Jeho funkcionality zahrnují především analýzu nákladů, sledování průběhu projektu a optimalizaci využití zdrojů. Nástroj umožňuje efektivní plánování projektových činností a jejich vzájemných vazeb, což přispívá ke zlepšení koordinace jednotlivých aktivit (Svozilová, 2016).

Ve srovnání s agilními přístupy, které jsou založeny na iterativním řízení a krátkých cyklech, je Microsoft Project typickým představitelem tradičního projektového řízení, zaměřeného na detailní plánování a kontrolu průběhu projektu. Zatímco agilní nástroje pracují s flexibilní strukturou úkolů, Microsoft Project klade důraz na předem definovaný harmonogram, řízení návazností činností a sledování plnění projektových cílů (Svozilová, 2016).

Nástroj dále podporuje monitorování plnění projektových cílů z hlediska času a nákladů a umožňuje porovnání plánovaného a skutečného stavu projektu. Součástí jeho funkcí je také tvorba přehledů a reportů, které poskytují uživatelům strukturovaný přehled o

průběhu projektu a podporují kontrolu plnění jednotlivých projektových aktivit (Microsoft, 2026c).

3.5.9 Nástroje pro podporu spolupráce a operativního řízení projektu

Vedle specializovaných nástrojů pro projektové řízení existují také nástroje zaměřené na podporu každodenní spolupráce projektového týmu a operativního řízení projektových aktivit. Tyto nástroje se soustředí zejména na sdílení informací, koordinaci činností a průběžnou kontrolu plnění úkolů. Efektivní spolupráce a komunikace přitom patří mezi klíčové faktory úspěšného projektového řízení (PMI, 2021; Kerzner, 2025).

3.5.10 Sdílení dokumentů a úložiště dat

Sdílení projektové dokumentace představuje důležitý předpoklad efektivního řízení projektu. V této oblasti lze využít cloudová úložiště, jako jsou například Microsoft OneDrive, SharePoint nebo Google Drive.

Tato řešení umožňují centralizované ukládání dokumentů, správu přístupových práv a práci s více verzemi souborů. Tím je podpořena přehlednost projektové dokumentace a omezeno riziko práce s neaktuálními informacemi.

3.5.11 Sledování času a vytížení zdrojů

Sledování času a vytížení zdrojů představuje významný nástroj pro kontrolu nákladů a vyhodnocování efektivity projektových činností (Kerzner, 2025). Pro tyto účely lze využít specializované aplikace pro evidenci času nebo nástroje pro řízení úkolů, které tuto funkcionalitu obsahují, například Freelo či Primavera P6.

Tyto nástroje umožňují zaznamenávání odpracovaného času jednotlivých členů týmu a poskytují přehled o jejich vytížení. Získané informace lze využít při plánování kapacit a rozdělování pracovních úkolů.

3.5.12 Online komunikace v projektech

Efektivní komunikace patří mezi klíčové předpoklady úspěšného projektového řízení (PMI, 2021). V digitálním prostředí je možné využívat různé typy komunikačních nástrojů, například emailové klienty (např. Microsoft Outlook, Gmail), chatovací aplikace (např. Microsoft Teams, Google Chat) nebo nástroje pro online konference (např. Microsoft Teams, Google Meet).

Tyto nástroje umožňují komunikaci mezi členy týmu a podporují sdílení informací napříč projektovým týmem. Využití těchto prostředků je významné zejména v případě geograficky rozptýlených týmů.

3.5.13 Zadávání a řízení úkolů

Zadávání a řízení úkolů představuje klíčovou součást operativního řízení projektu. K tomuto účelu lze využít nástroje pro správu úkolů, jako jsou například Trello, Freelo nebo obdobné aplikace integrované v komunikačních platformách.

Tyto nástroje umožňují přiřazování úkolů jednotlivým členům týmu a sledování jejich plnění. Přehled o stavu úkolů podporuje koordinaci práce v týmu a usnadňuje kontrolu plnění projektového plánu (Kerzner, 2025).

4 Dotazníkové šetření zaměřené na využívání online nástrojů v projektovém řízení

Následující kapitola se zaměřuje na vyhodnocení dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zjistit, jaké online nástroje jsou využívány v projektových týmech a jak respondenti hodnotí jejich přínos pro jednotlivé oblasti projektového řízení.

4.1 Metodika a charakteristika dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo realizováno formou online dotazníku a celkem se ho zúčastnilo 42 respondentů. Všechny získané odpovědi byly kompletní a bylo možné je zahrnout do dalšího zpracování a analýzy.

Dotazník byl distribuován dvěma hlavními způsoby. První skupinu respondentů tvořili členové profesní organizace IPMA, kterým byl dotazník zpřístupněn prostřednictvím sociálních sítí této organizace. Druhá část respondentů byla oslovena přímo autorem práce, a to prostřednictvím osobních a profesních kontaktů.

Je však nutné upozornit, že vzhledem ke způsobu distribuce nelze získaný vzorek považovat za reprezentativní. Struktura respondentů mohla být částečně ovlivněna zejména osobní sítí kontaktů autora, což se může projevit například vyšším zastoupením některých oborů, jako je strojírenství. Tato skutečnost je zohledněna při interpretaci výsledků.

Zpracování dat bylo provedeno pomocí tabulek, které byly vytvořeny na základě kontingenčních tabulek v programu Microsoft Excel a následně upraveny do přehledné podoby vhodné pro prezentaci v textu práce. V první části jsou výsledky prezentovány formou absolutních a relativních četností jednotlivých odpovědí. V další části jsou data analyzována pomocí kontingenčních tabulek, které umožňují porovnání využívání jednotlivých nástrojů v závislosti na roli respondenta v projektovém týmu. Součástí vyhodnocení je také posouzení vnímané užitečnosti nástrojů a míry jejich jednotného využívání v rámci týmu.

Úplné znění dotazníku je uvedeno v příloze A.

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

V této části jsou prezentovány a vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na využívání online nástrojů v projektovém řízení. Výsledky jsou nejprve uvedeny formou základní charakteristiky respondentů a následně jsou analyzovány jednotlivé oblasti využití online nástrojů, konkrétně v oblasti plánování a sledování harmonogramu, řízení a zadávání úkolů, sdílení dokumentů a komunikace. U každé oblasti je hodnocena nejen četnost využívání jednotlivých nástrojů, ale také jejich vnímaný přínos a míra jednotného používání v rámci projektového týmu.

