

Sem vložte zadání Vaší práce.

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ
KATEDRA SOFTWAROVÉHO INŽENÝRSTVÍ



Bakalářská práce

Analýza online nástrojů pro řízení malých projektů

Jan Feřtek

Vedoucí práce: Ing. Lukáš Zoubek

12. května 2015

Poděkování

Děkuji Ing. Lukáši Zoubkovi za odborné připomínky a vstřícný přístup při vedení této bakalářské práce. Také děkuji svým rodičům za podporu během celého studia.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o etické přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

Beru na vědomí, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona, ve znění pozdějších předpisů, zejména skutečnost, že České vysoké učení technické v Praze má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

V Praze dne 12. května 2015

.....

České vysoké učení technické v Praze
Fakulta informačních technologií

© 2015 Jan Feřtek. Všechna práva vyhrazena.

Tato práce vznikla jako školní dílo na Českém vysokém učení technickém v Praze, Fakultě informačních technologií. Práce je chráněna právními předpisy a mezinárodními úmluvami o právu autorském a právech souvisejících s právem autorským. K jejímu užití, s výjimkou bezúplatných zákonných licencí, je nezbytný souhlas autora.

Odkaz na tuto práci

Feřtek, Jan. *Analýza online nástrojů pro řízení malých projektů*. Bakalářská práce. Praha: České vysoké učení technické v Praze, Fakulta informačních technologií, 2015.

Abstrakt

Cílem této práce je nalézt online nástroje, které by bylo možné použít pro řízení tří konkrétních projektů společnosti EDUin, o.p.s. První část práce je věnována definici základních pojmů projektového managementu, charakteristice společnosti a vybraných projektů. Druhá část práce je zaměřena na zjištění potřeb vedoucích vybraných projektů, vymezení požadavků na hledané nástroje, srovnání a výběr nástrojů a zhodnocení využitelnosti vybraných nástrojů. Vybrané nástroje naplnily definované požadavky dvou projektů a vedoucí těchto projektů se rozhodly začít vybrané nástroje používat.

Klíčová slova online nástroje, řízení projektu, případová studie, spolupráce v týmu, software jako služba

Abstract

The aim of this work is to find online tools that could be used to manage three projects at EDUin, o.p.s. The first part is devoted to the definition of the basic terms of project management, and to the characteristics of the company and the selected projects. The second part is focused on the needs of managers of selected projects, specification of requirements for the tools, comparison and selection of tools and evaluation of applicability of selected tools. Selected

tools fulfilled requirements of two projects and the leaders of these projects decided to use these tools.

Keywords online tools, project management, case study, teamwork, software as a service

Obsah

Úvod	1
1 Vymezení problematiky	3
1.1 Cíl a postup práce	3
1.2 Zaměření práce	3
2 Řízení projektu - základní terminologie	5
2.1 Projekt	5
2.2 Trojimperativ	7
2.3 Projektové řízení	8
2.4 Metodika	9
3 Představení společnosti a její organizační struktura	11
3.1 Zdůvodnění výběru společnosti	11
3.2 Historie EDUin, o.p.s.	11
3.3 Charakteristika řídicí struktury	13
3.4 Financování organizace	13
3.5 Nárůst personálních a komunikačních problémů	14
3.6 Problémy s komunikací a předáváním informací	14
4 Popis vybraných projektů	15
4.1 Pořad	15
4.2 Konference	17
4.3 Brožura	18
4.4 Srovnání projektů	20
5 Komunikační potřeby a požadavky na nástroje	21
5.1 Pořad	21
5.2 Konference	24
5.3 Brožura	26

6	Porovnání online nástrojů	29
6.1	Zkoumané nástroje	29
6.2	Zařazení nástrojů	30
6.3	Platební model nástrojů	31
6.4	Výběr nástroje pro projekt Pořad	32
6.5	Výběr nástroje pro projekt Konference	33
7	Zhodnocení využitelnosti vybraných nástrojů	35
7.1	Pořad	35
7.2	Konference	37
7.3	Finanční efektivita	37
7.4	Vyhodnocení přínosu práce	39
	Závěr	41
	Literatura	43
A	Seznam použitých zkratk	45
B	Obsah příloženého CD	47

