



PODPORA ICT V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ

Bakalářská práce

Studijní program: B6209 – Systémové inženýrství a informatika

Studijní obor: 6209R021 – Manažerská informatika

Autor práce: **Kristýna Kostelencová**

Vedoucí práce: doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna Kostelencová**
Osobní číslo: **E12000775**
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Manažerská informatika**
Název tématu: **Podpora ICT v projektovém řízení**
Zadávací katedra: **Katedra informatiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Softwarové produkty v projektovém řízení
2. Využití sociálních sítí v komunikaci
3. Případová studie (zásady návrhu projektu a jeho realizace)
4. Návrh metrik vyhodnocení projektu

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

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

Seznam odborné literatury:

SVOZILOVÁ, A. Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

KERZNER, Harold R. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 11th ed. New York: John Wiley & Sons Inc, 2013. ISBN 978-1-118-02227-6.

PAVLÍČEK, A. Nová média a sociální sítě. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1742-1.

KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.

Katedra informatiky

Konzultant bakalářské práce:

Ing. Petr Neuman

Republikové centrum vzdělávání, s. r. o.

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **7. května 2015**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jan Skrbek, Dr.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Bakalářská práce se zabývá podporou informačních a komunikačních technologií v oblasti projektového řízení a je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část popisuje základní terminologii týkající se projektového managementu, dále pak způsoby využití různých softwarových produktů a dalších nástrojů k efektivní podpoře řízení projektů a komunikaci členů projektového týmu. Následuje kapitola zaměřená na využití sociálních sítí v komunikaci a bližší specifikace těch nejvyužívanějších. Praktickou částí je pak případová studie, ve které je představen projekt z oblasti kariérového poradenství. Ve studii jsou pak dále věcně přiblíženy zásady návrhu daného projektu a jednotlivé fáze jeho životního cyklu. Nedílnou součástí studie je i obeznámení, jakým způsobem probíhala komunikace v rámci projektu mezi členy týmu, jakých softwarových prostředků bylo využíváno a jak byl projekt propagován na veřejnosti. Součástí případové studie a cílem bakalářské práce je návrh metrik vyhodnocení projektu a zhodnocení využití informačních a komunikačních technologií při jejich dosahování.

Klíčová slova

cloudová uložení, Facebook, Google Docs, Google Drive, Google Plus, kariérové poradenství, kolektivní práce, komunikace, LinkedIn, metriky, Microsoft Project, počítačová diagnostika Pro-Diag, projekt, projektové řízení, projektový manažer, projektový tým, případová studie, sociální sítě, software, testování, Twitter, YouTube, životní cyklus projektu

Annotation

Title: ICT Support in Project Management

The bachelor thesis deals with the use of information and communication technologies in project management and is divided into two parts: theoretical and practical parts. In the theoretical part there are described the basic terms of project management, further the ways of use of various software products and tools for an effective support in project management and for communication among the members of the project team. The following chapter is focused on the use of social networks in communication and a closer specification of the most used ones. The practical part is conceived as a case study in which a project from career consultancy area is introduced in. In the case study there are specified in more detail the principles of creating this project and particular stages of its life cycle. An inseparable part of the case study is to acquaint in which way the communication was going on during the project, what kinds of software products were used and how was the project promoted to the public. The part of the case study as well as the aim of this bachelor thesis, are a proposition of metrics for a project evaluation and an appraisal of the use of information and communication technologies in their achievement.

Key Words

career consultancy, case study, cloud storage services, collective work, communication, computer diagnostics Pro-Diag, Facebook, Google Docs, Google Drive, Google Plus, LinkedIn, metrics, Microsoft Project, project, project life cycle, project management, project manager, project team, social networks, software, testing, Twitter, YouTube

Obsah

Seznam zkratk a značek.....	9
Úvod.....	10
1 Literární řešerše.....	12
1.1 Projekt a projektové řízení	13
1.2 Životní cyklus projektu	14
2 Komunikace projektového týmu a IT podpora řízení projektů	19
2.1 Manažer projektu a projektový tým.....	19
2.2 Komunikace projektového týmu	20
2.3 Nástroje pro kolektivní práci a ukládání dat	21
2.4 Microsoft Project	24
2.5 Další podpůrné produkty.....	26
3 Využití sociálních sítí v komunikaci	27
3.1 Sociální sítě a jejich potenciál	27
3.2 Aktivní existence a komunikace na sociálních sítích	28
3.3 Populární sociální sítě	29
4 Případová studie.....	39
4.1 O společnosti	39
4.2 Fáze inicializace.....	40
4.3 Fáze plánování a návrh vybraných metrik	42
4.4 Fáze realizace a kontroly.....	49
4.5 Fáze ukončení.....	55
4.6 Dosažení cíle a přínosů projektu	55
4.7 Využití ICT prostředků v rámci projektu „Tvá kariéra“ a jejich zhodnocení	56
Závěr	63
Seznam použité literatury.....	66
Citace.....	66
Bibliografie	71
Seznam příloh	72

Příloha A: Logická rámcová matice.....	73
Příloha B: Harmonogram	74
Příloha C: Rozpočet	75
Příloha D: Plán řízení rizik	76
Příloha E: Plán kontrol	78
Příloha F: Organizační struktura projektu	80
Příloha G: Vývoj počtu přihlášených žáků k testování v týdnech.....	81

Seznam zkratk a značek

CCPM	Critical Chain Project Management, metodologie projektového managementu
ESF	Evropský sociální fond
ICT	Information and Communication Technologies, informační a komunikační technologie
PMI	Project Management Institut
PRINCE2	Projects in Controlled Environments, Version 2, metodologie projektového managementu

Úvod

Bakalářská práce je orientována na podporu projektového managementu a činností s ním spojených, a to z oblasti informačních a komunikačních technologií (dále jen ICT). Pozornost je věnována využití aplikačních a softwarových prostředků a sociálním sítím v podpoře řízení a komunikace.

Uvedené okruhy jsou v práci představeny stručně, jelikož jsou tato témata velice obšírná a v bakalářské práci není dostatek prostoru pro detailní seznámení se s danou problematikou.

Projekt se v dnešní době stal často skloňovaným výrazem a setkáváme se s ním téměř kdekoliv, ať už se jedná o projekty podnikové či projekty, na kterých se podílí žáci či studenti vzdělávacích institucí. Koneckonců projekty se mohou objevit i v běžném životě, například i takové plánování a uskutečnění dovolené je ve své podstatě rovněž projektem.

U každého projektu, který má být zdárně dokončen a jehož předem dané cíle mají být splněny, je potřeba v té či oné míře všechny činnosti s ním spjaté plánovat, v průběhu jeho realizace usměrňovat, kontrolovat a nakonec i vyhodnocovat. Tyto aktivity jsou úlohou projektového managementu, který vnáší uspořádání a určitou strukturu do projektu, a pokud se jedná o náročný či rozsáhlý projekt, je kvalitní řízení projektu nezbytností.

Projektové řízení není bez pochyb jednoduchou záležitostí, je s ním spjata kvantum činností a stává se tedy poměrně časově náročným. Významným pomocníkem nejen v oblasti projektového managementu jsou jistě informační technologie využívané za účelem usnadnění a vyšší efektivity práce či úspory času, který je v dnešní době velice cennou komoditou. Neméně významným prostředkem je komunikace nejen skrze řadu softwarových nástrojů mezi členy projektového týmu ale i skrze sociální sítě, a to nejen uvnitř projektového týmu, ale rovněž komunikace s klienty, pro které je projekt určen, či kteří jsou jeho součástí.

Součástí práce je i praktická část ve formě případové studie popisující projekt z odvětví kariérového poradenství včetně fází jeho životního cyklu a způsobu aplikace ICT v rámci

jeho realizace. Tento projekt byl inspirován jistým projektem z výše zmíněného odvětví, přičemž veškeré názvy, jména a data byla pozměněna v zájmu ochrany citlivých údajů. Projekt pro potřeby této kvalifikační práce nese název „Tvá kariéra“.

Cílem bakalářské práce je návrh metrik vyhodnocení výše zmíněného projektu a zhodnocení využití prostředků ICT v jejich dosahování.

1 Literární řešerše

Řízení projektů jako prostředek pro usměrňování prací či plánů bylo ve společnosti uplatňováno, byť v jednodušších a ne tak obširných formách, než jak je využíváno v dnešní době, už odjakživa¹. O projektovém řízení jako vědní disciplíně se ovšem začalo hovořit až po druhé světové válce². V té době pozvolna docházelo k aplikaci systematických technik a nástrojů, které mohly zabezpečit zvládnutí komplexních projektů³. S postupným technickým rozvojem začala své místo v oblasti projektového managementu nacházet i výpočetní technika a v 90. letech se na scéně objevily metodologie jako například Critical Chain Project Management (dále jen CCPM) či Projects in Controlled Environments, Version 2 (dále jen PRINCE2) jakožto důležité principy využívané v podnicích pro správné směřování, stupňování efektivity projektů a jejich úspěšné realizace⁴.

Technologický vývoj neustále přináší nové nástroje či různá vylepšení stávajících prostředků. Atributem dnešní moderní doby jsou informace a k podpoře velkého množství činností je v současnosti standardem využití prostředků ICT. Projektový management není výjimkou, k podpoře řízení projektů jsou využívány z informačního hlediska různé softwary, aplikace, z pohledu komunikace cloudová úložiště, sociální sítě a další nástroje.

¹ SEYMOUR, Tom a Sara HUSSEIN. The history of project management. *International Journal of Management & Information Systems* [online]. 2014, vol. 8, issue 4, p. 233 [cit. 2015-02-13]. Dostupné prostřednictvím ProQuest Central z: <http://search.proquest.com/docview/1613026051?accountid=17116>.

² DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁČHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 22. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

³ SEYMOUR, Tom a Sara HUSSEIN. The history of project management. *International Journal of Management & Information Systems* [online]. 2014, vol. 8, issue 4, p. 233 [cit. 2015-02-13]. Dostupné prostřednictvím ProQuest Central z: <http://search.proquest.com/docview/1613026051?accountid=17116>.

⁴ Tamtéž, p. 233.

Ačkoliv je rozšíření oněch prostředků masivní, kupříkladu celosvětové využití programu Microsoft Project, stručně představeného v práci, poukazuje Svozilová⁵ na skutečnost, že programové vybavení je vhodným pomocníkem při řešení úloh s projektem spjatých, nelze jím ale nahradit samotné řízení projektů. Stejně stanovisko zastává též Rosenau⁶.

Specializovaných softwarů podporující vedení projektů je dnes možné najít spousty, dle charakteristických znaků a zaměření je Kerzner⁷ dělí na tři základní stupně: zatímco software 1. úrovně poskytuje jen omezené datové analýzy, software 2. a 3. úrovně nabízí daleko rozsáhlejší možnosti zpracování dat, rozdíl mezi 2. a 3. stupněm je pak v možnosti řízení napříč více projekty zároveň. Při výběru je důležité položit si otázku, jakou měrou se podnik věnuje projektové činnosti nebo jak komplexní projekty realizuje, aby se investice vyplatila, neboť multifunkční programové vybavení sice přináší bezpočet možností, ale jejich pořizovací ceny jsou poměrně vysoké⁸.

1.1 Projekt a projektové řízení

Dle jedné z mnoha definic projektem, který je předmětem celého projektového managementu rozumíme podle Kerznera⁹ unikátní posloupnost činností, která splňuje 3 hlavní parametry, a sice: má přesně definovaný cíl, jehož má být dosaženo, má vymezený počátek a ukončení své realizace a má determinován rozpočet ke krytí zdrojů,

⁵ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 52. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

⁶ ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xiv, s. 314. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-218-1.

⁷ KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, c2009, xxiv, p. 532. ISBN 978-0-470-27870-3.

⁸ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 50. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

⁹ KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, c2009, xxiv, p. 2. ISBN 978-0-470-27870-3.

díky kterým je uskutečněna. Ony tři charakteristiky vyplývající z předchozího vymezení projektu jsou označovány jako tzv. „trojimperativ“ projektu¹⁰. Trojimperativ tedy vyjadřuje nějaký cíl, trvání a výdaje projektu, kde má být ideálně cíl maximální, zatímco trvání a náklady logicky minimální¹¹, což je v realitě obtížně dosažitelné až nemožné. Aby tedy nedocházelo k závažnějším problémům a výkyvům a projekt či jeho výsledek nebyl nijak ohrožen, je důležité a žádoucí všechny tři složky sladit, což je jednou z úloh projektového managementu.

Pro vysvětlení sousloví projektový management opět existuje bezpočet definic a výkladů. Dle Dvořáka¹² je chápán jako soubor určitých prostředků a postupů, jejichž úkolem je pomoci splnit všechny předem konkrétně vymezené body trojimperativu.

S každým projektem souvisí i určitá rizika a možné problémy. Proto je vhodné využívat projektového řízení zvláště u těch projektů, kde rizikovost překročí hranici únosnosti¹³. Řízení projektů vnáší jakýsi řád a je uplatňováno ve všech fázích, ve kterých se projekt nachází, od prvotního nápadu až po jeho úplné ukončení, ačkoliv dvěma základními kategoriemi aktivit, jimiž se řízení projektů zabývá, je plánování a následná realizace¹⁴.

1.2 Životní cyklus projektu

Jak bylo napsáno již výše, je nutné, aby byl projekt řízen během celého svého „života“, proto je na místě jednotlivé fáze představit a souhrnně popsat, jakým způsobem je v nich

¹⁰ DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013, s. 15. ISBN 978-80-7204-863-2.

¹¹ Tamtéž, s. 15.

¹² DVOŘÁK, Drahošlav. *Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, s. 12. ISBN 978-80-251-1885-6.

¹³ DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013, s. 13. ISBN 978-80-7204-863-2.

¹⁴ DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, s. 18. ISBN 80-7169-287-5.

projektové řízení uplatňováno. Projektový management je proces, ve kterém projekt obvykle prochází několika fázemi. Jednotlivé fáze se mohou lišit dle oblastí, ve kterých je projekt realizován. Například podle Doskočila¹⁵ je to předprojektová, projektová a na ni navazující poprojektová fáze, přičemž toto dělení může působit poměrně obecným dojmem, a proto jsou často tyto etapy děleny na více či méně specifikované fáze, a to kupříkladu na etapu inicializace, plánování, realizování a posléze ukončení projektu. Dílčí fáze se však mohou rozpadnout ještě na menší fragmenty.

Obyčejně mezi jednotlivými fázemi existuje návaznost, která je podmíněna zdárným ukončením předchozí fáze¹⁶, podle Koreckého a Trkovského¹⁷ se ovšem může stát, že se jednotlivé fáze překrývají, samozřejmě za předpokladu, že byly předem determinovány kontinuity mezi dílčími etapami.

1.2.1 Inicializace

Fáze inicializace je charakterizována definováním cíle projektu¹⁸, který v konečném důsledku odpovídá předem konkrétně vytyčeným bodům trojimperativu, tedy požadované kvalitě, nákladům a časovým dispozicím. Svozilová¹⁹ poukazuje na skutečnost, že jakýkoliv cíl, nejen u projektu, by měl být tzv. SMART, tj. měl by splňovat pět základních

¹⁵ DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013, s. 16. ISBN 978-80-7204-863-2.

¹⁶ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 39. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

¹⁷ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 62. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

¹⁸ PITAŠ, Jaromír. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.1: National standard competences of project management version 3.1*. Vyd. 2., rev. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2010, s. 226. ISBN 978-80-214-4058-6.

¹⁹ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 83. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

předpokladů, a to, že je: konkretizován (Specific), měřitelný (Measurable), akceptovatelný (Assignable), dostupný (Realistic) a sledovatelný (Time bound).

Důležitým dokumentem v této fázi je Zakládací listina projektu²⁰, který by podle Svozilové²¹ měl přinejmenším obsahovat informaci o druhu projektu, osobu či subjekt odpovědný za realizaci, objem jeho kompetencí a čím je realizace projektu podmíněna. Ve fázi je rozhodně vhodné vypracovat studii, jejímž výsledkem by mělo být rozhodnutí o vhodnosti či nevhodnosti uskutečnění projektu, a pokud je výsledek studie pozitivní a sklání se k provedení, je žádoucí již v této fázi nastínit vyhovující způsob, pomocí něhož bude definovaný cíl realizován²².

1.2.2 Plánování

Fáze plánování je zaměřena na pečlivé vypracování konkrétního plánu, dle kterého bude projekt uskutečněn a bude tak dosaženo jeho cíle. Tvorba plánu vyžaduje dle Rosenaua²³ odpovědi na tři základní otázky, a to: jaká je naše současná situace, do jakého bodu se hodláme dobrat a jak se do něj chceme dostat.

Plán, jenž má být efektivní, zahrnuje vytvoření řady důležitých podkladů. V první řadě je to zhodnocení současného stavu realizátora projektu, představení projektu a jeho cíle. Dalším podkladem je harmonogram aktivit souvisejících s realizací včetně konkrétního časového ohraničení projektu a specifikace zdrojů předpokládaných k využití při plnění aktivit. V projektovém plánu samozřejmě nesmí chybět finanční analýza, jejímž vyústěním je

²⁰ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 80. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

²¹ Tamtéž, s. 80.

²² DOLEŽAL, Jan. D | Útvarové a profesní řízení: D5 Životní cyklus projektu. In: *Projekt manažer 250+ | Kariéra projektového manažera začíná u nás* [online PDF dokument]. s. 32. ©2012 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/kurz/soubory/modul-d/d5.pdf>.

²³ ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xiv, s. 55. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-218-1.

stanovení rozpočtu projektu, rozhodnutí o způsobu financování projektu, či zda bude například vytvářen rezervní fond. Další částí je pak analýza rizik, která mohou projekt ohrozit, a to ať už se jedná o rizika projektového, technického nebo obchodního charakteru či rizika selhání pracovníků. Součástí analýzy rizik je i návrh řešení daných rizik resp. hrozeb. V neposlední řadě je nezbytný i rozbor, jaké postupy a metody budou při dosažení cíle projektu uplatněny a jakým způsobem budou práce na projektu kontrolovány.²⁴

Důležitým dokumentem, který shrnuje důležité poznatky plánu, je projektová dokumentace. Dokumentace projektu slouží jako vodítko, ve kterém jsou shrnuty podstatné údaje týkající se projektu. Pokud se například stane, že se vedení projektu ujme nový pracovník nebo dojde k obměně projektového týmu, poskytuje projektová dokumentace dostatek záznamů, aby byl pracovník s projektem adekvátně obeznámen.

Neméně důležitou aktivitou ve fázi plánování projektu je sestavení projektového týmu, který se podílí na aktivitách s projektem spjatých.