4.2.1 Struktura respondentů

Nejprve byla analyzována struktura respondentů z hlediska jejich role v projektovém týmu.

Tab. 1: Role v projektovém týmu

Role v projektovém týmu	Počet respondentů	Relativní četnost (%)
Člen projektového týmu	23	54,76 %
Externí/interní spolupracovník projektu	10	23,81 %
Projektový manažer	9	21,43 %
Celkový součet	**42**	**100 %**

Zdroj: vlastní zpracování, 2026

Z výsledků vyplývá, že největší skupinu respondentů tvoří členové projektového týmu, kteří představují více než polovinu všech odpovědí (54,76 %). Externí či interní spolupracovníci projektu tvoří přibližně čtvrtinu respondentů (23,81 %) a projektoví manažeři představují zbývajících 21,43 %. Struktura respondentů tak zahrnuje všechny klíčové role v projektovém týmu, což umožňuje porovnání využívání online nástrojů napříč různými pozicemi.

Dále byla sledována velikost projektových týmů, ve kterých respondenti působí.

Tab. 2: Velikost projektového týmu

Velikost projektového týmu	Počet respondentů	Relativní četnost (%)
1–3	4	9,52 %
4–6	19	45,24 %
7–9	12	28,57 %
10+	7	16,67 %
Celkový součet	**42**	**100,00 %**

Zdroj: vlastní zpracování, 2026

Nejčastěji se respondenti účastní projektů v týmech o velikosti 4–6 členů (45,24 %). Významně zastoupené jsou také týmy o velikosti 7–9 členů (28,57 %), zatímco menší týmy do 3 členů (9,52 %) a naopak větší týmy s 10 a více členy (16,67 %) se vyskytují méně často. Lze tedy konstatovat, že většina respondentů působí ve středně velkých projektových týmech.

Další charakteristikou respondentů byla délka jejich praxe v projektovém řízení.

Tab. 3: Délka praxe v projektovém řízení

Délka praxe v projektovém řízení	Počet respondentů	Relativní četnost (%)
0–2	6	14,29 %
3–5	15	35,71 %
6–9	10	23,81 %
10+	11	26,19 %
Celkový součet	**42**	**100,00 %**

Zdroj: vlastní zpracování, 2026

Největší podíl respondentů má praxi v rozmezí 3–5 let (35,71 %), dále následují respondenti s praxí 10 a více let (26,19 %) a 6–9 let (23,81 %). Nejméně zastoupenou skupinou jsou respondenti s praxí do 2 let (14,29 %). Výsledky tak ukazují, že dotazníkového šetření se účastnili převážně respondenti se střední až vyšší úrovní zkušeností v oblasti projektového řízení.

V rámci dotazníkového šetření byla rovněž sledována oblast, ve které respondenti nejčastěji realizují projekty.

Tab. 4: Oblast realizovaných projektů

Oblast realizovaných projektů	Počet respondentů	Relativní četnost (%)
Strojírenství	13	30,95 %
Stavebnictví	7	16,67 %
Veřejná správa	5	11,90 %
E-commerce	3	7,14 %
Elektro průmysl	3	7,14 %
Marketing	3	7,14 %
Zemědělství	3	7,14 %
IT	2	4,76 %
Finance	1	2,38 %
Logistika	1	2,38 %
Vzdělávání	1	2,38 %
Celkový součet	**42**	**100,00 %**

Zdroj: vlastní zpracování, 2026

Nejčastěji zastoupeným odvětvím je strojírenství (30,95 %), následované stavebnictvím (16,67 %) a veřejnou správou (11,90 %). Ostatní oblasti, jako jsou e-commerce, elektro průmysl, marketing či zemědělství, jsou zastoupeny shodně po 7,14 %. Nejmenší podíl respondentů působí v oblastech IT, financí, logistiky a vzdělávání. Z výsledků je patrné, že struktura respondentů je částečně ovlivněna způsobem výběru respondentů, což může mít vliv na celkové vyhodnocení využívání online nástrojů.

4.2.2 Plánování a sledování harmonogramu projektu

Tab. 5: Využívané nástroje pro plánování a sledování harmonogramu

Nástroj	Projektový manažer	Externí/interní spolupracovník projektu	Člen projektového týmu	Celkový součet
Microsoft Project	1	5	10	16
Microsoft Excel	1	2	3	6
Primavera P6	3		2	5
Agronom	1		2	3
SAP	2	1		3
Autodesk	1		1	2
Freelo			2	2
Google Sheets		1		1
Jira			1	1
Kros		1		1
Monday.com			1	1
Plan radar			1	1
Celkový součet	**9**	**10**	**23**	**42**

Zdroj: vlastní zpracování, 2026

V oblasti plánování a sledování harmonogramu projektu je nejčastěji využívaným nástrojem Microsoft Project, který je používán napříč všemi rolemi v projektovém týmu.

S výrazným odstupem následují nástroje Microsoft Excel a Primavera P6. Ostatní nástroje, jako například SAP, Freelo nebo Google Sheets, jsou využívány spíše okrajově.

Z hlediska rolí je patrné, že Microsoft Project je využíván především členy projektového týmu, zatímco projektoví manažeři častěji pracují s nástroji jako Primavera P6 nebo SAP. To naznačuje určité rozdíly ve využívání nástrojů podle úrovně řízení projektu.

Tab. 6: Hodnocení přínosu nástrojů pro plánování a sledování harmonogramu projektu

Nástroj	Projektový manažer	Externí/interní spolupracovník projektu	Člen projektového týmu	Celkové průměrné hodnocení
Agronom	6,00		6,50	6,33
Freelo			6,00	6,00
Google Sheets		6,00		6,00
Jira			6,00	6,00
Monday.com			6,00	6,00
PlanRadar			6,00	6,00
SAP	5,50	6,00		5,67
Microsoft Project	5,00	5,40	4,90	5,06
Autodesk	5,00		5,00	5,00
Kros		5,00		5,00
Primavera P6	3,67		7,00	5,00
Microsoft Excel	4,00	2,50	4,33	3,67
Celkový součet	**4,67**	**4,90**	**5,39**	**5,12**

Zdroj: vlastní zpracování, 2026

Z hlediska vnímané užitečnosti jsou nejlépe hodnoceny nástroje jako Agronom, Freelo, Google Sheets nebo Jira, které dosahují vysokých průměrných hodnot hodnocení. Naopak nižší hodnocení získal Microsoft Excel, což může souviset s jeho omezenými možnostmi v oblasti komplexního plánování projektů.