Seznam obrázků

4.1	Stránka pořadu „Všichni ve škole“ na Stream.cz	16
4.2	Pozvánka na konferenci	17
4.3	Titulní strana brožury „EDUin – naše vizitka“	19
6.1	Odpovědi spolupracovníků v nástroji Wiggio	33
6.2	Ukázka přípravy Konference v nástroji Trello	34

Seznam tabulek

4.1	Srovnání rozpočtu, časového plánu a počtu pracovníků vybraných projektů	20
5.1	Ukázka časového plánu Konference	25
6.1	Srovnání funkcí testovaných nástrojů	31
6.2	Poplatky za používání nástrojů	32
7.1	Naplnění požadavků projektu Pořad pomocí nástroje Wiggio . . .	35
7.2	Naplnění požadavků projektu Konference pomocí nástroje Trello .	37

Úvod

Rozvoj internetu přinesl změnu do mnoha oblastí lidské činnosti. Tato technologie za posledních dvacet let zásadně změnila způsob, jakým získáváme informace či jak spolu komunikujeme. Internet proměnil i firemní prostředí. Díky němu mohou lidé mnoha profesí pracovat vzdáleně, aniž by navštěvovali kancelář. Před firmami tak vyvstává otázka, jakou formou komunikace nahradit osobní kontakt. Nejčastější volbou je elektronická pošta [1]. Ta má krom výhod řadu nedostatků. Například neumožňuje nadřízeným efektivně kontrolovat plnění zadaných úkolů. Dle studie společnosti McKinsey & Company stráví průměrný zaměstnanec vyřizováním elektronické pošty více než čtvrtinu pracovní doby [2].

Proto v posledních deseti letech vzniklo mnoho online nástrojů, které mají za cíl odstranit nedostatky z e-mailové komunikace plynoucí, či dokonce e-mail zcela nahradit. Za jedním z takových nástrojů stojí společnost Asana. Její ředitel a spoluzakladatel Facebooku Dustin Moskovitz označil e-mailovou komunikaci za „práci o práci“ („work about work“) [3] a usiluje o koncept „týmové práce bez e-mailu“ („teamwork without email“) [4].

Ve své práci se snažím na případu jedné organizace zjistit, zda tento koncept skutečně odpovídá potřebám pracovníků.

V této práci popisuji prostředí charakteristické pro společnost s deseti až dvaceti zaměstnanci či spolupracovníky. Vybral jsem je proto, že zatímco ve velké firmě či korporaci je možné komunikační styl i nástroje nařídit a pod sankcemi vyžadovat, malé firmy a neziskové organizace, které mnohdy pracují s lidmi na částečný úvazek nebo s externisty, se ocitají v komplikovanější situaci. Musejí nabídnout takový nástroj řízení, který vyhoví jak vedoucímu pracovníkovi, tak těm, které řídí či s kterými spolupracuje.

Vymezení problematiky

1.1 Cíl a postup práce

Cílem mé práce je nalézt online nástroje, které by bylo možné použít pro řízení tří konkrétních projektů společnosti EDUin, o.p.s. Prvním krokem k dosažení tohoto cíle je pomocí konzultací s vedoucími vybraných projektů zjistit jejich komunikační a řídicí potřeby. Na základě těchto potřeb definuji požadavky na online nástroje; jaké parametry by měly splňovat, aby tyto potřeby naplnily. Následně vyhledám online nástroje rámcově odpovídající těmto parametrům, srovnám je a pro každý projekt vyberu ten nástroj, který bude představě vedoucího projektu nejbližší. Na základě další konzultace zhodnotím využitelnost vybraných nástrojů.