1.2.3 Realizace a kontrola

Realizací se rozumí vlastní uskutečnění projektu, jehož délka je velice individuální, realizace některých projektů může trvat několik týdnů u jiných je trvání v řádech let. Ve fázi jsou manažerem projektu řízeny práce projektového týmu, všechny s projektem související činnosti, konají se schůze manažera projektu s členy projektového týmu či s vedením. Fáze zahrnuje rovněž i pravidelné kontroly veškerých aktivit, ověřování, zda jsou dodržovány především body trojimperativu tj. rozpočet, časové dispozice a požadavky na projekt²⁵. Dále jsou kontrolovány zásady, a zda se adekvátně postupuje k dosažení cíle, jestli nedochází k anomáliím od prvotního plánu a případně jsou podstoupeny kroky

²⁴ DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, s. 86. ISBN 80-7169-287-5.

²⁵ ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xiv, s. 215. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-218-1.

k nápravě. Kontrolními dokumenty, které dokládají, v jakém stádiu realizace se právě projekt nachází, mohou být různé reporty, pokud se jedná o projekty pod záštitou Evropské unie, vypracovávají se monitorovací zprávy. V průběhu realizace může být vytvářena řada reportů například v závislosti na tom, na kolik etap je realizace projektu rozčleněna.

1.2.4 Ukončení a vyhodnocení

Ve chvíli, kdy je dosaženo definovaného cíle, respektive je vyřešen problém, jenž byl předmětem projektu, dochází k ukončení. Klíčovou činností manažera ve fázi ukončení je vypracování závěrečné zprávy (reportu) postoupené vedení podniku²⁶. Dochází ke kontrole ukončení všech aktivit, k vyhodnocení, zda a do jaké míry se podařilo splnit všechny metriky projektu a samozřejmě k finančnímu a administrativnímu uzavření projektu. Pokud realizátor projektu pracuje na projektech podobného charakteru, může se ve fázi ukončení vyhradit prostor pro návrh případných zlepšení pro budoucí projekty. V neposlední řadě je provedeno rozpuštění projektového týmu.

²⁶ DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, s. 183. ISBN 80-7169-287-5.

2 Komunikace projektového týmu a IT podpora řízení projektů

V kapitole je nejprve představena role projektového manažera a projektového týmu. Posléze význam komunikace v projektovém týmu a v podpoře činností jeho členů. V neposlední řadě je pozornost zaměřena na vybrané nástroje podporující komunikaci mezi členy týmu a s manažerem projektu a produkty softwarové podpory řízení projektů.

2.1 Manažer projektu a projektový tým

Každý projekt musí být usměrňován a být pod záštitou zodpovědné osoby, která ručí za jeho úspěšnou realizaci. Touto osobou se stává manažer projektu, který má být určen v Zakládací listině projektu, a to už ve fázi inicializace projektu²⁷.

Spektrum činností, které souvisí s výkonem práce projektového manažera, je velice rozmanité, stejně tak i schopnosti, kterými by měl disponovat. Důležitou aktivitou je pečlivý výběr členů projektového týmu, kteří budou manažerovi pravou rukou. Selekcí členů by měl manažer ve svém vlastním zájmu věnovat dostatek pozornosti, tak aby každý člen mohl svou práci dle svých možností přispět co největší měrou při realizaci projektu. Členům týmu manažer přiřazuje úkoly a celkově koordinuje jejich činnost; výstupy a práci kontroluje a hodnotí na poradách, podává případné připomínky či doporučení.

Osoba manažera je důležitým komunikačním článkem a podle Svozilové²⁸ věnuje manažer až 90 % svého času komunikaci ohledně projektu. Mimo to by projektový manažer měl mít přirozenou autoritu, měl by umět svůj tým stimulovat k ještě lepším výsledkům a v neposlední řadě by měl dokázat udržet v projektovém týmu týmového ducha. Výzkum

²⁷ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 80. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

²⁸ Tamtéž, s. 184.

Zulchové²⁹ prokázal, že právě schopnost rozvoje týmové spolupráce a důvěry mezi manažerem a projektovým týmem je i z pohledu projektových manažerů nejdůležitější charakteristikou pro efektivní komunikaci mezi oběma stranami, naopak nejméně podstatným prostředkem je využívání různých souborů pravidel.

Manažer projektu mimo jiné sleduje, jak se postupuje v plnění bodů trojimperativu, hlídá časový harmonogram, pravidelně se informuje o plnění požadavků na náklady a výstupy projektu. V případě nenadálých problémů je schopen operativně tyto řešit a rozhodnout o dalším směru práce. Existuje několik stylů vedení, které má manažer možnost uplatnit při vedení. Nelze jednoznačně určit, který je univerzální či ideální, využívané styly se mění dle osoby manažera a také projekt od projektu, jelikož každý projekt má svá specifika³⁰. Podle Zulchové je podstatné zhodnotit správně situaci a potřeby podniku a dle toho zvolit optimální kombinaci stylů³¹, k tomuto stanovisku se přiklání rovněž Svozilová³².

2.2 Komunikace projektového týmu

Komunikaci v projektovém týmu můžeme chápat ve dvou významech. Zaprvé komunikace jako prostředek nezbytný k vytvoření příjemných vztahů mezi členy týmu a manažerem. Zdravé vztahy v týmu i mezi týmem a manažerem jsou jedním z klíčových faktorů, které ovlivňují práci všech zúčastněných a ve výsledku i úspěšnost celého projektu. Naopak pokud komunikace vážne a mezilidské vztahy jsou chatrné, existuje riziko, že projekt bude negativně ovlivněn či dokonce zcela ohrožen.

²⁹ ZULCH, Benita. Leadership Communication in Project Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. 2014, vol. 119, p. 179 [cit. 2014-12-29]. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.03.021.

³⁰ Tamtéž, p. 173.

³¹ Tamtéž, p. 173.

³² SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 206. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

Druhý význam, na který se kapitola zaměřuje, je komunikace jako sdílení informací, práce a dalších aktivit spojených s projektem mezi účastníky projektového týmu a manažerem projektu, tedy v komunikační síti. Jak už bylo výše zmíněno, členové týmu jsou úkolováni manažerem. Úkol může být zadán pro jednoho člena samostatně či pro skupinu nebo i pro celý tým zároveň. Právě v týmové spolupráci je důležité využívat správně zvolené komunikační média v dílčích komunikačních kanálech, díky nimž bude sdílení dat a poznatků jednodušší a efektivnější a vykonávání úkolů tak svižnější³³.

2.3 Nástroje pro kolektivní práci a ukládání dat

Komunikace mezi členy probíhá na základě výměny či sdílení informací, dat, poznatků. Z hlediska informačních technologií v dnešní době existuje nepřeberné množství podpůrných aplikací pro práci s daty. Nejznámějším a jedním z nejvyužívanějších, a to spíše pro individuální práci, je balík kancelářských aplikací Microsoft Office od společnosti Microsoft Corporation, s počtem 1,2 miliardy uživatelů³⁴. Z řady aplikací balíku jmenujme notoricky známý textový procesor Word, tabulkový procesor Excel umožňující práci se vzorci aj. či PowerPoint pro přípravu prezentací výsledků na jednáních a schůzích týmu, dále pak emailový klient Outlook nebo Access pro tvorbu databází aj.

2.3.1 Kolektivní práce

Na straně druhé existují služby, které umožňují nejen individuální, ale i skupinové zpracování a úpravu dat a následně dokumentů. Jednou z těchto služeb je Google Docs, který nabízí tvorbu textového či tabulkového dokumentu nebo rovněž prezentace.

³³ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 184-187. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

³⁴ MICROSOFT. Microsoft by the numbers. *News Center* [online]. ©2014 [cit. 2014-12-02]. Dostupné z: <http://news.microsoft.com/bythenumbers/index.html>.

Dle Tollyho³⁵ se jedná o hrozbu vůči konkurenčnímu produktu od firmy Microsoft, jelikož má výraznou přednost, je dostupný zdarma.

Pro využívání aplikace je nutné být zaregistrován v některé z aplikací Google. Google Docs umožňuje vytvoření nového dokumentu jedním uživatelem, který k spolupráci může přizvat další uživatele a umožňuje tak najednou a společně se soustředit na konkrétní činnost a zefektivnit tak práci části popř. celého projektového týmu. Příspěvek jednoho uživatele se ihned zobrazí ostatním přihlášeným členům, kteří mají možnost okamžitě data přidávat, upravovat nebo opravovat či komentářem poskytnout autorovi zpětnou vazbu. Tímto způsobem může kdokoliv a kdykoliv pracovat na zadaném úkolu. Nechybí ani výčet provedených oprav či změn v dokumentu s možností volby obnovení předchozích verzí dokumentu. V neposlední řadě aplikace obsahuje i chat pro snazší vedlejší komunikaci.

Google Docs ovšem není jediným prostředkem pro kolektivní práci, zajímavými alternativami jsou například Adobe Buzzword, EtherPad, OpenGoo, Peepel či Zoho Office Suite³⁶. Právě posledně jmenovaný Zoho na rozdíl od Google Docs poskytuje širší spektrum funkcí jako je aplikace pro práci s databázemi, kalendář s možností nastavení připomínek, online konference a spousta dalších možností³⁷.

2.3.2 Cloudová uložště

V rámci celého životního cyklu projektu, tj. od inicializace až po jeho ukončení, je použit nespočet podkladů a dokumentů a vytvářeno mnoho výstupů, proto je nezbytné veškeré

³⁵ TOLLY, Kevin. Google Docs/Spreadsheets is worth a look for many. *ComputerWorld Canada* [online]. 2006, vol. 22, issue 23, 1 p. [cit. 2014-12-02]. ISSN 1484-9089. Dostupné prostřednictvím ProQuest Central z: <http://search.proquest.com/docview/219925563?accountid=17116>.

³⁶ PIERCE, David. 5 Great Alternatives To Google Docs You Should Consider. In: *MakeUseOf* [online]. 26 March 2009 [cit. 2014-12-02]. Dostupné z: <http://www.makeuseof.com/tag/5-great-alternatives-to-google-docs-you-should-consider/>.

³⁷ ŠUBR, Vladimír. Zoho: objevte další kancelář online. In: *ITBIZ – Vaše jednička mezi nulami* [online]. 6. srpna 2008, 8:52 SEČ [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/zoho-kancelar-online>.

spisy a záznamy střídat a zálohovat. Nabízí se několik možností, jakým data schraňovat a mít po ruce a pohromadě na jednom místě. Jednou z možností jsou fyzická úložná zařízení jako pevné disky v PC či noteboocích, ale pro lepší mobilitu především flash disky nebo externí pevné disky. Kapacita flash disků dnes dosahuje stovek MB, u externích pevných disků až řádů TB. Na nevýhodu narazíme, pokud chceme přistoupit k datům ze vzdálených zdrojů nebo pokud je potřebujeme sdílet v určitý okamžik. A právě zde je prostor pro cloudová úložiště. Dnes je pojem cloudu velice aktuální a populární, jedná se o online schránku, kam je možné ukládat data a spravovat je či sdílet.

Jedním z nejvíce rozšířených úložišť je Google Drive, který nabízí zdarma prostor 15 GB a za měsíční poplatek lze kapacitu dle potřeby navýšit³⁸. Ukládat je možné soubory různých formátů a data jsou přístupná kdekoliv a v kteroukoliv dobu. Výhodou je i možnost dostat se k datům v offline režimu v případě, pokud nemáme k dispozici internetové připojení³⁹. Po založení nového disku může dát jeho tvůrce povolení ke komentování, přispívání či editaci vybraných materiálů na disku nahraných.

Google Drive ovšem opět není jediným dostupným úložištěm, existují desítky dalších, které se odlišují například co do kapacity cloudu. Z mnohých jmenujme například Dropbox, OneDrive od Microsoft, Box, Mega nabízející až 50 GB prostoru pro data zdarma, Comodo⁴⁰ nebo iCloud určený v první řadě ke sdílení dat mezi uživateli produktů značky Apple či řada jiných.

³⁸ MITROFF, Sarah. OneDrive, Dropbox, Google Drive, and Box: Which cloud storage service is right for you?. In: *Product reviews and prices, software downloads, and tech news - CNET* [online]. 19 February 2014, 1:01 AM PST [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.cnet.com/how-to/onedrive-dropbox-google-drive-and-box-which-cloud-storage-service-is-right-for-you/>.

³⁹ DVOŘÁK, Jakub. Osm tipů a triků pro webové úložiště Google Drive. In: *Technet.cz – Technika kolem nás* [online]. 23. srpna 2012. ©1999-2014 [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: http://technet.idnes.cz/google-drive-efektivneji-0xy-/software.aspx?c=A120729_223226_software_dvr.

⁴⁰ ČÍŽEK, Jakub. Úložiště Mega se špičkovými parametry už není Beta. In: *Živě.cz – O počítačích, IT a internetu* [online]. 7. listopadu 2013 ©2014 [cit. 2014-12-06]. Dostupné z:
→ pokračování na další straně

2.4 Microsoft Project

S projektovým řízením souvisí řada činností a v závislosti na komplexnosti a náročnosti projektu je vhodnější, pohodlnější a efektivnější využívat program, který by práci usnadnil či ušetřil, přičemž výběr konkrétního nástroje se odvíjí od potřeb podniku. Nejdůležitější skutečností, která by měla být zohledněna při rozhodování, zda pořídit podpůrný software a jaký typ, je podle Svozilové⁴¹ zanalyzování faktu, do jaké míry se podnik zabývá projektovou činností, tj. její procentuální zastoupení mezi činnostmi podniku.

V řízení projektů je využívána spousta prostředků a metod z oblasti statistiky a matematiky, které tvoří většinou jádro softwarů určených právě pro projektový management⁴². Paleta dostupných programů a aplikací je velice široká a výběr toho pravého může být poměrně složitý. Jedním z nejvíce rozšířených softwarů pro podporu projektového řízení je aplikace Microsoft Project od nadnárodního gigantu Microsoft. MS Project byl dokonce v roce 2013 dle průzkumu společnosti EY⁴³ nejčastěji využívaným prostředkem pro podporu řízení v České i Slovenské republice.

Aplikace Microsoft Project je pomocníkem při plánování a řízení projektu a projektového týmu a dovoluje provádět nespočet akcí a podpořit tak úspěšnou realizaci a ukončení projektu.

<http://www.zive.cz/bleskovky/uloziste-mega-se-spickovymi-parametry-uz-neni-beta/sc-4-a-171237/default.aspx>.

⁴¹ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 51. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

⁴² Tamtéž, s. 50.

⁴³ EY. *Průzkum řízení projektů v ČR a SR 2013*. [online PDF dokument]. Praha. ©2013. [cit. 2014-12-07].

Dostupné z:

http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Pr%C5%AFzkum_%C5%99%C3%ADzen%C3%AD_2013/%FILE/EY_Pruzkum%20rizeni%20projektu%20v%20CR%20a%20SR%202013.pdf.

V první řadě umožňuje vytvořit plán projektu, jehož základem jsou dle Adamce⁴⁴ výchozí informace a způsob, jakým bude stanoveno trvání aktivit souvisejících s projektem a při zadání buď data jeho zahájení, nebo ukončení dokáže na základě trvání jednotlivých úkolů a formulaci vzájemných vazeb mezi nimi určit příslušný termín ukončení respektive zahájení. Ve fázi realizace a průběžné kontroly projektu umožňuje sledovat, jak se postupuje a jestli v reálu dochází k nějakým odchylkám od původního projektového plánu. Je sledováno, zda jsou plněny jednotlivé úkoly, jak jsou čerpány zdroje, které byly jednotlivým úkolům přiřazeny, ať už se jedná o pracovníky, kteří úkoly plní nebo materiální a finanční zdroje⁴⁵. Dostáváme tak přehled o možných nesrovnalostech či odchylkách, které by se měly dle možností usměrňovat. K jednotlivým úkolům můžeme přidávat komentáře⁴⁶, a pokud je to nutné, je možné přerazovat či přidávat pracovníky či zdroje k jiným či dalším úkolům⁴⁷. Toto je opět výhodné v situaci, kdy dojde k přetížení některého z pracovníků, které se v aplikaci může zobrazit např. v Ganttově diagramu⁴⁸, který vyobrazuje všechny úkoly a jejich časové prolínání či návaznost. V neposlední řadě aplikace dovoluje hlídání termínů a jejich včasného plnění.

Samozeřejmostí je i možnost sdílení dat o projektu všem zaujatým osobám, což je možné díky Microsoft Office Project Server, jenž umožňuje kooperaci všech zúčastněných a skýtá možnost podílet se na východiscích z problémů, které se mohou objevit⁴⁹.

⁴⁴ ADAMEC, František. *MS Project: řízení projektů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, s. 105. Snadno a dobře. ISBN 80-7169-374-x.

⁴⁵ KALIŠ, Jan, Vlastimil TESARŠ a Karel HYNDRÁK. *Microsoft Project: kompletní průvodce pro verze 2003 a 2002 : Microsoft Office System*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xviii, s. 250. Microsoft Office (Computer Press). ISBN 80-251-0074-x.

⁴⁶ Tamtéž, s. 101.

⁴⁷ DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013, s. 117. ISBN 978-80-7204-863-2.

⁴⁸ Tamtéž, s. 116.

⁴⁹ KALIŠ, Jan, Vlastimil TESARŠ a Karel HYNDRÁK. *Microsoft Project: kompletní průvodce pro verze 2003 a 2002 : Microsoft Office System*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xviii, s. 270. Microsoft Office (Computer Press). ISBN 80-251-0074-x.

2.5 Další podpůrné produkty

Microsoft Project není bezesporu jediným programem pro podporu projektového managementu, takovýchto softwarů existuje obrovské množství, což na jednu stranu představuje výhodu, vybrat si z rozsáhlého sortimentu, na druhou stranu však právě kvůli kvantitě může být velice obtížné vybrat ten pravý program, který by co nejlépe posloužil potřebám zákazníka.

Mezi široce využívané nástroje patří rozhodně i Primavera od společnosti Oracle zahrnující veškeré oblasti projektového managementu vymezené metodologií Project Management Institute (dále jen PMI)⁵⁰. Dalším neméně zajímavým prostředkem je produkt od Atlassian JIRA nabízející účinné a hladké ovládání s projektem spojených procesů a činností⁵¹. Jako další mohou být zmíněny Serena PPM, OpenProj, Easy Project, TaskManager, Wrike aj.⁵². Mimo programů jako takových existují ale i různá online řešení projektů a jejich řízení, jako například Basecamp či Smartsheet⁵³.

⁵⁰ PROJECTMAN.CZ, s.r.o. Užitečný software: Primavera. *Portál pro projektové manažery – Projectman.cz* [online]. ©2010-2014 [cit. 2014-12-07]. Dostupné z: <http://www.projectman.cz/software/5-primavera>.

⁵¹ PROJECTMAN.CZ, s.r.o. Užitečný software: Atlassian JIRA. *Portál pro projektové manažery – Projectman.cz* [online]. ©2010-2014 [cit. 2014-12-07]. Dostupné z: <http://www.projectman.cz/software/13-atlassian-jira-atlassian-confluence>.

⁵² PROJECTMAN.CZ, s.r.o. Software pro PM. *Portál pro projektové manažery – Projectman.cz* [online]. ©2010-2014 [cit. 2014-12-07]. Dostupné z: <http://www.projectman.cz/software>.