Zajímavým zjištěním je, že nástroje s nejvyšším hodnocením nejsou vždy těmi nejčastěji využívanými, což naznačuje, že výběr nástroje není vždy založen pouze na jeho efektivitě, ale může být ovlivněn i dostupností nebo zvyklostmi v organizaci.

Při detailnějším pohledu na jednotlivé role lze u některých nástrojů pozorovat rozdíly v hodnocení. Například u nástroje Primavera P6 je patrné, že jej projektoví manažeři hodnotí méně pozitivně než členové projektového týmu, u kterých dosahuje výrazně vyššího hodnocení.

Tab. 7: Míra jednotného používání nástrojů pro plánování a sledování harmonogramu projektu

Nástroj	Projektový manažer	Externí/interní spolupracovník projektu	Člen projektového týmu	Celkové průměrné hodnocení
Google Sheets		7,00		7,00
PlanRadar			6,00	6,00
SAP	5,50	6,00		5,67
Agronom	3,00		5,50	4,67
Primavera P6	5,67		3,00	4,60
Microsoft Project	4,00	5,40	3,40	4,06
Autodesk	3,00		5,00	4,00
Freelo			4,00	4,00
Jira			4,00	4,00
Kros		4,00		4,00
Monday.com			4,00	4,00
Microsoft Excel	2,00	2,50	5,00	3,67
Celkový součet	**4,44**	**4,90**	**4,04**	**4,33**

Zdroj: vlastní zpracování, 2026

V případě jednotnosti využívání nástrojů je patrné, že některé nástroje nejsou používány konzistentně napříč celým týmem. Například Microsoft Project, ačkoliv je nejčastěji využívaným nástrojem, nevykazuje nejvyšší míru jednotného používání. Tento nesoulad může vést ke komplikacím v koordinaci projektových aktivit a sdílení informací.

4.2.3 Řízení a zadávání úkolů

V oblasti řízení a zadávání úkolů byly analyzovány nástroje využívané respondenty pro organizaci práce, přiřazování úkolů a sledování jejich plnění v rámci projektového týmu.

Tab. 8: Využívané nástroje pro řízení a zadávání úkolů

Nástroj	Projektový manažer	Externí/interní spolupracovník projektu	Člen projektového týmu	Celkový součet
Microsoft Teams	2	4	9	15
Email	1	2	7	10
SAP	2	1	2	5
Trello	3	1	1	5
Freelo			3	3
Asana	1	1		2
Azure DevOps		1		1
Firemní whiteboard			1	1
Celkový součet	**9**	**10**	**23**	**42**

Zdroj: vlastní zpracování, 2026

Z výsledků vyplývá, že v této oblasti dominují především nástroje Microsoft Teams a email, které jsou využívány napříč všemi rolemi v projektovém týmu. Microsoft Teams představuje nejčastěji využívaný nástroj, avšak email je využíván v téměř srovnatelné míře. Oba nástroje tak patří mezi hlavní prostředky využívané pro řízení a zadávání úkolů.

Další nástroje, jako jsou SAP, Trello nebo Freelo, jsou využívány v menší míře než Microsoft Teams a email. Ostatní nástroje, například Asana nebo Azure DevOps, se vyskytují pouze ojediněle.

Z hlediska jednotlivých rolí lze pozorovat určité rozdíly ve využívání nástrojů, tyto rozdíly však nejsou natolik výrazné, aby bylo možné jednoznačně vymezit odlišné přístupy jednotlivých skupin respondentů.

Tab. 9: Hodnocení přínosu nástrojů pro řízení a zadávání úkolů

Nástroj	Projektový manažer	Externí/interní spolupracovník projektu	Člen projektového týmu	Celkové průměrné hodnocení
Asana	7,00	7,00		7,00
Firemní whiteboard			7,00	7,00
Freelo			6,33	6,33
Microsoft Teams	5,50	6,25	6,00	6,00
Trello	5,33	7,00	7,00	6,00
Email	4,00	3,00	5,00	4,50
SAP	4,00	6,00	3,00	4,00
Azure DevOps		1,00		1,00
Celkový součet	**5,11**	**5,20**	**5,57**	**5,38**

Zdroj: vlastní zpracování, 2026

Z hlediska vnímané užitečnosti dosahují nejvyšších hodnot nástroje jako Asana, Microsoft Teams a Trello, které jsou respondenty hodnoceny jako efektivní pro řízení úkolů a koordinaci práce v týmu. Tyto nástroje dosahují vysokých průměrných hodnot napříč jednotlivými rolemi v projektovém týmu.

Naopak nižší hodnocení vykazují některé méně využívané nástroje, například Azure DevOps. Zajímavým zjištěním je, že email, který patří mezi nejčastěji využívané nástroje, nedosahuje nejvyššího hodnocení přínosu.

Tento rozdíl naznačuje, že četnost využívání nástroje nemusí nutně odpovídat jeho vnímané efektivitě, a že některé méně využívané nástroje mohou být respondenty vnímány jako přínosnější.

Tab. 10: Míra jednotného využívání nástrojů pro řízení a zadávání úkolů

Nástroj	Projektový manažer	Externí/interní spolupracovník projektu	Člen projektového týmu	Celkové průměrné hodnocení
Firemní whiteboard			7,00	7,00
Trello	6,67	7,00	7,00	6,80
Email	7,00	6,00	6,43	6,40
Freelo			6,00	6,00
Microsoft Teams	6,00	5,50	5,56	5,60
SAP	3,50	4,00	6,50	4,80
Azure DevOps		4,00		4,00
Asana	5,00	1,00		3,00
Celkový součet	**5,67**	**5,00**	**6,09**	**5,74**

Zdroj: vlastní zpracování, 2026

V případě jednotnosti využívání nástrojů lze pozorovat určité rozdíly mezi jednotlivými nástroji. Některé nástroje, jako Trello nebo email, vykazují relativně vyšší míru jednotného používání v rámci projektového týmu.