1.2 Zaměření práce

Pro účely analýzy online nástrojů jsem vybral neziskovou organizaci EDUin, která byla založena roku 2010 a spolupracuji s ní od roku 2011. Jde o obecně prospěšnou společnost, která se zaměřuje na komunikaci a projekty v oblasti vzdělávání a vzdělávací politiky (představení společnosti viz 3). Vybral jsem ji z následujících důvodů:

- EDUin stojí za mnoha rozdílnými projekty: publikuje týdenní internetový zpravodaj, pořádá konference a pravidelné měsíční kulaté stoly, vytváří pořad pro internetovou televizi. Díky tomu budu moci zjistit, jak se liší požadavky na zmiňované online nástroje dle typu projektu.
- Hlavním komunikačním nástrojem mezi pracovníky organizace je elektronická pošta. Jde tedy o organizaci vhodnou pro hledání efektivnějšího způsobu řízení práce.
- S organizací spolupracuji téměř od jejího vzniku a mohu tedy posoudit, zda a případně jak se s rozvojem společnosti proměňuje způsob práce

1. VYMEZENÍ PROBLEMATIKY

na projektech. Za pět let existence se organizace rozrostla z původních tří zakladatelů na dvacet spolupracovníků, obvykle zaměstnaných na externí smlouvu a částečný úvazek. Tito lidé pracují na velmi různých projektech, obvykle několika zároveň. Považuji takové prostředí za vhodné pro zkoumání řídicích a komunikačních potřeb malé, rychle se rozrůstající organizace.

Řízení projektu - základní terminologie

V této kapitole představím základní pojmy používané v oblasti projektového managementu. Jsou to pojmy projekt, trojimperativ, projektové řízení a metodika. Cílem této kapitoly je uvést pojmy, které budu v práci dále používat. Popis každého pojmu strukturoval do dvou částí. V první části čerpám z definic v odborné literatuře a ve druhé části pojem vztahuji ke konkrétnímu příkladu práce společnosti EDUin.

2.1 Projekt

Termín *projekt* je pilířem projektového managementu. Odborníci na projektové řízení jej vymezují různě; definice se liší v konkrétních formulacích. Harold Kerzner, přední teoretik projektového managementu, definuje projekt [5] jako jakýkoliv sled aktivit a úkolů, který naplňuje tyto bodu:

- Projekt má dán specifický cíl, který má být realizací splněn.
- Projekt má definováno datum začátku a konce uskutečnění.
- Projekt má stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.

Projekty se mohou lišit svou velikostí, počtem zainteresovaných osob či délkou trvání, určité atributy jsou však společné. Toto jsou charakteristické prvky projektu: [6]

- Projekt má jedinečný účel.
- Projekt je dočasný, má začátek a konec.

2. ŘÍZENÍ PROJEKTU - ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE

- Projekt se vytváří postupným rozpracováváním. Na začátku jsou projekty často definovány velmi zeširoka. Postupem času se jednotlivé specifické detaily stávají jasnějšími. Projektový tým by měl vytvořit iniciační plány a následně je na základě nových informací detailněji aktualizovat a upravovat.
- Většina projektů má mnoho zainteresovaných stran a subjektů, vždy by však projekt měl mít primárního zákazníka nebo sponzora, který určuje jeho směr a poskytuje finance.
- Projekty se realizují pomocí zdrojů, a to lidských a materiálních. Nad mnohými ze zdrojů má manažer projektu jen minimální kontrolu.
- Součástí projektu je nejistota. Protože je každý projekt jedinečný, může být obtížné jasně definovat jeho cíle, odhadnout, jak dlouho bude trvat jeho dokončení, či určit, kolik bude stát.

Klíčovou podmínkou pro úspěch projektu je definice jeho cílů. Pro ověření, zda je cíl vytyčen správně, je možné použít metodu SMART. [7] Jedná se o souhrn pěti vlastností, kterými by mělo být možné cíl projektu popsat. Cíl by měl být:

Specifický Cíl musí být specifický, tedy jednoznačně pojmenovatelný, aby bylo možné posoudit, zda jej bylo dosaženo.