⁵³ SMARTSHEET.COM Inc. Comparison of Project Management Software. *Online Project Management Software / Smartsheet* [online]. ©2014 [cit. 2014-12-08]. Dostupné z: <http://www.smartsheet.com/project-management-software-comparison>.

3 Využití sociálních sítí v komunikaci

V následující kapitole je definován pojem sociální síť jako jeden z mnoha prostředků využívaný v současné době v internetovém prostředí. Následně je představeno uplatnění sociálních sítí v komunikaci a v neposlední řadě jsou uvedeny některé z nejvíce využívaných sítí a jejich stručný popis.

3.1 Sociální sítě a jejich potenciál

Internet bez sociálních sítí si dnes dokáže představit jen málokdo, jsme jimi obklopeni, ovlivňují nás, poskytují veřejnosti nejen zábavu, ale jsou i zdrojem informací. Sociální síť je podle Pavlíčka⁵⁴ chápána jako systém skýtající možnost formovat a zachovávat vazby mezi uživateli ve formě tzv. přátelství. Uživatel, který se na síti zaregistruje a vytvoří si tak profil, získává nepřeberné množství možností, které existence na sociální síti přináší, od vyhledávání oblíbených témat a odebírání příslušných příspěvků přes možnost publikování vlastních příspěvků a materiálů až po možnost téměř elementární, z které vyplývá i samotná definice společenské sítě, a to vyhledávání a spojení se s osobami jak z kruhu rodinného či profesního tak i s přáteli. Na sociálních sítích se ale nesdružují jen běžní uživatelé, nýbrž různí umělci, politické osobnosti, vzdělávací organizace a jiné instituce či firmy, a to od jednotlivců, přes malé a střední podniky až po národní i nadnárodní korporace, a proto není tvorba přátelství vždy primárním cílem. Síť může být vnímána spíše jako prvek opory, a hlavním posláním není založení nějakého bližšího vztahu, nýbrž prezentace na veřejnosti, zveřejňování, sdílení příspěvků a informací, které uživatele resp. odběratele zajímají. Tyto informace mohou mít v případě podniků vliv na to, jak bude ona firma vnímána, jakou bude mít reputaci v obchodním světě, zda zaujme veřejnost či potenciální zákazníci. Význam sociálních sítí v podnikatelské činnosti

⁵⁴ PAVLÍČEK, Antonín. *Nová média a sociální sítě*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2010, s. 125. ISBN 978-80-245-1742-1.

potvrzuje průzkum Vásquezové a Escamilly⁵⁵, z něhož vyplynul fakt, že jsou sociální sítě v malých a středních firmách vnímány jak důležitý doplněk marketingové strategie dané firmy.

3.2 Aktivní existence a komunikace na sociálních sítích

Komunikace je základem veškerých sociálních sítí. Uživatel udržuje kontakt se svými přáteli, známými, kolegy ze zaměstnání. Firmy mohou komunikovat mezi sebou, se svými, zákazníky ale rovněž i se svými zaměstnanci, kteří mohou také komunikovat mezi sebou. Komunikace na sociálních sítích je pohodlný způsob, jak oznámit ostatním spolupracovníkům, co je nového, co se bude řešit, že je potřeba domluvit schůzku týmu aj.

Dalším pozitivem jsou nejen minimální náklady, ale i úspora času. Firmy dávají vědět svým zákazníkům o novinkách, aniž by je to stálo velké peníze, mohou se zaměřit na cílovou skupinu a nemusí tak vynakládat finanční prostředky na oslovení zákazníků, kteří by ani zájem neměli. Efektivita této komunikace je rovněž posílena rychlostí, kterou komunikace probíhá. Podnik navíc získá v krátkém čase zpětnou vazbu, která může být zdrojem zajímavých nápadů a podnětů pro jeho další činnost.⁵⁶

Dnes má mnoho podniků profil na některé ze sociálních sítí založen a získává tak nesporně konkurenční výhodu, přičemž počáteční podmínky jsou pro všechny stejné, každý subjekt má rovné podmínky a šanci zaujmout⁵⁷.

⁵⁵ VÁSQUEZ, Germán Aníbal Narváez a Edgar Montalvo ESCAMILLA. Best Practice in the Use of Social Networks Marketing Strategy as in SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. 2014, vol. 148, p. 538. [cit. 2014-11-30]. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.07.076.

⁵⁶ SUN MARKETING, s.r.o. 9 důvodů, proč být aktivní v sociálních sítích. *PPC reklama, tvorba webů, sociální sítě – Sun Marketing* [online]. ©2011-2014 [cit. 2014-10-27]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/marketing-v-socialnich-sitich/9-duvodu-proc-byt-aktivni-v-socialnich-sitich>.

⁵⁷ Tamtéž.

Samotné vytvoření osobní stránky ale k úspěchu nestačí. Když už se firma rozhodne existovat i na síti, je nezbytné a žádoucí starat se o profil, aktualizovat příspěvky, komunikovat s veřejností. V opačném případě může dojít k odlivu nejen stávajících, ale i potenciálních zákazníků, kteří touží po aktuálních informacích. V případě jejich nedostatku začne zájem odběratelů resp. zákazníků klesat a někteří raději přejdou ke konkurenci, která má dle jejich mínění zájem neustále informovat své klienty.

I přes obrovský potenciál, který v sobě síť nesou, je ale zřejmé, že takovýto způsob komunikace probíhající přes virtuální prostředí může být považován za nepříliš osobní a může vést i k poklesu důvěry. Nicméně i tento nedostatek se dá z části řešit. Psaní příspěvků a jejich masové zveřejňování působící leckdy anonymně, se firmy a jiné subjekty mohou snažit kompenzovat využitím různých live chatů či online videorozhovorů se známými či vlivnými osobnostmi, což působí na mnohé daleko důvěryhodněji než obyčejný článek, u kterého si čtenář nemusí být vždy jist, kdo je jeho autorem.

3.3 Populární sociální sítě

V kapitole Populární sociální sítě jsou uvedeny nejvíce využívané sociální sítě a jejich stručný popis. Mezi 5 sociálních sítí s nejvyšším počtem aktivních uživatelů patří Facebook, Google+, LinkedIn, Twitter a QZone⁵⁸. Blíže představeny jsou pouze čtyři prvně jmenované, jelikož jejich rozšíření je celosvětové, zatímco QZone je sociální síť dostupná výhradně pro Čínu⁵⁹.

⁵⁸ STATISTA Inc. Leading social networks worldwide as of March 2015, ranked by number of active users (in millions). *Statista – The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies* [online]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>.

⁵⁹ DOČEKAL, Daniel. Sociální sítě si podmanily svět (fakta a čísla hlavně o Evropě). In: *Lupa.cz – server o českém Internetu* [online]. 26. září 2011, 6:25 SEČ. ©1998-2014 [cit. 2014-10-21]. ISSN 1213-0702. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/socialni-site-si-podmanily-svet-fakta-a-cisla-hlavne-o-evrope/>.

Pátou sociální sítí zde uvedenou je internetový portál YouTube, který je třetí nejnavštěvovanější internetovou stránkou hned po Google a Facebooku⁶⁰.

3.3.1 Facebook

Bezesporu jednou z nejvíce využívaných sociálních sítí je Facebook. S počtem neuvěřitelných 1,4 miliardy aktivních uživatelů je rovněž největší sociální sítí na světě⁶¹. Zakladatelem Facebooku je bývalý student harvardské univerzity Mark Zuckerberg. Spuštěna byla v únoru roku 2004 a původně byla přístupná pouze pro studenty Harvardu, později se rozšířila i na další americké univerzity a v září roku 2006 byla síť plně zpřístupněna veřejnosti⁶².

K založení profilu stačí prostá registrace a poté už může uživatel plně využívat veškeré funkce. Základním stavebním kamenem je „tvorba“ přátelství, kdy uživatel „požádá“ jiného uživatele o přátelství, ten žádost může buď přijmout, nebo zamítnout. Komunikace mezi přáteli může probíhat pomocí online chatu, psaní veřejných zpráv na zeď uživatele nebo přepisováním komentářů ke zveřejněným příspěvkům. Uživatelé se mohou navzájem zvat na události různého charakteru, hrát společně online hry aj. Rovněž je možné sdružovat se do skupin dle konkrétních zájmů. Jedním z typických příkladů skupin jsou školní resp. třídní komunity, do kterých se seskupují studenti za účelem sdílení školních materiálů, informací, poznatků, mohou klást dotazy, které zodpovídají ostatní.

⁶⁰ ALEXA INTERNET, Inc. The top 500 sites on the web. *Alexa – Actionable Analytics for the Web* [online]. ©1996-2014 [cit. 2014-10-20]. Dostupné z: <http://www.alexa.com/topsites>.

⁶¹ STATISTA Inc. Leading social networks worldwide as of March 2015, ranked by number of active users (in millions). *Statista – The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies* [online]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>.

⁶² PAVLÍČEK, Antonín. *Nová média a sociální sítě*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2010, s. 137. ISBN 978-80-245-1742-1.

Dalším nástrojem využívaným ke komunikaci je tzv. stránka. Jedná se o profil, pod kterým vystupuje buď jednotlivec, nebo více osob zastupující nějaké téma. Jde o reálné i fiktivní postavy, uskupení, zájmy, organizace z oblasti kultury, politiky, sportu, životního stylu, obchodu a řady dalších. Zájem o konkrétní téma může uživatel Facebooku vyjádřit označením, že se mu stránka líbí. Stává se tak jejím odběratelem a tímto způsobem se k uživateli dostávají nejnovější příspěvky, ty se mu poté zveřejňují na jeho domovské stránce a má tak přehled o tom, co nového se děje u všeho, co ho zajímá. Svůj názor může sdělit nejen formou komentáře, ale i oblíbeného nástroje – označením „To se mi líbí“. Firmy či jiné instituce tak dostávají ihned zpětnou vazbu od uživatelů, která poskytuje informaci o tom, co uživatele skutečně zajímá a kromě toho může sloužit jako motivace ke zlepšení budoucích příspěvků, aby si podnik své odběratele udržel.

Nedílnou součástí sítě Facebook jsou i reklamy, které jsou primárním zdrojem peněžních prostředků sítě⁶³. Díky velkému počtu uživatelů, kteří se na Facebooku sdružují, jsou reklamy mocným a vysoce efektivním nástrojem, který je využíván pro masové upoutání pozornosti, jelikož na základě osobních údajů uživatele, které jsou síti k dispozici i přesto, že jejich viditelnost si uživatel nastaví jen pro sebe, dokáží se reklamy s vysokou přesností zaměřit na jakoukoli cílovou skupinu podle jednotlivých znaků jako je jméno, věk, bydliště, datum narození, rodinný stav, jazyk, kterým uživatel hovoří, zájmy, stránky či příspěvky, které označil tlačítkem „To se mi líbí“ aj⁶⁴.

⁶³ PAVLÍČEK, Antonín. *Nová média a sociální sítě*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2010, s. 143. ISBN 978-80-245-1742-1.

⁶⁴ Tamtéž, s. 144.

3.3.2 Twitter

Další populární avšak výrazně méně využívanou sociální sítí je Twitter, který je aktivně využíván téměř 290 miliony uživateli⁶⁵.

Stejně jako u Facebooku je na Twitteru před samotným užíváním sítě nutná registrace. Jedná se nejen o sociální síť, ale i mikroblogovací službu, v níž komunikace probíhá pomocí krátkých zpráv (tzv. tweetů) o délce maximálně 140 znaků⁶⁶.

Celý Twitter jednoduše stojí na zveřejňování vlastních a sledování cizích příspěvků. Běžný uživatel může stejně jako na Facebooku napsat status o tom, co dělá, kde se právě nachází aj. Oznámení mohou ostatní uživatelé označit jako oblíbené nebo je okomentovat, a pokud je zaujalo, mají možnost začít jeho autora tzv. sledovat. Zatímco u Facebooku je vyžadováno schválení přátelství, u Twitteru stačí kliknout na tlačítko odběru u dané osoby či objektu, aniž by bylo požadováno potvrzení od sledované osoby. V případě, že uživatel nechce, aby někdo odebíral jeho vzkazy, může tuto osobu zablokovat. Zajímavým nástrojem jsou tzv. hashtagy, jedná se o klíčová slova, která jsou uvozena prefixem # pomocí nichž je možné jednodušeji a rychleji vyhledávat příspěvky podle zájmů a preferencí uživatele⁶⁷.

Stejně tak, jako je tomu u Facebooku v případě stránek, i zde mají rozličné firmy a osobnosti možnost publikovat zajímavé příspěvky o své činnosti, novinkách, produktech, událostech, které zajímají zákazníky či fanoušky (tj. followers) a získávat, jak už bylo výše

⁶⁵ STATISTA Inc. Leading social networks worldwide as of March 2015, ranked by number of active users (in millions). *Statista – The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies* [online]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>.

⁶⁶ PAVLÍČEK, Antonín. *Nová média a sociální sítě*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2010, s. 145. ISBN 978-80-245-1742-1.

⁶⁷ JENÍKOVÁ, Markéta. 31 tipů, jak nejlépe využít Twitter pro vaše podnikání - 2. část. In: *MladýPodnikatel.cz – jak podnikat, online podnikání* [online]. 23. září 2013. ©2014 [cit. 2014-10-21]. Dostupné z: <http://mladypodnikatel.cz/31-tipu-jak-na-twitter-2-t6720>.

zmíněno, s minimálními náklady a v minimálním čase zpětnou vazbu. Mezi osobnosti s nejvyšším počtem followers patří například americký prezident Barack Obama, který si na konci března 2015 s téměř 57 miliony odběrateli držel třetí místo na pomyslném žebříčku nejsledovanějších účtů⁶⁸.

Co se týká podnikání, skrývá v sobě Twitter jistě potenciál a možnosti, proto byl také dle průzkumu Vásquezové a Escamilly ohledně využití sociálních sítí v malých a středních podnicích uveden spolu s Facebookem jako nejvyužívanější sociální síť v podniku⁶⁹.

Kapacity Twitteru musí ale firma vědět, jak správně využít, protože s pouhou existencí na síti a pasivním sledováním jiných příspěvků velkého úspěchu nedosáhne. Pokud chce firma zaujmout, měla by si ujasnit, co je jejím cílem respektive jaká je její taktika, tj. zda chce odběratele informovat, zaujmout pozornost, pomáhat, udělat reklamu svým výrobkům či přilákat zákazníky. Důležitá není až tak kvantita, ale především kvalita zpráv, uživatelé mají zájem spíše o nevšední příspěvky, které nesou nějakou hodnotu a informaci⁷⁰. Neméně důležitá je i komunikace spočívající v žádosti o názor uživatelů na produkty, činnosti aj.

Když už podnik zveřejňuje hodnotné tweety, má samozřejmě zájem o růst počtu svých odběratelů. K monitorování úspěšnosti své aktivity na Twitteru může využívat různých nástrojů, jako je například Google Analytics. Tyto nástroje pomáhají analyzovat, kolik nových uživatelů se připojilo k odběru novinek, v kterých zprávách našli odběratelé zalíbení, v kterém dni či denní době dochází ke zvyšování či snižování počtu nových

⁶⁸ TWITTER COUNTER. The Twitaholic.com Top 100 Twitterholics based on Followers. *Top Twitter User Rankings & Stats / Twitaholic.com* [online] [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://twitaholic.com/>.

⁶⁹ VÁSQUEZ, Germán Anibal Narváez a Edgar Montalvo ESCAMILLA. Best Practice in the Use of Social Networks Marketing Strategy as in SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. 2014, vol. 148, p. 538. [cit. 2014-11-30]. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.07.076.

⁷⁰ HANDL, Jan. Zlatá pravidla pro lepší využití Twitteru. In: *Lupa.cz – server o českém Internetu* [online]. 29. dubna 2011, 6:25 SEČ. ©1998-2014 [cit. 2014-10-21]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/zlata-pravidla-pro-lepsi-vyuziti-twitteru/>.

followers a kdy je tedy nejvíce vhodné a efektivní zprávy zveřejňovat, aby si jich všimlo a sdílelo je co nejvíce osob.

Účty na Twitteru a Facebooku lze navzájem propojit, stačí tak napsat status na jedné síti a automaticky se objeví i na druhé.

3.3.3 Google Plus

Google Plus (Google+) se řadí mezi mladší sociální sítě, neboť vznikla v roce 2011⁷¹ a jak už z názvu vyplývá, jde o produkt korporace Google. Počet aktivních uživatelů této sociální sítě je zhruba 300 milionů⁷².

Profil lze založit opět prostou registrací. Pokud však uživatel využívá některých služeb od Google jako např. Gmail nebo YouTube aj., je možné se přihlásit pomocí údajů, kterými se přihlašuje na tyto účty.

Navazování kontaktů s ostatními uživateli funguje pomocí tzv. kruhů. Uživatel se tedy nestane přítelem, ale členem kruhu. Je možné si vytvářet různé typy kruhů například rodina, přátelé, zaměstnanci, obchodní partneři, klienti, aj. Viditelnost příspěvků lze pak nastavit pro každý typ kruhu zvlášť, což představuje značnou výhodu oproti například Facebooku. Stejně jako u ostatních sociálních sítí, i na Google Plus může mít svůj profil nejen běžný uživatel, ale i různé osobnosti či podniky.

⁷¹ LANGOVÁ, Petra. Google+ a jeho využití při získávání kontaktů. In: *Clipsan – udělejte z návštěvníků věrné zákazníky!* [online]. 5. listopadu 2013. ©2009-2014 [cit. 2014-10-21]. Dostupné z: <https://clipsan.com/blog/google-jeho-vyuziti-pri-ziskavani-kontaktu/>.

⁷² STATISTA Inc. Leading social networks worldwide as of March 2015, ranked by number of active users (in millions). *Statista – The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies* [online]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>.

Samozřejmostí je možnost zveřejňování příspěvků, aktualit jejich sdílení či komentování. Opět není tajemstvím, že pokud chceme dosáhnout úspěchu či vlivu, tak i na Google Plus se vyplatí pravidelně přispívat a především zveřejňovat přínosný a zajímavý obsah. Jak si uživatel se svým profilem vede, je možné opět sledovat pomocí nástrojů jako je Google Analytics. K vyjádření sympatií k příspěvku nebo k účtu slouží tlačítko „+1“.