U ostatních nástrojů, včetně Microsoft Teams, se hodnoty mírně liší mezi jednotlivými rolemi, tyto rozdíly však nejsou výrazné.

Výsledky tak naznačují, že využívání nástrojů není ve všech případech zcela jednotné napříč projektovým týmem.

4.2.4 Sdílení dokumentů

V oblasti sdílení dokumentů byly analyzovány nástroje využívané respondenty pro ukládání, sdílení a správu projektové dokumentace v rámci projektového týmu.

Tab. 11: Využívané nástroje pro sdílení dokumentů

Nástroj	Projektový manažer	Externí/interní spolupracovník projektu	Člen projektového týmu	Celkový součet
Microsoft SharePoint	4	5	8	17
Microsoft OneDrive	3	3	9	15
Google Drive	2	2	6	10
Celkový součet	**9**	**10**	**23**	**42**

Zdroj: vlastní zpracování, 2026

Z výsledků vyplývá, že v oblasti sdílení dokumentů převažují nástroje Microsoft SharePoint, Microsoft OneDrive a Google Drive. Nejvyšší četnosti dosahuje Microsoft SharePoint, následovaný nástroji Microsoft OneDrive a Google Drive, přičemž rozdíly mezi nimi nejsou výrazné.

Zastoupení těchto nástrojů může souviset také s širším využíváním dalších aplikací společnosti Microsoft v projektovém prostředí, například Microsoft Teams, se kterými jsou tyto nástroje často propojeny.

Tab. 12: Hodnocení přínosu nástrojů pro sdílení dokumentů

Nástroj	Projektový manažer	Externí/interní spolupracovník projektu	Člen projektového týmu	Celkové průměrné hodnocení
Microsoft OneDrive	7,00	5,67	6,56	6,47
Microsoft SharePoint	7,00	6,60	6,00	6,41
Google Drive	5,50	7,00	5,83	6,00
Celkový součet	**6,67**	**6,40**	**6,17**	**6,33**

Zdroj: vlastní zpracování, 2026

Z hlediska vnímaného přínosu dosahují všechny sledované nástroje relativně vysokých hodnot hodnocení. Nejvyšší průměrné hodnocení vykazuje Microsoft OneDrive, těsně následovaný nástrojem Microsoft SharePoint. Google Drive dosahuje o něco nižšího, avšak stále vysokého hodnocení.

Z výsledků je patrné, že všechny tři nástroje jsou respondenty vnímány jako přínosné pro sdílení dokumentů, přičemž rozdíly v hodnocení mezi nimi nejsou výrazné.

Tab. 13: Míra jednotného využívání nástrojů pro sdílení dokumentů

Nástroj	Projektový manažer	Externí/interní spolupracovník projektu	Člen projektového týmu	Celkové průměrné hodnocení
Microsoft OneDrive	6,33	5,67	5,89	5,93
Google Drive	5,00	7,00	5,83	5,90
Microsoft SharePoint	3,75	5,40	5,63	5,12
Celkový součet	**4,89**	**5,80**	**5,78**	**5,60**

Zdroj: vlastní zpracování, 2026

V případě jednotnosti využívání nástrojů lze pozorovat mírné rozdíly mezi jednotlivými nástroji. Microsoft OneDrive a Google Drive vykazují podobnou úroveň jednotného využívání, zatímco Microsoft SharePoint dosahuje o něco nižších hodnot.

Tyto rozdíly však nejsou výrazné a celkově lze konstatovat, že sdílení dokumentů patří mezi oblasti, kde jsou nástroje využívány relativně jednotně napříč projektovým týmem.

4.2.5 Komunikace

V oblasti komunikace byly analyzovány nástroje využívané respondenty pro sdílení informací a koordinaci práce v rámci projektového týmu.

Tab. 14: Využívané nástroje pro komunikaci

Nástroj	Projektový manažer	Externí/interní spolupracovník projektu	Člen projektového týmu	Celkový součet
Email	5	2	12	19
Microsoft Teams	2	4	9	15
Sociální sítě	2	4	1	7
Slack			1	1
Celkový součet	**9**	**10**	**23**	**42**

Zdroj: vlastní zpracování, 2026

Z výsledků vyplývá, že v této oblasti dominují především email a Microsoft Teams, které jsou využívány napříč všemi rolemi v projektovém týmu. Email dosahuje nejvyšší četnosti, přičemž Microsoft Teams je využíván v mírně nižší, avšak stále výrazné míře.

Další nástroje, jako jsou sociální sítě nebo Slack, jsou využívány podstatně méně. Zatímco sociální sítě se objevují v omezeném rozsahu, nástroj Slack je zastoupen pouze minimálně.

Tab. 15: Hodnocení přínosu nástrojů pro komunikaci

Nástroj	Projektový manažer	Externí/interní spolupracovník projektu	Člen projektového týmu	Celkové průměrné hodnocení
Sociální sítě	7,00	6,25	7,00	6,57
Microsoft Teams	7,00	7,00	5,78	6,27
Email	6,60	5,50	6,17	6,21
Slack			6,00	6,00
Celkový součet	**6,78**	**6,40**	**6,04**	**6,29**

Zdroj: vlastní zpracování, 2026

Z hlediska vnímaného přínosu dosahují všechny sledované nástroje relativně vysokých hodnot hodnocení. Nejvyšší průměrné hodnocení vykazují sociální sítě, následované nástrojem Microsoft Teams a e-mailem. Slack dosahuje rovněž vysokého hodnocení, avšak vzhledem k nízkému počtu respondentů je nutné tento výsledek interpretovat s opatrností.

Z výsledků je patrné, že nástroje využívané pro komunikaci jsou obecně vnímány jako přínosné, přičemž rozdíly mezi jednotlivými nástroji nejsou výrazné. Při detailnějším pohledu na jednotlivé role však lze u nástroje Microsoft Teams pozorovat rozdíly v hodnocení jeho přínosu, kdy projektoví manažeři a externí spolupracovníci jej hodnotí výrazněji pozitivně než členové projektového týmu.