Měřitelný Musí být možné změřit úroveň naplnění cíle. Již při definici cíle by měla být stanovena metoda, kterou bude měřeno, nakolik bylo cíle dosaženo.

Akceptovatelný Cíl musí být formulován tak, aby s ním souhlasily všechny zainteresované strany.

Realistický Cíl musí být dosažitelný, uskutečnitelný.

Termínovaný Tedy vymezený časem. Musí být stanoven termín, ve kterém bude dosažení cíle posuzováno.

Popsanou definici projektu uvedu na příkladu internetového pořadu „Všichni ve škole“. Ověřím tak, že tuto činnost organizace EDUin je možné označit jako projekt.

Cílem této činnosti je od září 2014 do června 2015 natočit a odvysílat na Stream.cz 38 epizod o základních školách v ČR, kdy každá jedna epizoda bude mít alespoň 30 000 zhlédnutí. Smyslem činnosti je oslovit diváky Stream.cz, tedy tu část veřejnosti, kterou EDUin běžnými metodami - tiskovými zprávami, články v novinách a na internetu - oslovit neumí. K dispozici je tým pěti lidí (scénáristé, moderátoři, režisér, kameraman, produkce, přičemž některé funkce se prolínají) a částka 30 000 Kč na realizaci jedné epizody.

Cíl je:

Specifický Před realizací projektu bylo koproducenty pořadu, společností EDUin a vedením Stream.cz, určeno, že hranicí, kdy bude možné hovořit o splnění cíle, je 30 000 zhlédnutí každé epizody.

Měřitelný Cíl je jasně měřitelný. Informace o počtu zhlédnutí jsou tvůrcům pořadu k dispozici.

Akceptovatelný S cílem souhlasí obě spolupracující strany. Pro EDUin je hranice 30 000 zhlédnutí vysokým cílem, kterého by sama nebyla schopna dosáhnout. Pro vedení Stream.cz je to hranice umožňující zařazení reklamy, která uhradí náklady pořadu, a zároveň tento typ pořadu rozšiřuje divácké spektrum o diváky, kteří obvykle Stream.cz nesledují. Spolupráce je tedy prospěšná pro obě strany.

Realistický Jedná se o uskutečnitelný cíl, protože většina pořadů Stream.cz má vyšší sledovanost než 30 000 zhlédnutí. Ukázalo se, že cíl byl vymezen realisticky, neboť obvyklá sledovanost tohoto pořadu se pohybuje mezi 60 – 80 000 zhlédnutí.

Termínovaný Činnost má jasně vymezený začátek a konec.

Činnost má vymezený časový rámec, cíl, který je možné popsat metodou SMART, a vymezené lidské a finanční zdroje pro svou realizaci. Je tedy možné označit ji jako projekt.

2.2 Trojimperativ

Projekty mají trojrozměrný cíl, což znamená současné splnění požadavků na věcné provedení, časový plán a rozpočtové náklady. Projektový manažer by měl dosáhnout všech tří cílů současně. Relativní důležitost každé dimenze trojimperativu je dána povahou konkrétního projektu. [6]

- **Rozsah:** Jakou práci je třeba v rámci projektu udělat? Jaký výstup zadavatel projektu očekává? Jak bude rozsah ověřen?
- **Čas:** Jak dlouho by měla práce na projektu trvat? Jaký je harmonogram projektu? Jak bude tým monitorovat aktuální stav projektu ve vztahu k časovému rozvrhu?
- **Náklady:** Kolik by měla realizace projektu stát? Jaký je rozpočet projektu? Jak budou náklady sledovány?

Mezi uvedenými parametry existuje vzájemný vztah. Pokud se jeden z parametrů změní a druhý musí zůstat nezměněn, pak se nutně musí adekvátním způsobem změnit třetí. Protože maximalizace cíle při minimalizaci nákladů a době trvání projektu obvykle vede k protichůdnými požadavkům, je nutno u většiny projektů hledat vhodný kompromis. [8] Kompromisem se rozumí identifikace nejvhodnějšího vztahu mezi parametry pro konkrétní projekt.