Díky svému tvůrci, tedy nejvyužívanějšímu vyhledávači Google, je nespornou výhodou Google Plus oproti Facebooku či jiným sociálním sítím rychlost, s jakou jsou příspěvky či informace ze sítě vyhledávány a řazeny právě na tomto vyhledávači. Výsledky hledání jsou na předních příčkách rychleji, protože je vyhledávač dokáže nalézt a zpracovat rychleji než z jiných webů, které s Google nemají nic nebo minimum společného.⁷³

Další chytrou záležitostí je úprava příspěvků, pokud chce uživatel zaktualizovat či doplnit již dříve zveřejněný příspěvek, nebo je k němu připsán nový komentář, automaticky se přesune „dopředu“ v příspěvcích, aby odběratelé měli přehled nad tím, co se děje a nic jim neuniklo⁷⁴. Velmi praktickým nástrojem jsou tzv. hangouts, které se dají využít jak v osobní, tak například v profesní sféře. Hangout umožňuje obyčejný online chat nebo videochat, a to s více uživateli najednou. V pohodlí domova se tak uživatel může spojit s několika přáteli. V případě oblasti profesní se dají hangouts využít k různým videokonferencím nebo poradám a schůzkám zaměstnanců, pracovních týmů, pokud není z nějakého důvodu možné sejít se fyzicky v danou dobu na jednom místě.

⁷³ LANGOVÁ, Petra. Google+ a jeho využití při získávání kontaktů. In: *Clipsan – udělejte z návštěvníků věrné zákazníky!* [online]. 5. listopadu 2013. ©2009-2014 [cit. 2014-10-21]. Dostupné z: <https://clipsan.com/blog/google-jeho-vyuziti-pri-ziskavani-kontaktu/>.

⁷⁴ ČAPEK, Erik. 10 jednoduchých tipů, jak využít Google+ pro SEO. In: *Comerto – tvorba webu, internetový marketing, SEO* [online]. 8. dubna 2013. ©2011-2014 [cit. 2014-10-21]. Dostupné z: <http://www.comerto.com/o-nas/odborne-clanky/10-jednoduchych-tipu-jak-vyuzit-google+-pro-seo>.

3.3.4 LinkedIn

LinkedIn je specifický typ sociální sítě, a to síť profesní. S počtem téměř 350 milionů aktivních uživatelů⁷⁵ zaujímá první příčku mezi sociálními sítěmi svého druhu⁷⁶.

Profil na LinkedIn je v podstatě online životopis, kterým je možné se prezentovat v prostředí internetu. Uživatel vyplní položky, které se vyplňují u klasického CV, tj. vzdělání, pracovní zkušenosti, osobní informace, kontakt, znalost cizích jazyků a další dovednosti. Výhodné je doplnit co nejvíce skutečných informací, což přidá profilu na atraktivitě. Zaregistrovaný uživatel může na síti hledat pro něj užitečné kontakty, ať už se jedná o kolegy ze zaměstnání, přátele nebo spolužáky ze škol aj. Je možné si tak vytvořit síť profesionálů, zakládat skupiny například podle zaměstnavatele nebo školy. Ve skupinách poté může komunikace probíhat na základě různých diskuzí aj. Výhodou je, že pokud uživatel opustí například své stávající zaměstnání a najde si nové, jeho síť kontaktů z předchozího zaměstnání zůstane zachována⁷⁷.

Stejně jako běžný uživatel, tak i na LinkedIn si může profil založit i společnost a sdružovat tak své zaměstnance, poskytovat informace o sobě na jednom místě, komunikovat s okolím, a to ať už se zaměstnanci, obchodními partnery, zákazníky nebo sledovat nejnovější trendy a v neposlední řadě samozřejmě i konkurenci.

Síť LinkedIn je často využívána i zaměstnavateli respektive personalisty, kteří ji mohou použít jako nástroj buď k prohlížení a „ověření“ svých uchazečů o zaměstnání nebo mohou dokonce oslovit i potenciální zájemce, pokud profil a tedy samotného uživatele shledají

⁷⁵ STATISTA Inc. Leading social networks worldwide as of March 2015, ranked by number of active users (in millions). *Statista – The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies* [online]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>.

⁷⁶ LINKEDIN: *World's Largest Professional Network* [online]. ©2015 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.linkedin.com/>.

⁷⁷ PAVLÍČEK, Antonín. *Nová média a sociální sítě*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2010, s. 149. ISBN 978-80-245-1742-1.

zajímavým a pro podnik užitečným. Průzkum společnosti Jobvite⁷⁸ týkající se nábory nových zaměstnanců přinesl informaci o tom, že 93 % společností využívá či v budoucnu bude využívat k nábory sociální sítě, LinkedIn je podle průzkumu⁷⁹ mezi sítěmi na prvním místě. Dle Labovichové je v dnešní době nezbytné prezentovat se i online, člověk spoléhající jen na tištěné CV se může snadno stát pro zaměstnavatele neviditelným⁸⁰.

Důležitým bodem je údaje vyplňovat pravdivě a pravidelně je aktualizovat. Dalším prostředkem pro posílení důvěryhodnosti jsou doporučení od ostatních kontaktů. Kolega nebo obchodní partner tak může potvrdit, že uživatel skutečně disponuje znalostmi a dovednostmi, které na svém profilu uvádí.

3.3.5 YouTube

Ačkoliv se nejedná vyloženě o sociální síť, ale spíše o internetový portál, umožňuje YouTube využívat nástroje, které dělají sociální síť sociální sítí. YouTube bylo založeno roku 2005 a o rok později bylo odkoupeno společností Google⁸¹, pokud chce tedy uživatel využívat služeb YouTube aktivně, stačí, když využívá některou z dalších služeb od Google (tj. Gmail, Google+, Google Disk aj.) a může se tak do YouTube přihlásit tímto účtem.

YouTube slouží ke sdílení videosouborů, a to z širokého spektra oblastí, na které si jen vzpomeneme. Na portálu je možné zveřejňovat materiál kulturního charakteru jako hudbu,

⁷⁸ JOBVITE Inc. Social Recruiting Survey 2014. *Recruiting Software – Applicant Tracking - Jobvite* [online PDF dokument]. Jobvite: USA, 2014, s. 2. ©2015 [cit. 2015-02-10]. ISBN 650-376-7200. Dostupné také z: http://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2014/10/Jobvite_SocialRecruiting_Survey2014.pdf.

⁷⁹ Tamtéž, s. 9.

⁸⁰ LABOVICH, Laura M. Why the LinkedIn profile may be more important than the resume. *Career Planning and Adult Development Journal* [online]. 2014, vol. 30, issue 2, p. 112. [cit. 2015-02-13]. ISSN 07361920. Dostupné prostřednictvím ProQuest Central z: <http://search.proquest.com/docview/1612492689?accountid=17116>.

⁸¹ PAVLÍČEK, Antonín. *Nová média a sociální sítě*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2010, s. 155. ISBN 978-80-245-1742-1.

záznamy z koncertů, hudební videoklipy, seriály, dokumenty, filmy. Firmy mohou komunikovat se svými zákazníky a partnery skrze firemní a propagační videa či videorozhovory. Běžní registrovaní uživatelé mohou vkládat například všemožné videonávody, tutoriály informační videa a spousty dalšího audio a vizuálního materiálu.

Obsah YouTube je dostupný každému bez požadavku registrovat se. Uživatel s profilem na YouTube se může přihlásit k odběru různých kanálů, které ho zajímají, nahrávat, komentovat či hodnotit jednotlivá videa, ukládat a vytvářet playlisty z oblíbených videí.

Dalším efektivním způsobem komunikace jsou na YouTube reklamy. Na samotném portále se vyskytuje hned několik typů reklam. Prvním z nich jsou klasické bannery, tj. klasický reklamní blok umístěný na stránce, který se snaží upoutat pozornost a přimět tak uživatele kliknout. Dalším druhem reklamy jsou tzv. In Stream videoreklamy, které jsou umístěné přímo ve sledovaném videu hned na začátku, ještě před spuštěním samotného videa. Jedná se o reklamu trvající několik vteřin, kterou lze většinou po 5 vteřinách přeskočit. Třetím z často vyskytovaných typů reklam je In Video reklama, jde o reklamu na bázi obrázku či textu, které může uživatel odkliknout křížkem. Často jsou tyto reklamy spjaté s obsahem videomateriálu, který chce uživatel zobrazit.⁸²

YouTube je velice oblíbeným portálem, důvodem popularity je bezesporu fakt, že audiovizuální materiál uživatelé považují za důvěryhodnější zdroj informací. Přeci jen, co si člověk může „prohlédnout“, mu dá větší pocit jistoty, než kdyby si o té samé věci měl jen přečíst.

⁸² KOLERUSOVÁ, Markéta. Možnosti reklamy na YouTube s využitím AdWords. In: *PPC, sociálne média, SEO a marketing na internete od spoločnosti Sun Marketing – Sunitka.sk* [online]. 26. júla 2010. ©2010-2014 [cit. 2014-10-21]. Dostupné z: <http://www.sunitka.sk/c/8-moznosti-reklamy-na-youtube-s-vyuzitim-adwords>.

4 Případová studie

Součástí bakalářské práce Podpora ICT v projektovém řízení je i praktická část ve formě případové studie, ve které je vzhledem k omezenému rozsahu práce souhrnně představen projekt inspirovaný jistým projektem z oblasti kariérového poradenství. Při výběru oblasti ekonomické činnosti, ve které byl projekt realizován, vyšla autorka z roční řízené praxe, kterou strávila právě ve společnosti, která se zabývá mimo jiné kariérovým poradenstvím a projektovou činností. Veškeré názvy, jména a data projektu, jenž byl inspirací pro zde představený projekt, byly pozměněny za účelem ochrany citlivých dat. Pro potřeby této kvalifikační práce nese projekt název „Tvá kariéra“.

Případová studie má za úkol čtenáře seznámit s vybraným projektem realizovaným společností Projekty ABC s.r.o., a to skrze fáze jeho životního cyklu, se způsobem jakým bylo využíváno nástrojů ICT v jeho rámci a se situací podniku před realizací projektu. Součástí case study a rovněž i cílem bakalářské práce je návrh metrik vyhodnocení projektu a popis a zhodnocení využitých prostředků ICT při jejich dosahování.

4.1 O společnosti

Firma Projekty ABC, s.r.o. funguje na českém trhu již 12 let a věnuje se ekonomické činnosti v oblasti projektového řízení, kariérového poradenství a vzdělávání dospělých. Firma zaměstnává zhruba 60 stálých zaměstnanců a okolo 180 pracovníků, kteří mají s firmou uzavřenou dohodu o provedení práce. Pokud jde o projektovou činnost, orientuje se firma na realizaci nejen vlastních firemních projektů, ale především na projekty splňující metodiky Evropské unie.

Začátek poskytování služeb spjatých s kariérovým poradenstvím se datuje přibližně k počátku roku 2009, kdy se firma blížila ke konci vývoje vlastní počítačové diagnostiky Pro-Diag, na jejímž vývoji pracoval ještě před založením společnosti nynější majitel společnosti psycholog pan PhDr. Pešek.

Smyslem diagnostiky je pomoci individuálním zájemcům (např. klientům úřadů práce) či celým skupinám (např. třídám základních či středních škol) s rozhodováním, kudy by se měla ubírat jejich studijní či profesní cesta, kam směřovat svou kariéru. Zároveň je diagnostika vnímána i jako prostředek prevence před nevhodným výběrem oboru dalšího vzdělávání či povolání. Diagnostika nefunguje jako inteligenční test, jedná se o všestrannou analýzu jedince, a to od jeho zálib skrze vlohky až po osobnostní rysy, slouží tedy k sebepoznání klienta, umožňuje objevit skryté přednosti jedince a dokáže nastínit, ve kterých oborech studia či zaměstnání by byly tyto nejvhodněji využitelné.

Až do prvního kvartálu roku 2013 byla diagnostika využívána jen v projektech Evropského sociálního fondu (dále jen ESF), konkrétně se jednalo o projekty zaměřené na diagnostikování možností klientů úřadů práce v jistých krajích republiky a na rozšíření povědomí o kariérovém poradenství mezi žáky základních a středních škol.

Díky velmi dobrým výsledkům diagnostiky a spokojenosti podpořených žáků se firma rozhodla využít diagnostiku komerčně. Aby si ověřila, že úspěšnost diagnostiky není podmíněna jen záštitou Evropské unie nad projektem, do kterého se školy zapojily, ale že má potenciál i pro samostatné fungování, rozhodla se společnost realizovat vlastní projekt s názvem „Tvá kariéra“, ve kterém byla diagnostika využita.

4.2 Fáze inicializace

Myšlenka komerčního využití diagnostiky Pro-Diag se zrodila již na přelomu roků 2012 a 2013, kdy byl ve fázi ukončení jistý projekt ESF, ve kterém byla diagnostika Pro-Diag využita při testování studentů posledních ročníků čtyřletých a víceletých gymnázií v jednom z krajů republiky. Diagnostika byla v rámci všech dosavadních projektů pozitivně hodnocena, proto se ji společnost Projekty ABC, s.r.o. rozhodla využít i pro obchodní účely.

Po pečlivém rozvážení možností, jak by mohla být diagnostika využita, bylo navrženo jedním z koordinátorů projektů zacílení projektu na žáky osmých ale primárně devátých tříd základních škol ve městě Kamenec, kde má firma i své sídlo. Návrh se dočkal podpory

jak ze strany vedení společnosti, tak i ostatních vedoucích pracovníků. Analýza proveditelnosti potvrdila vhodnost uskutečnění projektu a byl tedy definován cíl projektu: „Otestovat diagnostikou Pro-Diag 1 000 žáků osmých a devátých ročníků základních škol ve městě Kamenec“.

Cíl projektu musel samozřejmě splňovat všechny charakteristiky metody SMART. První z nich je specifická, která byla splněna, neboť cíl projektu je jasně konkretizován. Důvod proč byly vybrány právě základní školy je prostý, výběr povolání, jemuž se většinou bude člověk celý život věnovat, bývá pro 15 leté dítě zásadním a obtížným rozhodnutím. Firma Projekty ABC, s.r.o. věří, že dokáže skrze diagnostiku žákům v tomto rozhodování pomoci. Pokud žák projde testováním v osmém ročníku, má stále ještě rok na to, utříbit si své priority ohledně vzdělání a zapracovat na vylepšení slabých míst. V devátém ročníku žákovi může diagnostika potvrdit jeho předpoklady a ujistit ho, že jeho volba je vhodná nebo naopak může své rozhodnutí ještě rozvážit předtím, než si podá přihlášku na střední školu.

Měřitelnost dosažení cíle bylo možné ověřit na základě pravidelných porad, průběžných zpráv a především reportů manažera pro vedení, v nichž byly zachyceny jednotlivé sledované indikátory.

Jelikož se jednalo o projekt z odvětví kariérového poradenství, byl manažerem projektu ustanoven Ing. Petr Dvořák, vedoucí stejnojmenného oddělení, jenž se již v minulosti podílel na projektech podobného typu. Zodpovědnost nad projektem měl tedy zaměstnanec, který byl pro výkon této práce zcela kompetentní.

Při rozhodování, kolik žáků minimálně by testováním mělo projít, byla provedena analýza počtu žáků, pro něž je projekt určen. Ve městě Kamenec se nachází celkem 25 základních škol, z nichž každá má po dvou osmých a devátých třídách. Každá třída má v průměru 20 žáků, celkově tedy v Kamenci navštěvuje základní školu 2 000 žáků osmých a devátých tříd. Na základě zapojení téměř 85 % základních škol a středních škol v obdobném projektu pod záštitou Evropské unie roku 2011 shledala společnost úspěšnost minimálně 50 %, tj. 1 000 a více žáků jako reálnou.

Projekt měl pevně stanovený datum začátku (26. srpen 2013) i konce (28. březen 2014). Podrobný harmonogram realizace projektu je k dispozici v příloze bakalářské práce.

Cílem projektového managementu je úspěšná realizace projektu a dosažení definovaného cíle. Jistou přidanou hodnotou projektu a důvodem jeho realizace jsou přínosy, kterých se může dosáhnout jako vedlejšího produktu. Přínosů projektu se zpravidla dosahuje, až když je realizován cíl projektu. Mezi přínosy projektu „Tvá kariéra“ patřilo zvýšení povědomí o kariérovém poradenství a jeho popularizace, příspěvní k eliminaci nevhodného výběru vzdělávání či profese, popularizace diagnostiky Pro-Diag a v neposlední řadě, jelikož se jednalo o komerční projekt, dosažení zisku.

Stručnou strategii projektu popisuje logická rámcová matice. Na základě matice byly rovněž navrhovány vybrané metriky pro vyhodnocení projektu. V matici jsou naznačeny cíle, přínosy, výstupy a činnosti projektu. Dále pak definuje ukazatele, na základě kterých je možné ověřit dosažení cílů, přínosů, výstupů a činností. Logická rámcová matice zahrnuje rovněž výčet zdrojů údajů pro ukazatele dosažení výše uvedených kategorií a formuluje, za jakých předpokladů dojde k naplnění projektových cílů, přínosů a výstupů projektu. Konkrétní podoba logické rámcové matice je součástí příloh bakalářské práce.

4.3 Fáze plánování a návrh vybraných metrik

Ve fázi plánování si jak vedení společnosti, tak i projektový manažer musel odpovědět pomocí mnoha analýz na spoustu otázek, jejichž odpovědi byly klíčem k realizaci celého projektu. Cíl projektu byl přesně specifikován v inicializační fázi, nyní bylo ovšem nutné definovat, jakým způsobem a v jakém časovém rámci bude realizován, kdo všechno se bude podílet na realizaci a jaké budou zdroje, jaká jsou rizika a jejich možná eliminace respektive řešení, jakým způsobem bude probíhat kontrola prováděných činností a stavu projektu nebo jak bude projekt náročný z finančního hlediska aj.

V kapitole jsou stručně představeny vybrané metriky vyhodnocení projektu navržené na základě logické rámcové matice, jedná se o harmonogram, rozpočet, plán řízení rizik a plán kontrol projektu. Jejich konkrétní podoba je součástí příloh práce.

4.3.1 Organizační struktura projektu a rozpis odpovědností

Ve fázi plánování byl samozřejmě ustanoven realizační tým projektu „Tvá kariéra“ sestávající po jednom z pracovníků oddělení IT, kariérového poradenství, koordinace projektů a publicity, nad nímž převzal záštitu Ing. Dvořák. Jednotliví členové byli seznámeni se svou rolí v projektu a s ní spojenými odpovědnostmi. Schéma organizační struktury projektu je součástí příloh bakalářské práce.

Oddělení publicity

Pracovník oddělení publicity zastoupený v realizačním týmu byl zodpovědný za komunikaci s jednotlivými školami, byl klíčovým článkem týmu, neboť na jeho schopnostech závisela do jisté míry úspěšnost projektu. Jeho úkolem bylo zajistit možnost prezentování diagnostiky a projektu jako celku na školách za účelem oslovení klientů při využití dostatečného množství patřičných propagačních materiálů a jiných komunikačních prostředků. Další úlohou bylo pravidelné přispívání na profily firmy i diagnostiky na sociálních sítích a na webových stránkách. Pracovníkovou zodpovědností byla rovněž i komunikace s dodavatelem publikačních materiálů, které pomáhaly publicitě nejen diagnostiky, ale celého projektu. Samozřejmostí bylo rovněž i případné kontaktování záložního dodavatele, kdyby první dodavatel z jakéhokoliv důvodu selhal, aby se výrazně nenarušil harmonogram projektu. Svou prací byl tak odpovědný manažerovi projektu.