Tab. 16: Míra jednotného využívání nástrojů pro komunikaci

Nástroj	Projektový manažer	Externí/interní spolupracovník projektu	Člen projektového týmu	Celkové průměrné hodnocení
Slack			7,00	7,00
Email	6,00	7,00	7,00	6,74
Microsoft Teams	6,00	6,00	5,89	5,93
Sociální sítě	4,00	5,50	7,00	5,29
Celkový součet	**5,56**	**6,00**	**6,57**	**6,21**

Zdroj: vlastní zpracování, 2026

V případě jednotnosti využívání nástrojů lze pozorovat určité rozdíly mezi jednotlivými nástroji. Email vykazuje relativně vysokou míru jednotného používání napříč projektovým týmem, zatímco u nástroje Microsoft Teams jsou hodnoty mezi jednotlivými rolemi mírně odlišné.

Sociální sítě dosahují nižší míry jednotného využívání, což může souviset s jejich odlišným charakterem využití v rámci projektového prostředí. U nástroje Slack je vzhledem k nízkému zastoupení respondentů obtížné jednoznačně hodnotit míru jednotného využívání.

Celkově lze konstatovat, že komunikace patří mezi oblasti, kde jsou nástroje využívány relativně jednotně, i když u některých nástrojů se objevují mírné rozdíly mezi jednotlivými skupinami respondentů.

4.3 Vyhodnocení otevřených otázek

Tato část se zaměřuje na vyhodnocení otevřených otázek dotazníkového šetření, které se týkaly hlavních problémů při používání online nástrojů a návrhů na jejich zlepšení. Otevřené odpovědi doplňují kvantitativní výsledky a poskytují bližší pohled na zkušenosti respondentů v praxi.

4.3.1 Hlavní problémy při používání nástrojů

V oblasti hlavních problémů respondenti nejčastěji uváděli náročnost na zaškolení, technické potíže při používání nástrojů, komplikované propojení se zákazníky a omezené možnosti přizpůsobení nástrojů konkrétním potřebám projektu.

Dále se objevovala také problematika nejednotného ukládání projektové dokumentace, kdy je u různých projektů využíváno odlišné úložiště v závislosti na zapojených partnerských organizacích. Tento přístup může ztěžovat orientaci v dokumentech a jejich sdílení mezi jednotlivými účastníky projektu.

4.3.2 Návrhy na zlepšení nástrojů

V oblasti návrhů na zlepšení respondenti nejčastěji uváděli potřebu lepšího propojení nástrojů napříč jednotlivými úrovněmi firemního managementu a zjednodušení jejich používání, zejména z hlediska zaškolení nových uživatelů.

Dalším návrhem bylo větší využívání specializovaných nástrojů pro řízení a zadávání úkolů namísto komunikace prostřednictvím emailů nebo zápisů z porad. Tento přístup by mohl přispět k vyšší přehlednosti a efektivnějšímu řízení projektových aktivit.

4.4 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Na základě provedené analýzy lze identifikovat několik hlavních závěrů týkajících se využívání online nástrojů v projektovém řízení.

V jednotlivých oblastech projektového řízení dominuje relativně omezený počet nástrojů. V oblasti plánování je nejčastěji využíván Microsoft Project, zatímco v oblasti řízení úkolů a komunikace převažují Microsoft Teams a email. Pro sdílení dokumentů jsou nejčastěji využívány nástroje Microsoft SharePoint, Microsoft OneDrive a Google Drive.

Z výsledků dále vyplývá, že četnost využívání nástrojů nemusí odpovídat jejich vnímanému přínosu. Některé méně využívané nástroje dosahují vyššího hodnocení, zatímco běžně používané nástroje nejsou vždy vnímány jako nejefektivnější.

Důležitým zjištěním je také skutečnost, že využívání nástrojů není vždy zcela jednotné napříč projektovým týmem. Tento stav může ovlivnit efektivitu sdílení informací a koordinaci projektových činností.

Na kvantitativní výsledky navazují i odpovědi z otevřených otázek, které poukazují zejména na problémy spojené se zaškolením, technickými obtížemi a nejednotným využíváním nástrojů, včetně rozdílného ukládání dokumentů. Mezi návrhy na zlepšení se objevuje především požadavek na lepší integraci nástrojů a větší využívání specializovaných nástrojů pro řízení úkolů.

Celkově lze konstatovat, že online nástroje jsou nedílnou součástí projektového řízení, přičemž jejich efektivita závisí nejen na výběru nástroje, ale také na způsobu jeho využívání v rámci projektového týmu. Uvedené závěry však vycházejí z dat získaných od omezeného a nereprezentativního vzorku respondentů, a nelze je proto zobecňovat na projektové řízení jako celek. Výsledky tak mají spíše ilustrativní charakter a mohou sloužit jako podnět pro rozsáhlejší výzkum v této oblasti.

4.5 Doporučení pro využívání online nástrojů v projektovém řízení

Na základě výše uvedených výsledků dotazníkového šetření je možné formulovat doporučení pro efektivnější využívání online nástrojů v projektovém řízení.

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že využívání online nástrojů má pozitivní vliv zejména na komunikaci, sdílení informací a celkovou efektivitu projektového řízení. Tyto závěry odpovídají i poznatkům odborné literatury, podle níž vhodně zvolené nástroje

významně podporují koordinaci projektových aktivit a přehlednost řízení projektu (Svozilová, 2016).

Zároveň se však ukázalo, že samotná implementace nástrojů nezaručuje jejich efektivní využívání. Jak vyplývá z výsledků dotazníku, problémem je zejména nejednotné používání nástrojů, jejich nedostatečná integrace a omezené zapojení všech členů týmu. Podle Svozilové (2016) je přitom pro úspěšné řízení projektu klíčové nejen využívání vhodných nástrojů, ale také jejich systematické zapojení do projektových procesů a jasné nastavení pravidel jejich používání.

Dalším důležitým aspektem je návaznost nástrojů na zvolený přístup k řízení projektů. Jak vyplývá z odborné literatury, tradiční projektové řízení klade důraz na plánování, kontrolu a strukturované řízení činností, zatímco agilní přístupy preferují flexibilitu a iterativní postupy (Svozilová, 2016). Tomu by měl odpovídat i výběr nástrojů, které organizace využívají.