Tento vztah demonstruji na příkladu konference (detailní informace o projektu viz 4.2). Konference má pevně daný den konání a je proto při její přípravě třeba dbát na dodržení harmonogramu. Nejdůležitějším aspektem projektového trojimperativu je tedy v tomto případě čas. Proto, pokud bude vedoucí projektu v průběhu příprav nucen ke změnám, bude měnit plán rozsahu (sníží rozsah) a/nebo nákladů (zvýší náklady).

2.3 Projektové řízení

Alena Svozilová [9] uvádí dvě definice projektového řízení, respektive projektového managementu – tyto pojmy označují totéž. První dle profesora Harolda Kerznera [5], předního teoretika projektového managementu:

„Projektový management je souhrn aktivit spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“

Druhou dle sdružení projektových managerů Project Management Institute (PMI) [10]:

„Projektové řízení je aplikací znalostí, dovedností, nástrojů a technik na projektové aktivity za účelem dosažení požadavků projektu.“

Rámec projektového řízení zahrnuje zainteresované strany projektu, znalostní oblasti projektového řízení, nástroje a techniky k řízení projektů. Mezi základní znalostní oblasti projektového řízení patří řízení rozsahu, času, nákladů a kvality. V každé z těchto oblastí se používá řada technik a nástrojů.

Projektový manažer musí usilovat nejen o naplnění plánovaného rozsahu, času a nákladů, ale rovněž musí usnadňovat celý proces tak, aby bylo naplněno očekávání lidí, kteří jsou do projektu zapojeni nebo se jich projektové aktivity dotknou. Patří mezi ně zadavatel projektu, projektový tým, podpůrný personál, zákazníci, uživatelé, dodavatelé i oponenti projektu. Zainteresované strany mají často velmi odlišné potřeby a očekávání. [6]

V organizaci EDUin je úroveň znalostí z oblasti projektového manage-

mentu u jednotlivých členů vedení a spolupracovníků velmi rozdílná. Ředitel organizace má zkušenosti z oblasti státní správy, kde řídil projekt velkého rozsahu, a také absolvoval několik školení projektového řízení. Další tři členové vedení mají praktické zkušenosti s vedením menších projektů (například natáčení pořadu pro Českou televizi či realizace školních projektů), ale obvykle bez dostatečné teoretické reflexe. Nově přijímaní spolupracovníci často nemají teoretické znalosti ani praktické dovednosti z oblasti projektového managementu.

Cituji vedoucího projektu VšI ve škole: „*Hlavní potíží organizace je, že v prvních letech existence nebyl zaveden systém vnitřního vzdělávání nově přijímaných spolupracovníků, kteří nastupují na pozici vedoucího projektu. Ani nebyly vytvořeny předpoklady pro systematické předávání a sdílení zkušeností z vedení projektů mezi jednotlivými spolupracovníky. Nejsme při aplikování doporučených postupů dostatečně důslední. Někteří z nás teoretické základy projektového managementu mají, ale nedrží se jich. Uvedu příklad. U projektu máme stanoveny exity, tedy místa v časovém harmonogramu, kdy posuzujeme jeho úspěšnost a efektivitu. V těchto momentech je možné - v případě, že s výsledky projektu a jeho vedením nejsme spokojeni - projekt s vynaložením nesitelných nákladů ukončit a s manažerem rozvázat spolupráci. Protože je však v tomto oboru obtížné sehnat kvalitní lidi exitu nevyužijeme a rozhodneme se dát vedoucímu projektu ještě měsíc či dva šanci. A téměř jistě na to doplatíme nejen tím, že projekt nedospěje k naplánovanému cíli, ale pravidelným výsledkem jsou i výrazně vyšší náklady.*“

2.4 Metodika

Metodika je pomocný nástroj pro řízení a realizaci projektu. Je to souhrn praxí ověřených praktik a doporučených postupů (takzvaných „best practices“), které pokrývají celý životní cyklus projektu. Usnadňuje řízení projektu, neboť poskytuje šablonu pro každou fázi životního cyklus projektu. [6]

Metodika může být vytvořena jako obecné doporučení, anebo přímo pro realizaci konkrétního projektu. Mezi nejznámější všeobecně použitelné metodiky patří PRINCE2 a PMBOK.