Oddělení koordinace projektů

Úlohou koordinátora bylo v první řadě vytvoření databáze základních škol pro pozdější zaznamenávání údajů o průběhu testování, které byly využívány v pravidelných reportech pro vedení. Následně koordinátor s několika pracovníky z oddělení prováděl prezentace na školách. Poté zasílal záznamové archy k přihlášení žáků k testování na školy a nato zakládal testovací skupiny, tj. zanesl osobní údaje přihlášených žáků do webové aplikace. Po testování byl odpovědný za přípravu originálů výsledků testování pro žáky. Další činností koordinátora ve druhé polovině projektu bylo připravení dotazníků spokojenosti pro otestované žáky a jejich následné vyhodnocení. Z předchozího vyplývá,

že byl svou prací odpovědný nejen projektovému manažerovi, ale i IT pracovníkovi týmu, který mohl po založení testovací skupiny spustit testování.

Oddělení kariérového poradenství

V realizačním týmu byl zastoupen jeden pracovník oddělení kariérového poradenství, který zodpovídal jednak za kontaktování a za druhé za přiřazení jednotlivých psychologů ke konkrétním testováním a posléze interpretacím výsledků a provedení individuálních konzultací. Dílčí psychologové byli svou prací odpovědni vedoucímu pracovníkovi kariérového poradenství zastoupenému v projektovém týmu, ten byl odpovědný jak manažerovi projektu, tak členu týmu oddělení koordinace projektů, který v poslední fázi realizace vyhodnocoval vyplněné dotazníky spokojenosti.

Oddělení IT

IT technik byl odpovědný za funkčnost webové aplikace, skrze kterou probíhalo online testování žáků. Úkolem, který musel zajistit, bylo i vygenerování přihlašovacích údajů pro žáky do webové aplikace, aby mohli projít testováním. Zodpovědný byl tak členu oddělení kariérového poradenství a samozřejmě i manažeru projektu.

Dodavatel materiálů pro publicitu

Externí dodavatel měl na základě objednávky z oddělení publicity povinnost připravit a doručit zboží v požadované kvalitě ve smluvně stanoveném termínu. Zodpovědnost měl tak vůči členu týmu oddělení publicity a následně i projektovému manažerovi.

Manažer projektu

Manažer projektu byl odpovědný za naplánování a ukončení, ale především za, s vynaložením veškerého úsilí, úspěšnou realizaci projektu. Manažerovou úlohou byla koordinace činností členů projektového týmu. Plnění přidělených úkolů kontroloval na pravidelných poradách a výsledky prací na projektu regulérně předkládal ve formě reportů vedení, kterému byl svými výkony zodpovědný.

Ekonomické oddělení

Ekonomické oddělení tvořilo spolu s vedením a manažerem projektu projektovou kancelář, odpovědnou za usměrňování projektu ve všech směrech. Ekonomické oddělení bylo svou prací odpovědné manažerovi, neboť poskytovalo zprávy s informací o výdělečnosti projektu, což následně mohlo vést ke splnění jednoho z přínosů definovaného v logické rámcové matici. Odpovědné bylo rovněž i vedení podniku, jemuž přinášelo informaci, jak se projektu vedlo z ekonomického hlediska a jak bylo hospodařeno s přidělenými prostředky.

Vedení

Vedení společnosti bylo nejvyšším kontrolním orgánem sledujícím realizaci projektu prostřednictvím pravidelných reportů připravených manažerem projektu, skrze zprávy z ekonomického oddělení a prostřednictvím porad projektové kanceláře.

4.3.2 Klíčové činnosti v realizaci projektu

Realizace projektu byla spojena s řadou důležitých činností, které vedly k získání jednotlivých výstupů projektu a zároveň i k dosažení cíle a přínosů.

Za účelem získání klientů bylo nutné kontaktovat vedení jednotlivých škol s nabídkou testování a prezentace diagnostiky Pro-Diag přímo na škole. Současnou činností byla komunikace s dodavatelem, jejímž cílem bylo objednání tisku již připravených propagačních materiálů, které obdrželi žáci při prezentaci diagnostiky a testování.

Po každé prezentaci byl zodpovědné osobě na škole předán přihlašovací arch pro studenty, do kterého tito zanášeli svá osobní data (jméno, příjmení, pohlaví, datum narození). Po přihlášení žáků byl vyplněný přihlašovací arch zaslán elektronicky koordinátorovi, který založil ve webové aplikaci Pro-Diag testovací skupinu pro zanesení osobních dat klientů a připravil prezenční listiny pro jednotlivé třídy škol a tištěné testy pro případ, že by selhala webová aplikace pro testování. Následně po založení testovací skupiny IT specialista vygeneroval přihlašovací údaje do webové aplikace pro žáky. Po přijmutí

podkladů z přihlašovacích archů byla ekonomickým oddělením zaslána na školu faktura za testování se splatností jednoho týdne od obdržení seznamu přihlášených.

Spuštění každého testování IT specialistou předcházela vždy kontrola funkčnosti aplikace. Žáci před testováním obdrželi od psychologa, který byl po dobu testování přítomen, přihlašovací jméno s heslem, aby se mohli přihlásit do aplikace, a byli seznámeni s průběhem testování. Testování probíhalo vždy na školních PC a žáci nejprve vyplnili dotazník, který byl zaměřen na jejich osobní preference výběru dalšího vzdělávání a poté následoval již vlastní test.

Po testování byli žáci obeznámeni s dalším průběhem tj. s provedením hromadné interpretace, jak je výsledek testu koncipován a individuální konzultace o výsledku testování s psychologem, přičemž datum bylo zavčas určeno. Hodinu po plánovaném ukončení testování byla IT specialistou uzavřena testovací skupina a na základě dat zadaných při testování došlo k vygenerování výstupů z testování, jejichž správnost (resp. absenci nežádoucích anomálií) kontrolovali jednotliví psychologové, jejichž úlohou zároveň byla příprava na provedení individuálních konzultací s žáky.

Koordinátor podal elektronicky zprávu zodpovědné osobě školy o tom, kdy budou probíhat individuální konzultace, a připravil a případně dle aktuálních požadavků upravil dotazníky spokojenosti. Před konzultacemi proběhla vždy hromadná interpretace způsobu, jak je výsledek testu konstruován. Při individuální konzultaci psycholog prezentoval žákovi výsledky testování a jejich souvislost s jeho preferencemi. Žákovi byl posléze předán originál výsledku testu a podepsal protokol potvrzující, že byla provedena konzultace. Nakonec byl žákovi předložen dotazník spokojenosti s testováním a rozborem psychologa, který žák vyplňoval samostatně.

V konečné fázi realizace pak byly všechny vyplněné dotazníky koordinátorem vyhodnoceny a výsledky interpretovány v reportu pro manažera projektu, který tyto prezentoval vedení.

4.3.3 Harmonogram projektu

Při sestavování harmonogramu byl brán zřetel jednak na potřeby a možnosti společnosti, ale především, aby bylo napomoženo k dosažení cíle projektu. Začátek realizace projektu se datoval k 35. týdnu roku 2013 (tj. pondělí 26. srpna), kdy začalo kontaktování škol s nabídkou testování a jeho prezentace. Poslední srpnový a první zářijový týden byl pro zahájení vybrán záměrně, a to v souvislosti s přípravným obdobím na základních školách a začátkem nového školního roku, což bylo neoptimálnější období pro nabídku služeb. Předpokládané ukončení činností projektu bylo naplánováno na pátek 8. března 2014 (tj. 10. týden), do harmonogramu byla zahrnuta rovněž třítýdenní časová rezerva pro nejzazší ukončení činností (tj. 13. týden). Vzhledem k tomu, že testování probíhalo na přelomu let 2013 a 2014, došlo v prosinci k 14 denní přestávce z důvodu vánočních prázdnin na školách. Současně se předpokládala práce na realizaci projektu v pracovní dny, nebyly tedy zahrnuty dny, na které připadl státní svátek nebo víkendy.

Období realizace tj. zhruba první pololetí školního roku bylo vybráno, aby bylo přizpůsobeno potřebám žáků. Žákům osmých tříd mohl výsledek pomoci ukázat, na jaký obor se orientovat a v souvislosti s tím na jaké předměty se zaměřit, aby se jim mohl žák od druhého pololetí prioritně věnovat. Zároveň měli žáci stále ještě rok na zvážení všech alternativ. Žákům devátých ročníků mohly posloužit výsledky jako pomoc při rozhodování nebo například ještě ke změně dosavadního rozhodnutí. K ukončení testovacích aktivit mělo dle plánu dojít na konci ledna 2014 a následujících 14 dní měly probíhat ještě individuální konzultace o výsledcích diagnostiky, tak aby měli poté žáci ještě prostor pro případné uvážení a konečné rozhodnutí, neboť přihlášky na střední školy žáci podávají běžně nejpozději do první poloviny měsíce března.

Aktivita v harmonogramu měly přesné časové vymezení, poslední činností klíčovou pro ukončení realizace bylo vyhodnocení dotazníků spokojenosti, které mělo být dokončeno dle předpokladů na konci 10. týdne roku 2014.

Harmonogram obsahoval výčet klíčových aktivit a slovní podobu i grafické znázornění očekávané doby výkonu dílčích činností v týdnech v rámci období vyhrazeného

pro realizaci projektu. Konkrétní podoba harmonogramu je součástí příloh bakalářské práce.

4.3.4 Rozpočet projektu

Jednou z nejdůležitějších položek při plánování projektu byl bezesporu rozpočet. Finanční náročnost projektu byla diskutována již v inicializační fázi, nicméně v následné fázi plánovací získal rozpočet konkrétnější podobu. Rozpočet zahrnoval zdroje přidělitelné k jednotlivým činnostem vykonávaným v rámci realizace, tj. náklady na realizační tým, publicitu a nepřímé náklady, jež nelze přidělit jednoznačně k určité aktivitě či výstupu, jednalo se například o náklady spojené s energiemi. Konkrétní podoba stručného rozpočtu je obsažena v přílohách bakalářské práce.

4.3.5 Hodnocení rizik a jejich případná eliminace

V průběhu realizace projektu a vůbec v jakékoliv fázi životního cyklu projektu se mohou objevit problémy, které mohou způsobit prodloužení jednotlivých činností spjatých s projektem, což může v konečném důsledku vést ke zpoždění projektu. Následkem pak může být například růst finanční náročnosti nebo ohrožení nejen kvantity ale i kvality výstupů projektu. Z tohoto důvodu byla provedena analýza případných rizik a navržen plán jejich řízení, kde byla posouzena pravděpodobnost jejich výskytu a případný dopad. Dále pak plán obsahoval způsoby, jak by se vzniklá rizika řídila či se zabránilo jejich výskytu, aby nedošlo k vážnému problému či ohrožení úspěšnosti projektu a rovněž informaci o odpovědnosti za předejití či vyřešení jednotlivých rizik.

Možná rizika byla shrnuta do několika kategorií, a to: obchodní, technicko-technologická, projektová, bezpečnostní, finanční a rizika z vyšší moci či selhání lidí. Tabulka s plánem řízení rizik je součástí příloh bakalářské práce.

4.3.6 Plán kontrol

Během vykonávání činností za účelem dosažení cíle projektu, bylo samozřejmě nezbytné provádět pravidelné kontroly, zda se současný stav výrazně nevychyluje od plánu. Za tímto účelem byl sestaven plán kontrol, který definoval jejich předmět, frekvenci provádění, výstup a jméno osoby, která je vykonávala. Plán kontrol je přílohou bakalářské práce.

4.4 Fáze realizace a kontroly

Začátku samotné realizace předcházela porada projektového týmu, na které byli všichni účastníci seznámeni se svými úkoly do další porady týmu. Manažer projektu ustanovil jako optimální četnost porad realizačního týmu 1-2 porady měsíčně. Trvání každé z nich se odvíjelo od konkrétních potřeb projektu, v případě výskytu závažnějšího problému bylo možné svolat poradu týmu i neplánovaně. Během realizace byly naplánovány 3 porady projektové kanceláře a pravidelné měsíční reporty o stavu projektu pro vedení společnosti ze strany manažera a zprávy ekonomického oddělení pro manažera a vedení o čerpání vyčleněných zdrojů a ziskovosti projektu.

4.4.1 Kontaktování škol

Realizace projektu „Tvá kariéra“ byla zahájena 26. srpna 2013. Započalo se kontaktování jednotlivých škol a dílčí školy, kontakty na odpovědné osoby a výsledky byly pro přehled zaznamenávány do databáze oslovených škol tvořené v prostředí MS Excel.

Již v průběhu kontaktování základních škol a domlouvání prezentací projektu a testování diagnostikou Pro-Diag byla zadána objednávka tisku propagačních letáků a plakátů dodavateli tištěných materiálů, firmě PrintPro, s.r.o. Jako reklamní materiál byly využity již dříve vytvořené a v předchozích projektech využitě letáky, které byly upraveny či doplněny pro aktuální potřeby projektu „Tvá kariéra“. Při vyřizování a dodání objednávky se nevyskytly žádné problémy, které by mohly nějakým způsobem ohrozit některé z aktivit projektu. Současně byli oslovováni s firmou dlouhodobě smluvně vázaní vyškolení

psychologové pro interpretaci výsledků testování. Společnost pro potřeby projektu zajistila 25 odborníků.

Po prvních dvou týdnech od počátku realizace proběhla první schůzka realizačního týmu, kde byly prezentovány výsledky úspěšnosti v kontaktování škol. Z celkového počtu 25 základních škol ve městě Kamenec, které byly osloveny, projevil zájem o prezentaci testování 22 z nich.

Jednotlivé termíny prezentací byly stanoveny v pracovní dny v období od 9. září do 11. října 2013, přičemž jako prioritní byly shledány termíny v odpoledních hodinách, kdy by se prezentací mohli účastnit nejen žáci ale i jejich rodiče. Ne vždy však toto bylo možné, neboť bylo nutné brát v potaz i potřeby škol. Důležitou součástí porady byla rovněž komunikace o způsobu, jakým by prezentování mělo probíhat. Při prezentování měla být představena společnost, projekt „Tvá kariéra“, důležitost kariérového poradenství a především potenciál diagnostiky Pro-Diag.

4.4.2 Přihlašování k testování

Souběžně se začátkem prezentování bylo spuštěno i přihlašování k testování. Pracovník oddělení koordinace projektů mající na starost prezentování na školách rovněž předal odpovědným osobám (obvykle třídním učitelům žáků) přihlašovací arch posléze předložený k přihlášení zainteresovaným žákům.

Následně škola elektronicky zaslala podepsaný arch koordinátorovi, který zanesl údaj o počtu přihlášených do databáze škol a poskytl podklady dalším zúčastněným osobám.

Na základě údajů přihlášených vytvořil koordinátor ve webové aplikaci Pro-Diag testovací skupinu. U jednotlivých zanášených osob bylo uváděno jméno, příjmení, datum narození. Poté byly vždy koordinátorem připraveny tištěné prezenční listiny.

IT specialista na základě podkladů od koordinátora vygeneroval pro jednotlivé žáky přihlašovací jméno a heslo do aplikace, skrze kterou probíhalo testování, a tyto předal jednotlivým psychologům.

Pracovník ekonomického oddělení mohl na základě zaslaných podkladů od koordinátora vygenerovat a zaslat fakturu škole se splatností jednoho týdne od jejího obdržení.

Komunikace a sdílení podkladů a materiálů mezi členy projektového týmu probíhalo osobně či telefonicky, nejčastěji však emailovou formou. Nejednou došlo k drobnému omylu, zaslání neaktuální verze dokumentu či opomenutí zaslat podklad některému ze zúčastněných osob týmu. Drobnosti tohoto charakteru sice neměly výrazný vliv na aktivity projektu, ale také právě nepřispívaly ke zcela plynulému průběhu. Proto se přistoupilo k využívání efektivnějších nástrojů ke komunikaci.

Na konci září 2013 proběhla další porada projektového týmu orientovaná především na zmapování stavu přihlašování k testování. Dosud se prezentace uskutečnily na 13 školách, zpětně zaslaných přihlašovacích archů bylo zaevidováno 22 z 52 možných a počet přihlášených žáků byl 370 ze 440 možných (22 archů). Ačkoliv prezentace proběhly již na většině škol, počet přihlášených byl poměrně hluboko pod polovinou požadovaného počtu, což však nepředstavovalo výrazné riziko pro nesplnění cíle projektu. Vzhledem k necelé polovině navrácených archů z 52 rozdaných, bylo více než pravděpodobné, že školy dávaly žákům delší časový prostor pro přihlášení, což následně vedlo k pozdějšímu zaslání archů, čímž se deficit počtu přihlášených vyrovnal. Přeci jen měly školy možnost archy zasílat až do konce měsíce října 2013. Tento předpoklad byl naplněn, jak naznačuje tabulka obsahující vývoj počtu přihlášených žáků v týdnech, která je součástí příloh bakalářské práce. Celkový počet přihlášených žáků dosáhl hodnoty 1 500, přičemž ideální počet (tj. do testování by se zapojili všichni, kterým byla možnost testování prezentována) byl 1 760 osob, úspěšnost přihlášení k testování tedy dosáhla hodnoty 85 %, v poměru k původním 2 000 potenciálních zájemců úspěšnost dovršila 75 %, čímž byla překonána hranice jak cíle (50 %) tak přínosu projektu (60 %).

Na konci měsíce října 2013 proběhla první porada projektové kanceláře. Manažer projektu předložil vedení zprávu a interpretoval dosažené výsledky. Na poradě byla rovněž prodiskutována zpráva ze strany ekonomického oddělení ohledně čerpání peněžních zdrojů a výdělečnosti projektu. Podobným způsobem byly koncipovány i další dvě porady konané na konci měsíců prosince 2013 a února 2014.

4.4.3 Testování

Po zpracování podkladů o přihlášených žácích byla ekonomickým oddělením škoie zaslána faktura se splatností do týdne od obdržení. Jakmile došla platba na projektový účet, byly školy kontaktovány s nabídkou termínů testování. Zahájení testování bylo naplánováno od 39. týdne, vzhledem k určitým prodlevám v komunikaci se školami, začali být první žáci testováni až od 41. týdne.

Diagnostika Pro-Diag je komplexním nástrojem, jehož součástí je i poměrně složitá metodika. Za účelem správné interpretace výsledků diagnostiky klientům byli již dříve pro potřeby projektů, v nichž byla diagnostika využita, vyškoleny oddělením kariérového poradenství desítky psychologů, kteří mají se společností Projekty ABC, s.r.o. dlouhodobě uzavřenou dohodu o provedení práce. Pro potřeby interpretace v projektu „Tvá kariéra“ bylo zajištěno 25 školených psychologů, každý pro klienty z jedné školy. Jednotliví psychologové byli postupně srozuměni se situací na škole, ke které byli přiřazeni, obdrželi od IT pracovníka realizačního týmu údaje pro klienty k přihlášení do webové aplikace, od koordinátora připravené prezenční listiny a pro případ technického problému, který by znemožnil projít klientům testováním skrze webovou aplikaci, sadu vytištěných testů, aby k testování mohlo dojít.