Na základě těchto poznatků lze doporučit, aby organizace při zavádění online nástrojů věnovaly zvýšenou pozornost nejen jejich výběru, ale také způsobu jejich implementace, integraci do pracovních procesů a sjednocení jejich používání v rámci projektového týmu.

4.5.1 Provázanost nástrojů a jejich využití jako celku

Z výsledků vyplývá, že v jednotlivých oblastech projektového řízení jsou využívány různé nástroje, přičemž v praxi často dochází k jejich kombinaci. Jako výhodné se jeví využívání nástrojů v rámci jednoho ekosystému, který umožňuje propojení komunikace, sdílení dokumentů i plánování projektů.

Typickým příkladem je ekosystém Microsoft, který zahrnuje nástroje pro komunikaci (Microsoft Teams), sdílení dokumentů (OneDrive, SharePoint) i plánování projektů (Microsoft Project). Jejich vzájemná provázanost může přispět ke snížení roztříštěnosti informací, zlepšení koordinace projektových činností a celkové efektivitě práce projektového týmu. Zároveň se ukazuje, že tyto nástroje patří mezi nejčastěji využívané napříč jednotlivými rolemi.

4.5.2 Kritéria pro výběr vhodných nástrojů

Při výběru vhodných nástrojů je vhodné zohlednit zejména charakter projektu, velikost projektového týmu a požadavky na jednotlivé oblasti projektového řízení. Důležitým

kritériem je také míra propojení nástroje s ostatními používanými řešeními, která může výrazně ovlivnit efektivitu práce.

Významným faktorem je rovněž ekonomická náročnost nástrojů. Z hlediska nákladů se jednotlivé nástroje výrazně liší. Některé nástroje, jako například Microsoft Teams, OneDrive nebo SharePoint, jsou dostupné v rámci balíčku Microsoft 365, jehož cena se podle zvolené varianty pohybuje přibližně v rozmezí několika jednotek až desítek eur za uživatele měsíčně (Microsoft, 2026d).

Nástroje pro řízení úkolů, jako například Asana nebo Trello, jsou často dostupné i v bezplatné verzi, přičemž pokročilejší funkce jsou zpoplatněny a cena se obvykle pohybuje přibližně od 10 EUR za uživatele měsíčně (Asana, 2026b; Atlassian, 2026b).

Naopak specializované nástroje pro plánování projektů představují vyšší finanční náročnost. Například nástroj Microsoft Project je dostupný jak formou jednorázové licence, jejíž cena se pohybuje přibližně ve stovkách eur, tak i formou předplatného (Microsoft, 2026e). U pokročilejších nástrojů, jako je Primavera P6, lze obecně konstatovat, že jejich využití je spojeno s vyššími náklady, což souvisí s jejich komplexností a zaměřením na rozsáhlé projekty.

Kromě samotné ceny nástroje je však nutné zohlednit také další náklady spojené s jeho zavedením, zejména náklady na zaškolení uživatelů, implementaci do firemního prostředí a případnou integraci s dalšími systémy. Tyto náklady mohou v některých případech významně ovlivnit celkovou ekonomickou náročnost využívání daného nástroje.

4.5.3 Doporučení pro implementaci nástrojů

Z výsledků vyplývá, že samotný výběr nástroje nezaručuje jeho efektivní využití. Klíčovým faktorem je způsob jeho zavedení do praxe.

Doporučuje se zavádět nástroje postupně, například formou ověření na menším projektu. Na základě získaných zkušeností je možné jejich využití dále rozšířit a přizpůsobit potřebám týmu.

Důležité je také zajistit jednotné používání nástrojů napříč celým projektovým týmem, aby nedocházelo k roztříštěnosti informací. Z výsledků zároveň vyplývá, že využívání emailové komunikace pro řízení úkolů může snižovat přehlednost, a proto je vhodné preferovat specializované nástroje určené pro správu úkolů.

4.5.4 Rizika při využívání nástrojů

Při využívání online nástrojů je nutné počítat s určitými riziky. Jedním z hlavních problémů je nejednotné využívání nástrojů v rámci projektového týmu, které může vést ke komplikacím při sdílení informací a koordinaci činností.

Dalším rizikem je využívání většího množství nástrojů bez jejich vzájemného propojení, což může vést k roztříštěnosti dat. Tento problém se může prohlubovat zejména v projektech, kde spolupracuje více organizací a dochází k využívání různých systémů pro ukládání dokumentů.

Riziko představuje také nedostatečné zaškolení uživatelů, které může negativně ovlivnit efektivitu využívání nástrojů.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat využívání online nástrojů v projektovém řízení, vyhodnotit jejich přínosy a identifikovat způsoby jejich efektivního využití v závislosti na charakteru projektů. Tento cíl byl naplněn prostřednictvím kombinace teoretického zpracování problematiky a praktické části založené na dotazníkovém šetření mezi respondenty zapojenými do projektového řízení.

Z výsledků vyplynulo, že v jednotlivých oblastech projektového řízení dominuje relativně omezený počet nástrojů. V oblasti plánování projektů je nejčastěji využíván Microsoft Project, zatímco v oblasti řízení úkolů a komunikace převažují Microsoft Teams a e-mail. Pro sdílení dokumentů jsou nejčastěji využívány nástroje Microsoft SharePoint, Microsoft OneDrive a Google Drive.

Analýza dále ukázala, že četnost využívání nástrojů nemusí vždy odpovídat jejich vnímanému přínosu. Některé méně využívané nástroje dosahují vyššího hodnocení, zatímco běžně používané nástroje nejsou vždy vnímány jako nejefektivnější. Významným zjištěním je také skutečnost, že nástroje nejsou v projektových týmech využívány zcela jednotně, což může negativně ovlivnit sdílení informací a koordinaci projektových aktivit.

Na kvantitativní výsledky navázaly i odpovědi z otevřených otázek, které poukázaly zejména na problémy spojené se zaškolením uživatelů, technickými obtížemi a nejednotným ukládáním projektové dokumentace. Mezi návrhy na zlepšení se nejčastěji objevovala potřeba lepší integrace nástrojů a větší využívání specializovaných nástrojů pro řízení úkolů namísto e-mailové komunikace.