2.4.1 PRINCE2

PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments, česky Projekty v řízených prostředích) je všeobecně použitelná metodika projektového řízení původně vyvinutá pro informační projekty, vydaná britským vládním úřadem OGC (Office of Government Commerce) v roce 1996. Jde o standard Velké Británie užívaný ve více než 50 zemích světa.

2.4.2 PMBOK

Project Management Institute (PMI) je mezinárodní profesní organizace projektových manažerů. Tato nezisková organizace založená v USA roku 1969 stojí za PMBOK Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge), což je standard, který popisuje nejlepší praktiky vztahující se k tomu, co by se mělo v rámci řízení projektu udělat.

PMBOK je procesně orientovaná metodika. Cíle je dosahováno pomocí definovaných procesů. Každý proces má určeny své vstupy a výstupy a techniky a návody, jak by měl být prováděn. Každý proces je doplněn diagramem datových toků, tak aby byla jasná provázanost jednotlivých procesů.

Zmiňované metodiky ve organizace EDUin nejsou využívány. Mohu však uvést příklad týmu, který třetím rokem stojí za přípravou konference a pro svou potřebu vlastní „metodiku“ vytváří. Je to dokument, do kterého zaznamenávají zkušenosti, které by měly usnadnit organizaci dalších projektů podobného typu. Obsahuje například doporučení pro tvorbu harmonogramu či kontakt na osoby, které se na přípravě konference podílely a realizační tým byl s jejich prací spokojen.

Představení společnosti a její organizační struktura

3.1 Zdůvodnění výběru společnosti

Organizací, ve které jsem zjišťoval možnosti využití online nástrojů, je společnost EDUin, o.p.s., která se věnuje oblasti vzdělávání a komunikaci s odbornou o obecnou veřejností.

Jedním z důvodů, proč jsem se rozhodl pro tuto společnost, je fakt, že s ní již čtyři roky spolupracuji a prošel jsem v ní několika pozicemi. Komunikoval jsem téměř se všemi zaměstnanci, případně spolupracovníky společnosti. Díky tomu znám jak jednotlivé projekty včetně historie jejich vzniku, tak jsem v osobním kontaktu s lidmi, kteří na nich pracují. Mám představu o jejich reálných potřebách a při výběru online nástrojů jsem nebyl odkázán pouze na informace, které je možné získat od garantů projektů, ale mohl jsem uplatnit i zkušenosti z dřívější spolupráce.

3.2 Historie EDUin, o.p.s.

3.2.1 Založení a smysl práce společnosti

Společnost EDUin byla založena na jaře roku 2010. Byla koncipována jako obecně prospěšná společnost (podle nového občanského zákoníku ústav). Prvotním impulsem k založení EDUin byla nízká míra informovanosti novinářské i obecné veřejnosti o problematice vzdělávání. Na rozdíl od jiných oblastí společenského života (sociální práce, životní prostředí) v České republice neexistoval subjekt, který by byl zaměřen na získávání, zpracování a předávání informací z oblasti školství, vzdělávání a vzdělávací politiky. Informace, které novináři využívali ke své práci, tak pocházely prakticky výhradně ze zdrojů

3. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI A JEJÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

státních úřadů, převážně Ministerstva školství, a od představitelů školských odborů.

3.2.2 Zahájení činnosti a první projekty

EDUin začal pracovat v květnu 2010, do mediálního povědomí vstoupil během podzimu 2010. Tehdy byla jeho činnost založena především na publikování tiskových zpráv k jednotlivým otázkám vzdělávání a postupně i v komentování nových událostí pro média (Česká televize, Český rozhlas). Společnost zároveň rozšiřovala okruh spolupracovníků, hledala donory a investory a snažila se proniknout prostřednictvím komentářů na názorové stránky deníků. Začala vydávat i pravidelný internetový zpravodaj Beduin, který každé pondělí shrnuje aktuální události v oblasti vzdělávání a vzdělávací politiky a je i rozcestníkem směřujícím čtenáře na další místa na webu, kde je možné získat informace z této oblasti. Počet odběratelů zpravodaje postupně rostl až k současným 12 000 osob.