Termín testování byl uzpůsoben tak, aby v daný den mohli testováním projít všichni žáci konkrétní školy. Počet jednotlivých testování se odvíjel od počtu PC v učebnách škol a počtu přihlášených žáků. V den, kdy mělo dojít k testování, byla IT specialistou hodinu před jeho spuštěním, když se testovací skupina otevřela pro testování, provedena kontrola celkové funkčnosti aplikace, v níž probíhalo testování. Pokud se problém neobjevil, byla zaslána na účet psychologa zpráva o připravenosti aplikace. V opačném případě byl psycholog informován o této skutečnosti a řešením této situace bylo využití tištěných testů.

Začátku testování předcházelo provedení prezence žáků, posléze byli žáci obeznámeni o koncepci testu skládajícího se z dotazníku týkajícího se osobních preferencí v oblasti vzdělávání, na něž navázal samotný test. Pro přístup do webové aplikace, skrze kterou se testování provádělo, obdrželi žáci při prezenci přihlašovací jméno a heslo, jejichž platnost vypršela, jakmile bylo testování žáků psychologem ukončeno.

V rámci testování v první řadě žáci vyplnili v aplikaci vstupní dotazník a následně vlastní test. Délka testování jedné skupiny závisela na okolnostech, v průměru však jedno testování nepřekročilo dvě hodiny.

Testování žáků bylo rozděleno do dvou fází, které byly odděleny dvoutýdenní pauzou vzhledem k vánočním prázdninám žákům. Projekt se bohužel nevyhnul problému technického charakteru. V polovině prosince 2013 došlo k výpadku serveru, což znemožnilo online testování 4 testovacích skupin v rámci dvou škol, tato testování proto byla nahrazena písemnými testy, jimž předcházelo obeznámení se způsobem vyplňování papírového testu. Vyplněné tištěné testy pak byly naskenovány a vyhodnoceny pomocí přidruženého specializovaného softwaru.

Počáteční zdržení u spuštění testování zapříčinilo jeho následné opožděné ukončení. Navzdory plánovanému zakončení této aktivity k 31. lednu 2014 tak došlo ke zpoždění o jeden týden, žáci ze všech přihlášených škol tedy prošli testováním nejpozději během prvního únorového týdne.

4.4.4 Interpretace výsledků a individuální konzultace

Pro účely vyhodnocování výsledků diagnostiky má společnost uzavřenu smlouvu s řadou vyškolených psychologů, kteří byli kontaktováni již na počátku realizace projektu, společnost tak pro potřeby projektu „Tvá kariéra“ zabezpečila 25 psychologů. Již před spuštěním prezentací proběhla schůzka, kterou vedl člen realizačního týmu z oddělení kariérového poradenství. Psychologové byli obeznámeni se způsobem „přidělení“ klientů a způsobem provádění interpretace a individuálních konzultací.

Kvůli zpoždění spuštění testování došlo rovněž i k odsunu zahájení interpretací a individuálních konzultací, a to o jeden týden, tj. od 42. týdne roku 2013. Po každém testování, když došlo k uzavření testování, byly výsledky diagnostikou Pro-Diag vygenerovány a konkrétní psycholog byl uvědomen o této skutečnosti. Jakmile bylo testování ukončeno, byla koordinátorem odpovědné osobě školy zaslána nabídka termínů uskutečnění hromadné interpretace a individuálních konzultací. Úkolem psychologa bylo

v první řadě zkontrolovat formální správnost výstupů a v případě odhalení nějaké anomálie kontaktovat pracovníka IT. Následovalo potvrzení správnosti výstupů pro koordinátora, který výstupy opatřil razítkem a signaturou oprávněné osoby a fyzicky je připravil spolu s upravenými dotazníky spokojenosti pro psychologa. Výstupy diagnostiky psycholog následně prostudoval a připravil se na provedení konzultací. Před individuálními konzultacemi psycholog vyzvedl od koordinátora originály výstupů určené pro žáky a vytištěné dotazníky.

V den konzultací, byli žáci shromážděni a hromadně jim byl vysvětlen způsob, jak se orientovat ve výsledcích diagnostiky. Každému žákovi byl předán originál výstupu z testování a následně probíhaly individuální konzultace psychologa s žákem, u které mohli být přítomni i rodiče žáka. Psycholog s žákem probral odpovědi v dotazníku s osobními preferencemi, výsledek diagnostiky a jejich možnou podobnost či odlišnost. Během konzultace měl žák ale i rodiče možnost pokládat další doplňující otázky ohledně výsledků testu. Na konci konzultace žák podepsal potvrzení, že byl srozumitelně seznámen s výsledky a jejich možnostmi a samostatně vyplnil dotazník spokojenosti určený ke statistickému vyhodnocení úspěšnosti projektu resp. testování.

4.4.5 Vyhodnocení dotazníků spokojenosti

Vyplněné dotazníky vždy psycholog předal koordinátorovi, který spolu s dalšími pracovníky oddělení ručně zadával data z dotazníků do databáze statistického programu. Po sběru všech dotazníků a zadání veškerých dat do databáze, byla data programem zpracována a vybrané charakteristiky byly interpretovány ve zprávě pro manažera projektu a na závěrečné poradě projektového týmu. V případě problému s programem pro zpracování statistických dat byl IT pracovník realizačního týmu odpovědný za eliminaci případných problémů a průběžnými kontrolami také za jejich předcházení. V době vyhodnocování ovšem k žádnému technickému problému se softwarem nedošlo.

4.5 Fáze ukončení

Manažer projektu si dle průběžných zpráv od psychologů a koordinátora kontroloval průběžné plnění aktivit a naplňování jednotlivých indikátorů (tj. počty otestovaných žáků, podepsaných zpráv z individuálních konzultací a počty dotazníků spokojenosti). Po ukončení všech s projektem souvisejících aktivit ověřil, zda jsou všechny práce skutečně dovršeny. Na základě těchto skutečností vytvořil závěrečný report, ve kterém byly kompletní výsledky projektu manažerem projektu představeny ve formě prezentace na závěrečné poradě projektové kanceláře. Na téže poradě byl rovněž odevzdán a prezentován report ze strany ekonomického oddělení s přehledem, jak byly čerpány zdroje a zda byl projekt výdělečný.

Vlastní realizace činností s projektem spjatých byla ukončena 11. týden roku 2014, což bylo o týden později, než jak bylo předpokládáno, nicméně stále v rámci harmonogramu. Příčinou této skutečnosti bylo již zmíněné zpoždění zahájení testování, které se tímto způsobem promítlo do všech následujících činností v rámci realizace projektu.

Celkově byl projekt administrativně i finančně uzavřen na konci 15. týdne roku 2014, tedy kdy byly vypořádány veškeré finanční pohledávky i závazky plynoucí z činností v rámci realizace.

4.6 Dosažení cíle a přínosů projektu

Během realizace nedošlo k žádné závažné komplikaci, která by vyžadovala využití prostředků nad rámec rozpočtu. Ze závěrečného reportu ekonomického oddělení vyplynula skutečnost, že projekt byl z ekonomického hlediska výdělečný. Vyhodnocením dotazníků spokojenosti celkem 1 500 zapojených žáků došlo ke zjištění, že míra spokojenosti s testováním mezi žáky byla 86 %.

Výše zmíněné charakteristiky ukazují na to, že cíl projektu, otestovat diagnostikou Pro-Diag 1 000 žáků osmých a devátých ročníků základních škol ve městě Kamenec byl splněn a rovněž byly dosaženy přínosy v podobě dosažení zisku a popularizace kariérového

poradenství a diagnostiky Pro-Diag jako takové, jejichž ukazateli byla zaprvé míra spokojenosti s testováním více než 80 % a zadruhé více než 60 % zapojených žáků z cílové skupiny do projektu.

4.7 Využití ICT prostředků v rámci projektu „Tvá kariéra“ a jejich zhodnocení

V dnešní informační společnosti je pro firmy téměř nepředstavitelné v rámci vykonávání své ekonomické činnosti nevyužívat nástroje podporující komunikaci a jednotlivé uskutečňované aktivity. Žádoucnosti aplikace oněch technologií a výhod z toho plynoucích si společnost Projekty ACB, s.r.o. byla plně vědoma a také jich v rámci projektu „Tvá kariéra“ užila. Veškeré uskutečněné činnosti s projektem spjaté měly v té či oné míře vazbu na jednotlivé metriky stručně představené ve fázi plánování, jejichž návrh je součástí příloh práce. Je tedy evidentní, že v konečném důsledku užití ICT napomáhalo rovněž k dosahování těchto metrik.

Popis, jakým firma využívala podpory ze strany ICT je rozdělen do dvou rovin, a to na rovinu jejich využití v komunikaci s klienty (tj. školami a žáky) a v komunikaci mezi členy projektového týmu, manažerem projektu a projektovou kanceláří.

4.7.1 Komunikace se školami a žáky

Jedním z elementárních pilířů prezentace společnosti na veřejnosti jsou webové stránky. Společnost disponuje jak firemním webem, tak i mikro stránkami několika svých poboček. Důležitým webem ke komunikaci s veřejností s ohledem na publicitu nejen projektu „Tvá kariéra“ byla samostatná webová stránka věnovaná samotné diagnostice Pro-Diag. Ačkoliv jsou webové stránky pro firmu bezesporu důležitým nástrojem, jsou zároveň prostým základem, na kterém společnost stavěla.

Společnost si uvědomuje, že pokud chce uspět a být veřejnosti blíže, je vhodné být aktivní i na sociálních sítích, neboť je to místo, kde tráví čas velká část populace a především

i potenciální klienti. Od poloviny roku 2010 fungují stránky firmy na sítích Facebook a Twitter, později k nim přibyl i vlastní firemní kanál na YouTube a profil na síti LinkedIn.

Uživatelé, kteří se přihlásí k odběru, označí firemní stránku tlačítkem „To se mi líbí“ či začnou sledovat profil firmy, jsou informováni o aktualitách, možnostech získání například slevových poukazů na služby a o novinkách týkajících se společnosti a její nabídky služeb obecně. V době zahájení realizace projektu „Tvá kariéra“ byl kladen důraz především na vkládání příspěvků s tematikou kariérového poradenství s apelem na jeho praktičnost a podporu v rozhodování při výběru dalšího vzdělávání, a to zejména na síti Facebook, částečně i na sítích Twitter a LinkedIn. Za účelem koncentrace přímo na podporu projektu a problematiky, kterou řeší, byla na Facebooku založena samostatná stránka týkající se diagnostiky Pro-Diag a služeb s ní spjatých. Pro vybudování bližšího „vztahu“ s veřejností společnost začala vytvářet videopříspěvky přibližující podnik samotný a jeho aktivity. Pro usnadnění sdílení videí byla videa publikována na portále YouTube, kde mohli uživatelé na příspěvky reagovat komentáři.

Na každé prezentaci konané na školách byla firma představena prostřednictvím krátkého video medailonku shrnující základní informace o firmě a produktech. Následoval opět video příspěvek o samotné diagnostice, který rovněž zahrnoval vybrané reference studentů, kteří již testováním prostřednictvím diagnostiky prošli v předchozích projektech. Video představení posléze doplnila diskuze zástupci společnosti s žáky, jejich rodiči a učiteli. Každý žák obdržel propagační materiál obsahující jak stručné informace o projektu a diagnostice, tak odkaz na webové stránky a rovněž i na profilové stránky firmy na sociálních sítích. Zároveň byl ještě v každé cílové třídě vyvěšen informační plakát.

Jak prezentace postupovaly a s projektem bylo obeznámeno více a více žáků, docházelo k pozvolnému, ale znatelnému nárůstu uživatelů sledujících především stránky firmy, tak i diagnostiky na Facebooku. K výraznějšímu vzestupu počtu zhlédnutí vybraných videí došlo i na YouTube.

4.7.2 Komunikace v projektovém týmu, s manažerem a projektovou kanceláří

Komunikací je zde myšlen způsob řešení úkolů a kooperace mezi jednotlivými členy projektového týmu a dalšími zúčastněnými osobami.

V průběhu realizace byla jednotlivými členy týmu zpracována řada přehledů, které bylo zapotřebí sdílet pro přehlednost i další práci s ostatními pracovníky. Například databáze škol s počty přihlášených žáků spravovaná koordinátorem projektů, musela být k dispozici i ekonomickému oddělení, které na základě dat připravovalo faktury pro školy. Pro tuto ale i další činnosti, u nichž byla vyžadována možnost sdílení dat, pracovníci stále více využívali nástroje pro kolektivní práci, díky kterým mohly zúčastněné strany dokument upravovat a opravovat tak, aby nedocházelo ke zbytečným nedorozuměním, nebo mohli pohodlně aktualizovat údaje, aniž by vznikaly nadbytečné kopie. Za tímto účelem byla využívána aplikace Google Docs, nejčastěji pak textový a tabulkový dokument a pro potřeby prezentování výsledků na poradách realizačního týmu i prezentace.

Během realizace projektu vzniklo mnoho podkladů s daty, jednalo se zejména o přehledy, zprávy, reporty, naskenované prezenční listiny či dotazníky spokojenosti aj. Tyto data bylo zapotřebí schraňovat a místem pro jejich ukládání se stalo cloudové úložiště Google Drive, kde byl přístup k jednotlivým datům nastaven dle odpovědností jednotlivých pracovníků.

K řízení projektu nebylo využito žádného specializovaného softwaru. Obecné údaje a potřebné podklady byly zanášeny do informačního systému společnosti, jenž disponoval elementárními funkcemi k podpoře řízení projektů. Významná část aktivit s projektem spjatých probíhala skrze webovou aplikaci Pro-Diag, a to od tvorby testovací skupiny, přes testování až po vyhodnocení. Dále byl využit i speciální software, a to v onom případě, kdy došlo k nečekanému selhání aplikace před testováním, které v důsledku tohoto faktu muselo být provedeno ručně.

Podstatné místo v komunikaci mezi členy týmu zaujaly sociální sítě, především Facebook a Google Plus, jelikož zde mají profil založeni všichni členi realizačního týmu i manažer projektu. V rámci projektu byla založena na Facebooku uzavřená skupina pro všechny

zúčastněné, která poskytovala prostor pro řešení záležitostí týkajících se projektu, od jeho publicity na sociálních sítích až po jednotlivé úkoly, činnosti, konzultace nebo diskuze nenadálých problémů. Největší výhodou byla bezesporu možnost okamžité komunikace a téměř bezprostřední reakce na příspěvky jednotlivých zúčastněných. Členové týmu zde řešili zadané úkoly a konzultovali případné nejasnosti, a to především ve chvílích, kdy to bylo zapotřebí, ale nebylo možné osobní setkání. Ke stejnému účelu využil realizační tým několikrát videohovorů skrze hangouts, které poskytuje společnost Google. Nutností k použití služby je účet na Google, což všichni zúčastnění splňovali, neboť ve společnosti je rozšířeno používání firemních emailů na Google. Dle hodnocení členů projektového týmu i manažera byly hangouts velmi efektivním prostředkem při řešení záležitostí ohledně realizace projektu.

4.7.3 Zhodnocení využití ICT v projektu „Tvá kariéra“

Jak již bylo výše popsáno, je zcela zřejmá uvědomělost společnosti o výhodách aplikace ICT v širokém spektru činností, jakožto i v oblasti projektového řízení.

Společnost využívala především sílu sociálních sítí, a to pro podporu jak komunikace s veřejností a klienty, tak i pro vnitřní komunikaci. Stimulem pro jejich zařazení do podpory aktivit projektu bylo uvědomění si růstu počtu uživatelů sociálních sítí a výrazného podílu času, který na něm tráví. Správné využití potenciálu tak nemohlo znamenat ztrátu nebo nevýhodu, nýbrž konkurenční výhodu. Společnost vsadila především na Facebook, velmi mezi sociálními sítěmi nejen v České republice, ale i na světě. Dalšími i nadále využívanými sítěmi jsou YouTube, Twitter, Google Plus a LinkedIn. Dle pro podnik dostupných statistik došlo v době realizace prezentací a především pak testování a individuálních konzultací k nezanedbatelnému nárůstu počtu odběratelů na síti Facebook a portále YouTube. Přírůstek odběratelů, avšak menší než u dvou prvně zmíněných sítí, zaznamenaly profily na sítích Twitter a Google Plus. Sociální sítě nebyly využívány jen pro komunikaci a jako zdroj informací pro potenciální klienty, jednou z předních výhod bylo dozajista získání zpětné vazby na poskytované služby. Uživatelé v poměrně hojné míře reagovali na zveřejněný materiál a poskytovali tak firmě tolik kýžený feedback, který byl zdrojem inspirace pro publikování dalších příspěvků

a motivací pro budoucí činnost. Úzce související záležitostí a plusovými body byly reference ze strany klientů, a to ve formě jak komentářů tak ohodnocení na stupnici od jedné do pěti, což dalo a nadále dává podnět a určitý nástin dalším případným zájemcům. Reference firma ovšem nezískávala jen prostřednictvím příspěvků na síti, ale i skrze ústní doporučení klientů, jimiž byli žáci. U těch se předpokládalo a bylo i pravděpodobné, že předávali své poznatky svým vrstevníkům, kamarádům, známým aj., a to s odkazem na profil společnosti na některé ze sítí.

Jedním z důležitých kroků k úspěchu není jen kvalita nabízeného produktu nebo služby, ale způsob, jakým je představen, který ovlivňuje, zda produkt zaujme. Diagnostika a projekt jako celek byly předně prezentovány fyzicky na školách, doplňující avšak podstatný materiál pak poskytoval především Facebook a významně rovněž kanál na YouTube. Jelikož byla diagnostika využívána již v předchozích letech v podobných projektech, prošlo jí bezpočet žáků, kteří mohli podat relevantní reference. S řadou z nich byl natočen krátký video medailonek, ve kterém se představili a podali informaci o tom, jakým přínosem jim testování bylo. Vybrané příspěvky byly posléze postupně zveřejňovány na kanále YouTube a skrze odkazy na dalších sítích. Tento krok sehrál bez pochyb důležitou roli v zisku klientů, protože audiovizuálně podané informace působí důvěryhodnějším dojmem než pouhý text. Firma rovněž vsadila na vlastní sebe prezentaci nejen prostřednictvím webových stránek, ale i formou video příspěvku, což bylo rovněž pozitivním počinem. Příspěvek shrnuje aktivity a úspěchy společnosti a potenciální klient tak získává rychlý přehled a až poté, pokud projeví zájem, si může dohledat další doplňující informace.