Na základě těchto zjištění byla formulována doporučení zaměřená zejména na využívání provázaných ekosystémů nástrojů, zohlednění ekonomické náročnosti při jejich výběru a důraz na jejich jednotnou implementaci v rámci projektového týmu. Klíčovým faktorem efektivního využití online nástrojů se tak neukazuje pouze jejich výběr, ale především způsob jejich zavedení a používání v praxi.

Přínos práce lze vnímat ze dvou pohledů. Pro autora představovalo zpracování práce příležitost propojit teoretické poznatky z oblasti projektového řízení s reálnou praxí a lépe pochopit, jak výběr a způsob využívání nástrojů ovlivňuje každodenní fungování projektových týmů. Práce zároveň umožnila získat přehled o současném stavu

digitalizace projektového řízení a identifikovat konkrétní oblasti, kde má praxe prostor ke zlepšení.

Z pohledu přínosu pro praxi mohou výsledky a doporučení sloužit jako orientační podklad pro organizace, které zvažují výběr nebo změnu nástrojů pro projektové řízení. Zejména menší organizace nebo týmy, které dosud nemají jasně nastavená pravidla pro využívání nástrojů, mohou z práce čerpat konkrétní podněty pro zefektivnění své projektové praxe.

Vzhledem k tomu, že výsledky vycházejí z dat získaných od omezeného a nereprezentativního vzorku respondentů, bylo by přínosné v navazujícím výzkumu ověřit zjištěné závěry na větším a reprezentativnějším vzorku. Zajímavým směrem by mohlo být také srovnání využívání nástrojů napříč různými odvětvími nebo velikostmi organizací, které by umožnilo formulovat přesnější doporučení pro různé typy projektového prostředí.

Seznam použitých zkratek

AI	Artificial Intelligence

Seznam použitých zdrojů

Během přípravy této práce autor použil nástroj ChatGPT k podpoře formulace textu a zlepšení jazykové a stylistické úrovně práce. Po použití tohoto nástroje autor pečlivě zkontroloval a upravil obsah podle potřeby a přebírá plnou odpovědnost za výsledný obsah práce.

Asana. (2026a). *Pricing*. Dostupné 15. 4. 2026 z https://asana.com/pricing

Asana. (2026b). *Work management platform*. Dostupné 15. 4. 2026 z https://asana.com/product

Atlassian. (2026a). *Trello*. Dostupné 8. 4. 2026 z https://trello.com

Atlassian. (2026b). *Trello pricing*. Dostupné 15. 4. 2026 z https://trello.com/pricing

Bassi, A. (2025). *The digital revolution in project management*. PM World Journal, 14(6). Dostupné 20. 3. 2026 z https://pmworldjournal.com/article/the-digital-revolution-in-project-management

Doležal, J. (2021). *Agile nebo waterfall? A je to vůbec správná otázka?* PM Consulting. Dostupné 20. 3. 2026 z https://www.pmconsulting.cz/2021/03/agile-nebo-waterfall-a-je-to-vubec-spravna-otazka/

Doležal, J., et al. (2023). *Projektový management* (2. vyd.). Grada Publishing.

Duică, M. C., Vasciuc, C. G., & Panagoreț, D. (2024). *The use of artificial intelligence in project management*. Valahian Journal of Economic Studies. Dostupné 18. 4. 2026 z: https://doi.org/10.2478/vjes-2024-0009

Freelo. (2026a). *Freelo*. Dostupné 8. 4. 2026 z https://www.freelo.io

Freelo. (2026b). *Funkce Freelo*. Dostupné 8. 4. 2026 z https://www.freelo.io/cs/funkce

Google. (2026). *Google Workspace*. Dostupné 8. 4. 2026 z https://workspace.google.com

International Project Management Association (IPMA) & PricewaterhouseCoopers (PwC). (2020). *Artificial intelligence impact in project management*. Dostupné 18. 4. 2026 z: https://www.ipma.world/assets/IPMA_PwC_AI_Impact_in_PM_-_the_Survey_Report.pdf

Hromek, J. (2025). *Umění řízení digitálních projektů*. Grada Publishing.

Kerzner, H. (2025). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (14th ed.). John Wiley & Sons.

Křivánek, M. (2019). *Dynamické vedení a řízení projektů*. Wolters Kluwer.

Microsoft. (2026a). *Microsoft 365*. Dostupné 8. 4. 2026 z https://www.microsoft.com/microsoft-365

Microsoft. (2026b). *Microsoft Teams*. Dostupné 8. 4. 2026 z https://www.microsoft.com/microsoft-teams

Microsoft. (2026c). *Microsoft Project*. Dostupné 8. 4. 2026 z https://www.microsoft.com/microsoft-365/project/project-management-software

Microsoft. (2026d). *Microsoft 365 Business pricing*. Dostupné 15. 4. 2026 z https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/microsoft-365-business

Microsoft. (2026e). *Microsoft Project Standard 2024*. Dostupné 15. 4. 2026 z https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/p/project-standard-2024/cfq7ttc0prmx

Nicholas, J. M., & Steyn, H. (2017). *Project management for engineering, business and technology* (5th ed.). Routledge.

Oracle. (2026). *Primavera P6 Enterprise Project Portfolio Management*. Dostupné 8. 4. 2026 z https://www.oracle.com/construction-engineering/primavera-p6/

ProjectLibre. (2026a). *ProjectLibre*. Dostupné 8. 4. 2026 z https://www.projectlibre.com

ProjectLibre. (2026b). *ProjectLibre Desktop*. Dostupné 8. 4. 2026 z https://www.projectlibre.com/projectlibre-desktop/

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge* (7th ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute. (2024). *The future of project work: Pulse of the profession® 2024*. Dostupné 25. 3. 2026 z https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/future-of-project-work

Reynolds, A., & Trent, M. (2021). *Cloud vs on-premise storage: A strategic guide for enterprise data management and cost optimization*. International Journal of Trend in Scientific Research and Development. Dostupné 18. 4. 2026 z: https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd44998.pdf

Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Grada Publishing.