Společnost měla (a nadále má) zájem na udržení si stálých zákazníků, proto byly na sítích uveřejňovány zároveň i příspěvky nepřímo související s projektem nebo různé plakáty s akcemi či balíčky služeb. Vzhledem k poskytování širokého spektra služeb kariérového poradenství, které mohou využít už žáci posledních ročníků základních škol, bylo pro firmu důležité zaujmout už právě tuto věkovou skupinu, což bylo rovněž jedním z důvodů aktivní existence na sociálních sítích, a to nejen v rámci projektu.

Ačkoliv byla společnost aktivní na 5 sociálních sítí, největší úspěch ze strany klientů získal Facebook a YouTube. K usnadnění komunikace členů realizačního týmu ohledně projektu

byl opět hojně využíván Facebook a pro možnost video schůzí i Google Plus. Naopak o Twitter nebyl ze strany žáků projeven velký zájem, z tohoto důvodu svou pozornost společnost upírala především na Facebook a YouTube. Profil společnosti na síti LinkedIn sloužil spíše k její prezentaci vedle konkurence a také spíše pro personalisty, kteří síť využívali jako databázi potenciálních zaměstnanců.

Mohlo by se zdát, že společnost nevyužila možností všech sítí, na nichž si profil vytvořila. Při monitorování situace vývoje návštěvníků profilu firmy na jednotlivých sítích, bylo patrné, že návštěvníci inklinují spíše k návštěvě prvně zmíněných sítí, proto byla pozornost zaměřena především na ně. Společnost zastávala filozofii zaměřit se plně na zdroje informací, o které je největší zájem, než se soustředit na všechny prameny rovnoměrně.

Facebook i YouTube byly a jsou fenoménem i nadále a společnost z tohoto faktu náležitě těžila, což samozřejmě vedlo k výsledkům již v práci uvedeným. Využití sociálních sítí v činnostech společnosti Projekty ABC, s.r.o. ale i v rovině realizace projektu „Tvá kariéra“ bylo bezesporu výborným a důležitým doplňkem při komunikaci jak mezi pracovníky, tak s veřejností a celkově správným krokem k dosažení cíle a přínosů projektu, které byly v konečném důsledku úspěšně naplněny.

Samozřejmostí pro firmu byl firemní web a samostatný web pro diagnostiku Pro-Diag, který poskytoval veškeré nejen podstatné, ale další doplňující údaje, tak aby byl potenciální klient dostatečně informován.

Ačkoliv existuje řada softwarových nástrojů pro podporu řízení projektů, je nutné zvážit, zda je využití programového vybavení nezbytné k úspěšnému ukončení projektu a dosažení jeho cíle. Specializovaný program nachází uplatnění v případě rozsáhlých komplexních projektů, které trvají například několik let. Důležité před každým pořízením programu je zanalyzovat, jakou měrou by byl využíván nejen v samotném projektu ale i v těch budoucích, aby se jeho pořízení vyplatilo a byl využit naplno.

V případě projektu „Tvá kariéra“ žádný software orientovaný na podporu projektového managementu použit nebyl. Jedním z důvodů byl fakt, že podobné projekty alespoň co do činností, byly společností již dříve realizovány a existovala tak určitá představa, jak

by měl být projekt usměrňován, aby bylo úspěšně dosaženo cíle. Dalším důvodem byla délka projektu, jež nepřekročila délku jednoho roku, celkově firma dosud realizovala projekty střednědobé v délce maximálně 3 roky.

Z výše zmíněných důvodů je zřejmé, že nevyužití žádného specializovaného programu nebylo firmě přítěží, protože i tak byl projekt úspěšně realizován, a to i při skutečnosti, že si firma vystačila v rámci projektu „jen“ s webovou aplikací a informačním systémem disponujícím drobnými podpůrnými funkcemi pro projektové řízení. Sice se v rámci realizace vyskytly problémy, které měly za následek zpoždění předpokládaného ukončení projektu o jeden týden, nicméně jednalo se o problém v komunikaci ze strany škol, což manažer ani realizační tým neměl možnost podstatně ovlivnit.

V současné době je však ve firmě diskutována možnost zapojení se do dlouhodobých projektů a existuje tedy jistá pravděpodobnost, že by byl eventuálně specializovaný software pro projektové řízení pořízen.

K vykonávání jednotlivých úkolů byly pracovníky zpočátku využívány aplikace kancelářského balíku Microsoft Office. Kvůli potřebě sdílení dat, však několikrát došlo k drobným problémům způsobeným sdílením neaktuálních verzí dokumentů, což vedlo k drobným zdržením. Za účelem eliminace těchto nepatrných nedostatků, které by při dlouhodobém výskytu mohly vést k výraznějším zdržením a také pro pohodlnější nakládání s daty byla statická práce s Microsoft Office téměř zcela nahrazena používáním dynamických nástrojů Google Docs. Tento krok byl moudrým řešením, poněvadž nadále nevznikaly žádné problémy ani zbytečné duplikáty dokumentů, které by snižovaly přehlednost dokumentů.

Jako efektivní lze hodnotit i využití cloudového úložiště Google Disk k shromažďování dokumentů, což zajišťovalo jistou kohezi. Google Drive umožňoval v případě potřeby, problémů či jen pro přehled snadný a nelimitovaný přístup k jednotlivým dokumentům. Nedochovalo tak k nepříjemným překážkám, jako je hromadění podkladů na více zařízeních, následkem čehož by pak byla nekompletnost podkladů, což by v konečném důsledku vyústilo v nepřehlednost a následné časové prodlevy v plnění úkolů.

Závěr

V této bakalářské práci bylo představeno využití vybraných prostředků ICT v podpoře řízení projektů. Teoretická část práce byla za využití odborné literatury věnována základním poznatkům z oblasti projektového managementu, jmenovitě projektu, projektovému řízení a jednotlivým fázím životního cyklu. Součástí byl rovněž úvod do problematiky využití informačních prostředků a sociálních sítí v komunikaci a v rámci řízení projektů. Praktickou částí byla případová studie, v níž byl představen projekt „Tvá kariéra“ z oblasti kariérového poradenství, jenž byl inspirován konkrétním již realizovaným projektem. V případové studii byly popsány jednotlivé fáze jeho životního cyklu a navrženy vybrané metriky vyhodnocení projektu. Následně bylo popsáno a zhodnoceno užití ICT k podpoře řízení a jejich význam v dosahování metrik vyhodnocení projektu. Nástrojem pro návrh metrik byla logická rámcová matice. **Navrženými metrikami, které jsou součástí příloh bakalářské práce stejně jako rámcová matice, byly: harmonogram, rozpočet, plán řízení rizik a plán kontrol.**

Cílem projektu bylo otestovat profesní diagnostikou Pro-Diag 1 000 žáků osmých a devátých ročníků základních škol ve městě Kamenec. Indikátory monitorující dosažení cíle byly: počet otestovaných žáků a počet provedených individuálních konzultací z testování. Mezi přínosy projektu patřilo dosažení zisku a popularizace kariérového poradenství a diagnostiky. Indikátory dosažení přínosů byly: míra spokojenosti s testováním ze strany žáků vyšší než 80 % a účast žáků v testování vyšší než 60 %. Všechny indikátory byly překročeny, což poukazuje na skutečnost, že cíle i přínosů projektu bylo dosaženo. Závěrečný ekonomický report rovněž potvrdil ziskovost projektu.

Nástrojem, na jehož základě byly navrhovány metriky, byla logická rámcová matice vyjadřující stručně strategii projektu, od definování cílů a přínosů, přes předpoklady a ukazatele jejich dosažení až po klíčové činnosti, zdroje a hrubý rozpočet. Důležitou roli sehrála komunikace skrze sociální sítě, která měla zásluhu na splnění předpokladů pro dosažení cíle a přínosů, neboť základem byla správná motivace žáků za účelem zvýšení zájmu o kariérové poradenství a následně testování diagnostikou Pro-Diag. Svůj podíl především ve zpracování a uchování důležitých dat vykazovaly prostředky

pro kolektivní práci a uložení poskytující snadný přístup k datům a možnost nakládání s nimi. Výsledkem bylo vytvoření přehledných zdrojů pro ukazatele dosažení výstupů, cíle a přínosů projektu. Celkově tak využití ICT rozhodně napomohlo k dosažení strategie.

Harmonogram projektu jako důležitá metrika v rámci projektového managementu zahrnoval řadu činností s časovým ohraničením. Jedním z klíčových faktorů ovlivňující dokončení aktivit projektu dle plánu byla vedle pečlivé organizace manažera projektu Ing. Dvořáka i efektivní aplikace vybraných nástrojů ICT za účelem plynulého průběhu činností a vyloučení nežádoucích prodlev, k nimž by v důsledku jejich nekorektního využití nebo dokonce nevyužití mohlo dojít. V rámci projektu po počátečních drobných problémech spjatých s aplikací méně vhodných prostředků, byly tyto nahrazeny a účelně kombinovány. Projekt se podařilo dokončit ve stanovenou dobu. K ukončení aktivit projektu došlo týden po předpokládaném ukončení, avšak stále v rámci harmonogramu, který pro tento případ obsahoval časovou rezervu. Ke zdržení došlo kvůli opoždění počátku jedné z aktivit, v důsledku čehož byly zdrženy i následující aktivity. Příčinou tohoto problému však byla zhoršená komunikace ze strany několika škol, načež došlo ke skluzu ve výši jednoho týdne. Je však patrné, že trvání veškerých aktivit trvalo shodnou dobu, tak jak bylo naplánováno v projektu. Lze tedy konstatovat splnění harmonogramu, v němž se do jisté míry promítlo využití konkrétních prostředků ICT.

Druhou navrženou metrikou byl rozpočet přinášející informaci o finanční náročnosti projektu. Vybrané položky rozpočtu byly tvořeny ve vazbě na harmonogram. Jednalo se především o položky s náklady na realizační tým. Na jednotlivé aktivity byl vyčleněn určitý čas a jakékoliv překročení plánovaného trvání znamenalo i zvýšení nákladů. Během realizace nedošlo k žádným nenadálým komplikacím, které by projekt finančně zatížily. Ani výše zmíněné zpoždění si nevyžádalo využití financí nad rámec projektu, neboť prostředky rozpočtu byly navrženy tak, aby pokryly veškeré aktivity i v případě, že by byly dokončeny v rámci časové rezervy, k čemuž i došlo. Rozpočet projektu byl dodržen, čemuž jistou měrou přispělo efektivní využívání prostředků ICT aplikovaných již pro dodržení harmonogramu, od čehož se odvíjelo čerpání prostředků rozpočtu.

Plán řízení rizik zahrnoval různé typy nebezpečí, při jejichž výskytu by byl projekt do jisté míry ohrožen. Ne všechna rizika však byla předvídatelná a sebe lepší opatření

by nezajistila, aby projekt nebyl nijak poznamenán. V rámci realizace projektu došlo jednou k nefunkčnosti webové aplikace k testování, pro tento případ však byly vždy přichystány papírové testy, takže nebylo nijak narušeno pokračování dalších aktivit. Jedním z rizik, které by ohrozilo úspěšnost projektu, ale zároveň se mu dalo účinně předcházet, byla nedostatečná motivace žáků, jejímž důsledkem by byl nedostatek žáků otestovaných diagnostikou. Preventivním opatřením bylo využití sociálních sítí v komunikaci se žáky, což se ukázalo jako vysoce efektivní prostředek, který ve své podstatě pomohl k dosažení jak cíle projektu, tak i jeho přínosů. Dalším alespoň z části ovlivnitelným rizikem bylo nebezpečí zpoždění jednotlivých aktivit, kde svou roli opět sehrály prostředky jak informačního, tak komunikačního charakteru.

Poslední navrženou metrikou byl plán kontrol, značně důležitý podklad pro řízení projektů. V rámci projektu byly prováděny pravidelné kontroly jednotlivých činností, každý měsíc probíhaly porady projektového týmu a jednou za dva měsíce porady projektové kanceláře. Zvláště na poradách týmu bylo pracováno s jednotlivými výstupy dílčích činností.

Veškeré podklady byly pravidelně dodávány s důrazem na korektnost a aktuálnost dat a rovněž včasnost, aby nevznikaly zbytečné prodlevy. Řada dokumentů vyžadovala sdílení či spolupráci s dalšími pracovníky, k čemuž posloužily nástroje pro kolektivní práci. S některými podklady bylo potřeba pracovat zpětně, za tímto účelem bylo využíváno cloudové uložení, odkud byly požadované dokumenty kdykoli pohodlně k dispozici.

Závěrem lze konstatovat příznivý vliv ICT v otázce řízení projektu za předpokladu jejich korektního využití. Z výše zmíněného je patrný kladný podíl aplikace komunikačních prostředků, konkrétně sociálních sítí v dosažení cíle a přínosů projektu a využití těchto a informačních nástrojů v podpoře veškerých činností realizovaných v rámci projektu.

Stejně tak, jako u v této práci popsaného projektu, lze předpokládat pozitivní význam ICT v řízení projektů rozličného charakteru. I když není využíván specializovaný software, je možné vedení činností projektu podpořit i drobnými nástroji například pro podporu kolektivní práce či využitím datových úložišť. U sociálních sítí je téměř jasné, že při správném využití nemohou být mylným krokem, nýbrž podstatnou výhodou.

Seznam použité literatury

Citace

Odborná literatura

ADAMEC, František. *MS Projekt - řízení projektů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 242 s. Snadno a dobře. ISBN 80-7169-374-x.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 372 s. ISBN 80-7169-287-5.

DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013, 165 s. ISBN 978-80-7204-863-2.

DVOŘÁK, Drahošlav. *Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 244 s. ISBN 978-80-251-1885-6.

KALIŠ, Jan, Vlastimil TESAŘ a Karel HYNDRÁK. *Microsoft Project: kompletní průvodce pro verze 2003 a 2002 : Microsoft Office System*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xviii, 597 s. Microsoft Office (Computer Press). ISBN 80-251-0074-x.

KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, c2009, xxiv, 1094 p. ISBN 978-0-470-27870-3.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

LABOVICH, Laura M. Why the LinkedIn profile may be more important than the resume. *Career Planning and Adult Development Journal* [online]. 2014, vol. 30, issue 2, p. 111-116. [cit. 2015-02-13]. ISSN 07361920. Dostupné prostřednictvím ProQuest Central z: <http://search.proquest.com/docview/1612492689?accountid=17116>.

PAVLÍČEK, Antonín. *Nová média a sociální síť*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2010, 181 s. ISBN 978-80-245-1742-1.

PITAŠ, Jaromír. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.1: National standard competences of project management version 3.1*. Vyd. 2., rev. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2010, 314 s. ISBN 978-80-214-4058-6.

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xiv, 344 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-218-1.

SEYMOUR, Tom a Sara HUSSEIN. The history of project management. *International Journal of Management & Information Systems* [online]. 2014, vol. 8, issue 4, p. 233-240 [cit. 2015-02-13]. Dostupné prostřednictvím ProQuest Central z: <http://search.proquest.com/docview/1613026051?accountid=17116>.

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

TOLLY, Kevin. Google Docs/Spreadsheets is worth a look for many. *ComputerWorld Canada* [online]. 2006, vol. 22, issue 23, 1 p. [cit. 2014-12-02]. ISSN 1484-9089. Dostupné prostřednictvím ProQuest Central z: <http://search.proquest.com/docview/219925563?accountid=17116>.

VÁSQUEZ, Germán Aníbal Narváez a Edgar Montalvo ESCAMILLA. Best Practice in the Use of Social Networks Marketing Strategy as in SMEs. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. 2014, vol. 148, p. 533-542 [cit. 2014-11-30]. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.07.076.

ZULCH, Benita. Leadership Communication in Project Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. 2014, vol. 119, p. 172-181 [cit. 2014-12-29]. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.03.021.

Internetové zdroje

ALEXA INTERNET, Inc. The top 500 sites on the web. *Alexa – Actionable Analytics for the Web* [online]. ©1996-2015 [cit. 2014-10-20]. Dostupné z: <http://www.alexa.com/topsites>.

ČAPEK, Erik. 10 jednoduchých tipů, jak využít Google+ pro SEO. In: *Comerto – tvorba webu, internetový marketing, SEO* [online]. 8. dubna 2013. ©2011-2015 [cit. 2014-10-21]. Dostupné z: <http://www.comerto.com/o-nas/odborne-clanky/10-jednoduchych-tipu-jak-vyuzit-google+-pro-seo>.

ČÍŽEK, Jakub. Uložiště Mega se špičkovými parametry už není Beta. In: *Živě.cz – O počítačích, IT a internetu* [online]. 7. listopadu 2013. ©2015 [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://www.zive.cz/bleskovky/uloziste-mega-se-spickovymi-parametry-uz-neni-beta/sc-4-a-171237/default.aspx>.

DOČEKAL, Daniel. Sociální sítě si podmanily svět (fakta a čísla hlavně o Evropě). In: *Lupa.cz – server o českém Internetu* [online]. 26. září 2011, 6:25 SEČ. ©1998-2015 [cit. 2014-10-21]. ISSN 1213-0702. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/socialni-site-si-podmanily-svet-fakta-a-cisla-hlavne-o-evrope/>.

DOLEŽAL, Jan. D | Útvarové a profesní řízení: D5 Životní cyklus projektu. In: *Projekt manažer 250+ | Kariéra projektového manažera začíná u nás* [online PDF dokument]. s. 28-35. ©2012 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/kurz/soubory/modul-d/d5.pdf>.

DVOŘÁK, Jakub. Osm tipů a triků pro webové uložení Google Drive. In: *Technet.cz – Technika kolem nás* [online]. 23. srpna 2012. ©1999-2015 [cit. 2014-12-04]. Dostupné z:

http://technet.idnes.cz/google-drive-efektivneji-0xy-/software.aspx?c=A120729_223226_software_dvr.

EY. *Průzkum řízení projektů v ČR a SR 2013*. [online PDF dokument]. Praha. ©2013. [cit. 2014-12-07]. Dostupné z:

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Pr%C5%AFzkum_%C5%99%C3%ADzen%C3%AD_2013/\\$FILE/EY_Pruzkum%20rizeni%20projektu%20v%20CR%20a%20SR%202013.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Pr%C5%AFzkum_%C5%99%C3%ADzen%C3%AD_2013/$FILE/EY_Pruzkum%20rizeni%20projektu%20v%20CR%20a%20SR%202013.pdf).

HANDL, Jan. Zlatá pravidla pro lepší využití Twitteru. In: *Lupa.cz – server o českém Internetu* [online]. 29. dubna 2011, 6:25 SEČ. ©1998-2015 [cit. 2014-10-21]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/zlata-pravidla-pro-lepsi-vyuziti-twitteru/>.

JENÍKOVÁ, Markéta. 31 tipů, jak nejlépe využít Twitter pro vaše podnikání - 2. část. In: *MladýPodnikatel.cz – jak podnikat, online podnikání* [online]. 23. září 2013. ©2015 [cit. 2014-10-21]. Dostupné z: <http://mladypodnikatel.cz/31-tipu-jak-na-twitter-2-t6720>.