Svozilová, A. (2016). *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů* (3. vyd.). Grada Publishing.

Šochová, Z., & Kunce, E. (2014). *Agilní metody řízení projektů*. Computer Press.

Seznam tabulek

Tab. 1: Role v projektovém týmu 31

Tab. 2: Velikost projektového týmu 31

Tab. 3: Délka praxe v projektovém řízení 32

Tab. 4: Oblast realizovaných projektů 32

Tab. 5: Využívané nástroje pro plánování a sledování harmonogramu 33

Tab. 6: Hodnocení přínosu nástrojů pro plánování a sledování harmonogramu projektu 34

Tab. 7: Míra jednotného používání nástrojů pro plánování a sledování harmonogramu projektu 35

Tab. 8: Využívané nástroje pro řízení a zadávání úkolů 36

Tab. 9: Hodnocení přínosu nástrojů pro řízení a zadávání úkolů 36

Tab. 10: Míra jednotného využívání nástrojů pro řízení a zadávání úkolů 37

Tab. 11: Využívané nástroje pro sdílení dokumentů 38

Tab. 12: Hodnocení přínosu nástrojů pro sdílení dokumentů 38

Tab. 13: Míra jednotného využívání nástrojů pro sdílení dokumentů 39

Tab. 14: Využívané nástroje pro komunikaci 39

Tab. 15: Hodnocení přínosu nástrojů pro komunikaci 40

Tab. 16: Míra jednotného využívání nástrojů pro komunikaci 40

Seznam obrázků

Obr. 1: Trojimperativ projektu..... 11

Obr. 2: Srovnání fixních a variabilních faktorů v tradičním a agilním přístupu 15

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha A: Dotazník

1. Jaká je Vaše role v projektovém týmu?

- Projektový manažer
- Člen projektového týmu
- Externí/interní spolupracovník projektu

2. Jaký je obvyklý počet členů Vašeho projektového týmu?

(otevřená odpověď)

3. Kolik let se celkem věnujete projektové činnosti?

(otevřená odpověď)

4. Jaké oblasti se týkají projekty, které obvykle realizujete?

- IT
- Strojírenství
- Stavebnictví
- Veřejná správa
- Vzdělávání
- Jiné:

5. Jaký nástroj obvykle používáte pro plánování a sledování harmonogramu projektu?

- Microsoft Project
- Primavera P6
- ProjectLibre
- Jiné:

6. Používaný nástroj mi usnadňuje plánování a sledování harmonogramu projektu.

(1 = vůbec neusnadňuje, 7 = velmi usnadňuje)

7. Nástroj pro plánování a sledování harmonogramu projektu je mezi členy týmu používán jednotně.

(1 = nástroj není v týmu používán jednotně, 7 = nástroj je v týmu používán zcela jednotně)

8. Jaký hlavní nástroj používáte pro řízení a zadávání úkolů?

- Microsoft Teams
- Trello
- Freelo
- Jiné:

9. Používaný nástroj mi usnadňuje řízení a zadávání úkolů.

(1 = vůbec neusnadňuje, 7 = velmi usnadňuje)

10. Nástroj pro řízení a zadávání úkolů je mezi členy týmu používán jednotně.

(1 = nástroj není v týmu používán jednotně, 7 = nástroj je v týmu používán zcela jednotně)

11. Jaký hlavní nástroj používáte pro sdílení dokumentů?

- Microsoft OneDrive
- Microsoft SharePoint
- Google Drive
- Jiné:

12. Používaný nástroj mi usnadňuje sdílení dokumentů.

(1 = vůbec neusnadňuje, 7 = velmi usnadňuje)

13. Nástroj pro sdílení dokumentů je mezi členy týmu používán jednotně.

(1 = nástroj není v týmu používán jednotně, 7 = nástroj je v týmu používán zcela jednotně)

14. Jaký hlavní nástroj používáte pro komunikaci?

- Email
- Microsoft Teams
- Google Chat
- Sociální sítě
- Jiné:

15. Používaný nástroj mi usnadňuje komunikaci.

(1 = vůbec neusnadňuje, 7 = velmi usnadňuje)

16. Nástroj pro komunikaci je mezi členy týmu používán jednotně.

(1 = nástroj není v týmu používán jednotně, 7 = nástroj je v týmu používán zcela jednotně)

17. Jaké hlavní problémy vnímáte při používání současných nástrojů?

(otevřená odpověď)

18. Jaké zlepšení byste v oblasti projektových nástrojů navrhli?

(otevřená odpověď)

Abstrakt

Hittman, S. (2026). *Online nástroje pro podporu projektového řízení* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: projektové řízení, online nástroje, plánování projektu, řízení úkolů, komunikace, sdílení dokumentů

Tato bakalářská práce se zabývá využíváním online nástrojů v projektovém řízení a jejich přínosem pro plánování, řízení, sdílení dat a komunikaci v projektových týmech. Cílem práce je analyzovat využívané nástroje, jejich přínosy a způsob jejich implementace v praxi. Teoretická část vymezuje základní pojmy a charakterizuje nástroje pro plánování, řízení úkolů, sdílení dokumentů a komunikaci. Praktická část vychází z dotazníkového šetření mezi respondenty zapojenými do projektového řízení. Výsledky ukazují, že online nástroje zvyšují efektivitu projektového řízení, zejména v oblasti komunikace a sdílení informací. Klíčovým faktorem jejich efektivního využití je jednotnost jejich používání v rámci týmu. Výstupem práce jsou doporučení pro výběr vhodných nástrojů podle typu projektu.

Abstract

Hittman, S. (2026). *Online tools for project management support* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: project management, online tools, project planning, task management, communication, document sharing

This bachelor's thesis focuses on the use of online tools in project management and their contribution to planning, management, data sharing, and communication within project teams. The aim of the thesis is to analyze the tools used in practice, their benefits, and the way they are implemented. The theoretical part defines the basic concepts and describes tools for planning, task management, document sharing, and communication. The practical part is based on a questionnaire survey conducted among respondents involved in project management. The results show that online tools increase the efficiency of project management, especially in communication and information sharing. A key factor in their effective use is the consistency of their application within the team. The outcome of the thesis consists of recommendations for selecting suitable tools according to the type of project.