JOBVITE Inc. Social Recruiting Survey 2014. *Recruiting Software – Applicant Tracking - Jobvite* [online PDF dokument]. Jobvite: USA, 2014, 17 s. ©2015 [cit. 2015-02-10]. ISBN 650-376-7200. Dostupné také z: http://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2014/10/Jobvite_SocialRecruiting_Survey2014.pdf.

KOLERUSOVÁ, Markéta. Možnosti reklamy na YouTube s využitím AdWords. In: *PPC, sociální média, SEO a marketing na internete od společnosti Sun Marketing – Sunitka.sk* [online]. 26. júla 2010. ©2010-2015 [cit. 2014-10-21]. Dostupné z: <http://www.sunitka.sk/c/8-moznosti-reklamy-na-youtube-s-vyuzitim-adwords>.

LANGOVÁ, Petra. Google+ a jeho využití při získávání kontaktů. In: *Clipsan – udělejte z návštěvníků věrné zákazníky!* [online]. 5. listopadu 2013. ©2009-2015 [cit. 2014-10-21]. Dostupné z: <https://clipsan.com/blog/google-jeho-vyuziti-pri-ziskavani-kontaktu/>.

LINKEDIN: *World's Largest Professional Network* [online]. ©2015 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.linkedin.com/>.

MICROSOFT. Microsoft by the numbers. *News Center* [online]. ©2014 [cit. 2014-12-02]. Dostupné z: <http://news.microsoft.com/bythenumbers/index.html>.

MITROFF, Sarah. OneDrive, Dropbox, Google Drive, and Box: Which cloud storage service is right for you?. In: *Product reviews and prices, software downloads, and tech news - CNET* [online]. 19 February 2014, 1:01 AM PST [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.cnet.com/how-to/onedrive-dropbox-google-drive-and-box-which-cloud-storage-service-is-right-for-you/>.

PIERCE, David. 5 Great Alternatives To Google Docs You Should Consider In: *MakeUseOf* [online]. 26 March 2009 [cit. 2014-12-02]. Dostupné z: <http://www.makeuseof.com/tag/5-great-alternatives-to-google-docs-you-should-consider/>.

PROJECTMAN.CZ. Software pro PM. *Portál pro projektové manažery – Projectman.cz* [online]. ©2010-2014 [cit. 2014-12-07]. Dostupné z: <http://www.projectman.cz/software>.

PROJECTMAN.CZ. Užitečný software: Atlassian JIRA. *Portál pro projektové maanzery – Projectman.cz* [online]. ©2010-2014 [cit. 2014-12-07]. Dostupné z: <http://www.projectman.cz/software/13-atlassian-jira-atlassian-confluence>.

PROJECTMAN.CZ. Užitečný software: Primavera. *Portál pro projektové manažery – Projectman.cz* [online]. ©2010-2014 [cit. 2014-12-07]. Dostupné z: <http://www.projectman.cz/software/5-primavera>.

SMARTSHEET.COM Inc. Comparison of Project Management Software. *Online Project Management Software | Smartsheet* [online]. ©2014 [cit. 2014-12-08]. Dostupné z: <http://www.smartsheet.com/project-management-software-comparison>.

STATISTA Inc. Leading social networks worldwide as of March 2015, ranked by number of active users (in millions). *Statista – The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies* [online]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>.

SUN MARKETING, s. r. o. 9 důvodů, proč být aktivní v sociálních sítích. *PPC reklama, tvorba webů, sociální sítě – Sun Marketing* [online]. ©2011-2014 [cit. 2014-10-27]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/marketing-v-socialnich-sitich/9-duvodu-proc-byt-aktivni-v-socialnich-sitich>.

ŠUBR, Vladimír. Zoho: objevte další kancelář online. In: *ITBIZ – Vaše jednička mezi nulami* [online]. 6. srpna 2008, 8:52 SEČ [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/zoho-kancelar-online>.

TWITTER COUNTER. The Twitaholic.com Top 100 Twitterholics based on Followers. *Top Twitter User Rankings & Stats / Twitaholic.com* [online] [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://twitaholic.com/>.

Bibliografie

HODAŇ, Bohuslav. *Teorie a zkušenosti v přípravě a realizaci projektů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013, 243 s. ISBN 978-80-244-3651-7.

POSPÍŠILOVÁ, Marie, Ladislav MEJZLÍK a Lenka VELECHOVSKÁ. *Počítačem integrované řízení podniku*. Vyd. 1. Praha: BOVA POLYGON, 2008, iv, 258 s. ISBN 978-80-7273-153-4.

RUSSELL, Lou. *10 steps to successful project management*. Alexandria, Va.: ASTD Press, 2007, viii, 248 p. ISBN 1562864637.

ŠTĚDRŮŇ, Bohumír. *Manažerské řízení a informační technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 156 s. ISBN 978-80-247-2052-4.

ŠVARCOVÁ, Ivana a Tomáš RAIN. *Informační management*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2011, 183 s. Informatika (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-40-0.

YOUNG, Trevor L. *Successful project management*. Fourth edition. ix, 218 p. ISBN 9780749467203.

Seznam příloh

Příloha A: Logická rámcová matice	1 s.
Příloha B: Harmonogram	1 s.
Příloha C: Rozpočet	1 s.
Příloha D: Plán řízení rizik	2 s.
Příloha E: Plán kontrol	2 s.
Příloha F: Organizační struktura projektu	1 s.
Příloha G: Vývoj počtu přihlášených žáků k testování v týdnech	1 s.

Příloha A: Logická rámcová matice

přínosy projektu	ukazatelé dosažení přínosů	zdroje údajů pro ukazatele dosažení přínosů	
<ul style="list-style-type: none"> - zvýšení povědomí o kariérovém poradenství - popularizace kariérového poradenství - příspěví k eliminaci nevhodného výběru špatné školy / povolání - popularizace diagnostiky Pro-Diag - dosažení zisku 	<ul style="list-style-type: none"> - počet zapojených škol a otestovaných žáků > 60 % (z celkového počtu vybraných tříd) - spokojenost s testováním > 80 % 	<ul style="list-style-type: none"> - přehled počtu podpořených škol / žáků (otestovaných) - databáze škol a přehled počtu žáků - zprávy z ekonomického oddělení (výdělečnost) 	
cíle projektu	ukazatelé dosažení cílů	zdroje údajů pro ukazatele dosažení cílů	předpoklady dosažení přínosů
<ul style="list-style-type: none"> - otestovat diagnostikou Pro-Diag 1 000 žáků ve městě Kamenec 	<ul style="list-style-type: none"> monitorovací indikátory: - počet otestovaných žáků > 1 000 - počet provedených IP > 1 000 - počet odevzdaných dotazníků spokojenosti > 1 000 	<ul style="list-style-type: none"> - reporty pro vedení - počet IP, výstupů diagnostiky, navracených dotazníků spokojenosti 	<ul style="list-style-type: none"> - žáci budou otestováni - žáci si zvolí studium / profesi dle výsledků diagnostiky
výstupy projektu	ukazatelé dosažení výstupů	zdroje údajů pro ukazatele dosažení výstupů	předpoklady dosažení cílů
<ul style="list-style-type: none"> - výstupy (výsledky) pracovní diagnostiky Pro-Diag otestovaných žáků - zprávy o IP - vyplněné dotazníky spokojenosti 	<ul style="list-style-type: none"> - přehled (počet) o zprávách o IP - přehled (počet) výstupů z testování - přehled (počet) dotazníků spokojenosti - veškeré výstupy budou dostupné nejpozději 1 měsíc před plánovaným ukončením projektu 	<ul style="list-style-type: none"> - aplikace Pro-Diag - výkaz zpráv psychologů o provedených IP - výkaz o odevzdaných dotaznicích spokojenosti - výsledky testování 	<ul style="list-style-type: none"> - motivace žáků k testování (→ dostatek otestovaných žáků)
činnost projektu	potřebné vstupy / zdroje	hrubý rozpočet	předpoklady dosažení výstupů
<ul style="list-style-type: none"> - oslovení škol / žáků / rodičů - tisk propagačních materiálů - testování žáků - provedení IP - vyhodnocení dotazníků spokojenosti 	<ul style="list-style-type: none"> - propagační materiály - prezenční listiny - projektový tým (projektový manažer, pracovník IT, publicity, koordinace projektů a kariérového poradenství), - psychologové - aplikace Pro-Diag (pro žáky k testování) 	<ul style="list-style-type: none"> - náklady na realizační tým - náklady na publicitu - náklady na tisk výstupů a podpurných materiálů - nepřímé náklady 	<ul style="list-style-type: none"> - žáci projdou testováním a IP - žáci vyplní dotazník spokojenosti

zdroj: vlastní zpracování

Příloha B: Harmonogram

	ROK	2013												2014																										
		MĚSÍC	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	MĚSÍC	Únor	Březen	Duben																									
TÝDEN	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			
1.	TESTOVÁNÍ ŽÁKŮ DIAGNOSTIKOU PRO-DIAG																																							
1.1	OSLOVENÍ ŠKOL																																							
1.1.1	Komunikace se školami																																							
1.1.2	Zadání tisku propagačních materiálů																																							
1.1.3	Prezentování testování																																							
1.2	PŘIHLÁŠENÍ ŽÁKŮ																																							
1.2.1	Přihlášení žáků k testování																																							
1.2.2	Příprava testovacích skupin																																							
1.2.3	Příprava prezentačních listin																																							
1.3	TESTOVÁNÍ																																							
1.3.1	Spuštění testování																																							
1.3.2	Testování																																							
1.3.3	Vyhodnocení testování																																							
1.4	INTERPRETACE + PROVEDENÍ KONZULTACÍ																																							
1.4.1	Hromadná interpretace testování																																							
1.4.2	Provedení individuálních konzultací																																							
1.5	ANALÝZA SPOKOJENOSTI																																							
1.5.1	Příprava dotazníků spokojenosti																																							
1.5.2	Vyhodnocení dotazníků spokojenosti																																							
	ČASOVÁ REZERVA																																							
CELKEM																																								

zdroj: vlastní zpracování

Příloha C: Rozpočet

typ nákladů	zdroje	trvání	cena
náklady na realizační tým	manažer projektu	8 měsíců	150–300 Kč/hod. *
	pracovník oddělení publicity	8 měsíců	150–220 Kč/hod. *
	pracovník oddělení koordinace projektů	8 měsíců	150–220 Kč/hod. *
	pracovník oddělení kariérového poradenství	8 měsíců	150–220 Kč/hod. *
	pracovník oddělení IT	8 měsíců	150–220 Kč/hod. *
	25 psychologů	podle počtu hodin (DPP)	150–220 Kč/hod. *
	sociální, zdravotní pojištění	8 měsíců	34 % z hrubých mezd
náklady na publicitu	letáky	2 000 ks	cca 4 500 Kč
	plakáty	100 ks	cca 1 500 Kč
náklady na tisk výstupů	výsledky testování	2 000 ks (předpokládané)	cca 10 000 Kč
	náhradní testy	2 000 ks (předpokládané)	cca 10 000 Kč
	dotazníky spokojenosti	2 000 ks (předpokládané)	cca 5 000 Kč
nepřímé náklady		po celou dobu trvání	15 %

zdroj: vlastní zpracování

* ceny za výkon pracovníků projektového týmu a psychologů jsou uváděny v hrubé hodinové sazbě

Příloha D: Plán řízení rizik

typ rizika	riziko	pravděpodobnost (0-5)	dopad (0-1)	prevence, reakce	odpovědnost
obchodní	selže dodavatel propagačních materiálů	2	2	výměna dodavatele	O. P.
projektová	nedostatečná motivace žáků (→ nedostatek žáků pro testování)	3	4	dostatečné využití komunikačních technologií, publicita a prezentace projektu	O. P. + MP
	odchyly od plánovaných výstupů	3	3	pravidelné pečlivé kontroly, kontroly plnění	O. KA. P. + PM
	projekt se dostane do skluzu	3	3	vyšší výkon zaměstnanců	PM
	nefunkční projektový tým	3	4	okamžitá výměna	PM, popř. vedení firmy
	nedokončení jednotlivých aktivit včas	3	3	dokončení v co nejkratším čase	PM
technická a technologická	selhání techniky během testování	2	3	připravené písemné testy	O. KA. P.
	selhání webové aplikace	2	3	pravidelná údržba	O. IT
z vyšší moci	v době testování se vyskytne chřipková epidemie	1	3	záložní termín testování	O. KP
selhání lidí	výpadek důležitého člena týmu	4	4	připravený náhradník	PM
bezpečnostní	únik citlivých dat o klientech	2	4	zvýšení bezpečnostních opatření v zájmu ochrany osobních údajů	O. KP + PM
finanční	pozdní dodání (nedodání) plateb ze strany škol	2	3	smluvně ošetřeno, urgování plateb	E. O. + O. P.

zdroj: vlastní zpracování

Legenda – Plán řízení rizik:

- pravděpodobnost 0 (jev nemožný), 5 (jev jistý)
- dopad 0 (nulový), 5 (maximální)
- O. P. oddělení publicity
- PM projektový manažer
- O. KA. P. oddělení kariérového poradenství
- O. IT oddělení IT
- O. KP oddělení koordinace projektů
- E. O. ekonomické oddělení

Příloha E: Plán kontrol

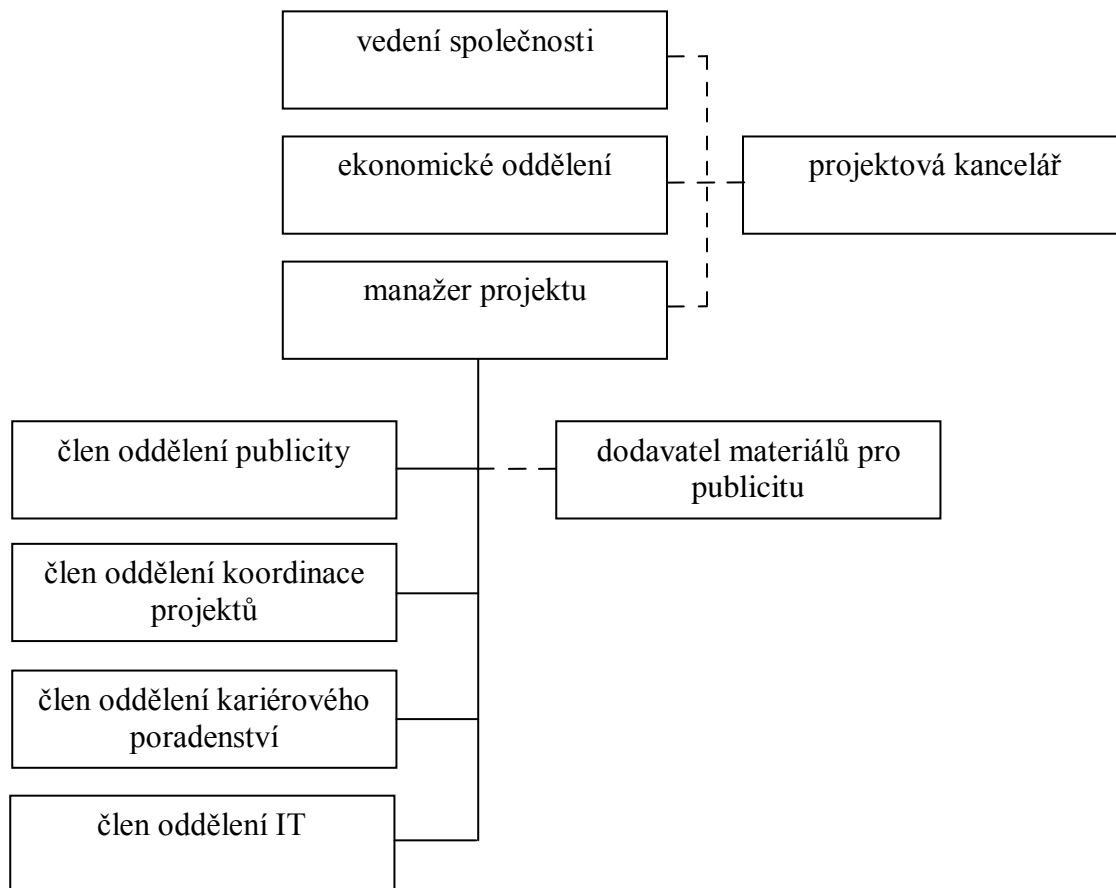
činnosti	předmět kontroly	kdy se provádí	výstup	kontroluje	odpovědnost
oslovení škol					
komunikace se školami	p. oslovených škol	denně	výpis emailů	PM	O. P.
zadání tisku propagačních materiálů	kvantita a jakost dodávky	po dodání	předávací protokol	O. P.	O. P.
prezentování testování	prezentování testování	po každé prezentaci	kontrolní zápis	PM	O. P.
zápis žáků					
přihlášení žáků k testování	řádné přihlášení	po provedení (konec dne)	výpis z databáze	O. KP	O. KP
příprava testovacích skupin	správnost osobních údajů žáků	po každém založení	kontrola v systému	O. KP.	O. KP
příprava prezenčních listin	správnost osobních údajů žáků	po vytvoření	x	O. KP	O. KP
testování					
spuštění testování	funkčnost webové aplikace	před každým spuštěním	kontrolní zápis	O. IT	O. IT
testování	řádné ukončení testování	po každém testování	print screen testovací skupiny	O. KA. P.	O. KA. P.
	dostatečný p. otestovaných žáků	týdně	report pro vedení	PM	O. P.
vyhodnocení testování	formální správnost výstupů diagnostiky	po každém testování	kontrolní zápis	O. KA. P.	O. KA. P.
interpretace a provedení konzultací					
hromadná interpretace testování	obeznámení žáků s výsledky	po provedení na škole	kontrolní zápis	O. KA. P.	O. KA. P.
provedení individuálních konzultací	množství provedených IP	po provedení na škole	zápis konzultací	O. KA. P.	O. KA. P.
analýza spokojenosti					
přípravení dotazníků spokojenosti	správnost dotazníků	před každým vyplněním	x	O. KP	O. KP
vyhodnocení dotazníků spokojenosti	množství odevzdaných dotazníků	před vyhodnocením	report	O. KP	O. KP

zdroj: vlastní zpracování

Legenda – Plán kontrol:

- PM projektový manažer
- O. P. oddělení publicity
- O. KP. oddělení koordinace projektů
- O. IT oddělení IT
- O. KA. P. oddělení kariérového poradenství

Příloha F: Organizační struktura projektu



zdroj: vlastní zpracování

Příloha G: Vývoj počtu přihlášených žáků k testování v týdnech

týden	počet prezentací	počet odevzdaných archů	počet přihlášených žáků
37. týden	4	8	130
38. týden	4	7	110
39. týden	5	7	130
40. týden	5	14	210
41. týden	4	19	330
42. týden	X	18	320
43. týden	X	15	270
celkem	22	88	1 500
celkem možných	22	88	1 760

zdroj: vlastní zpracování