3.2.3 Rozšiřování činnosti

Během let 2011 a 2012 EDUin postupně rozšiřoval předmět své činnosti o další projekty. Bylo jím například konstituování a implementace značky Rodiče vítáni do systému základních škol. Jde o nízkoprahovou certifikaci škol, které se přihlášením ke značce zavazují ke standardům informování a spolupráce s rodičovskou veřejností. Dnes je do této sítě zapojeno zhruba 450 škol (ze 4000 základních škol v ČR).

Dalším významným projektem je Extra třída. Ve spolupráci s firmou Tesco EDUin připravil grantový projekt pro žáky sedmé a osmé třídy, kteří chtějí lidem v obci předvést, co se ve škole praktického naučili. Smyslem projektu je ukázat veřejnosti, že žáci jsou schopni zvládnout mnohé praktické činnosti, které by od nich neočekávala. Grant v rozmezí od několika tisíc do 30 tisíc korun umožnil za tři roky existence už několika desítkám škol vybudovat například naučnou stezku, starat se o lidi v domově důchodců, zorganizovat malý místní festival či slavnosti, prozkoumat historii města nebo uspořádat výstavu. Smyslem projektu je zlepšit obraz škol, obraz vzdělávání a mladých lidí v očích veřejnosti.

Všechny tyto projekty mají svou informační a komunikační základnu ve webových stránkách. Souhrnné informace o vzdělávání poskytuje web eduin.cz, na rodiče je orientovaný web rodicevitani.cz, projekt Extra třída podporuje web extratrida.cz.

3.2.4 Nárůst počtu a šíře projektů

V letech 2013 a 2014 pokračoval rozvoj společnosti dalšími projekty, obvykle opět spojenými se specializovaným webem. V první polovině roku 2013 organizoval EDUin ve spolupráci s Ministerstvem školství celostátní kampaň Česko mluví o vzdělávání (ceskomluvi.cz), ve stejném roce začaly práce na projektu Města vzdělávání, který je založen na vzniku místních vzdělávacích koncepcí a propojuje různé aktéry vzdělávání, formální i neformální, v menších městech (Kutná Hora, Žďár nad Sázavou, Dvůr Králové, Svitavy).

Během roku 2014 byl spuštěn projekt Co umím, umožňující budování osobních elektronických portfolií, tedy přehledů toho, čeho žák či student během svého studia dosáhl (coumim.cz). Od září 2014 se na internetové televizi Stream.cz objevuje pořad Všichni ve škole, který rodičům vysvětluje, co je v současných školách nového a snaží se zvýšit informovanost té části rodičovské veřejnosti, která není oslovitelná komentáři v novinách, internetovým zpravodajem či vstoupením ve zpravodajských relacích.

Smyslem výčtu jednotlivých projektů obecně prospěšné společnosti EDUin je ukázat, že jde o společnost s širokým záběrem, v jejímž portfoliu je mnoho charakterem velmi rozdílných projektů.

3.3 Charakteristika řídicí struktury

EDUin je organizací s plochou řídicí strukturou, není organizací hierarchickou, ale síťovou. Organizační struktura je třístupňová. Výkonný ředitel má okolo sebe čtyřčlenný řídicí tým, ale každý z jeho členů je zároveň hlavou i jedním z výkonných pracovníků jednotlivých projektů organizace. Na projektech samotných pracují obvykle malé, dvou až tříčlenné týmy.

3.4 Financování organizace

EDUin se důsledně vyhýbá financování ze státních grantů a evropských fondů. Kromě vlastní činnosti, například expertní činnost či příjmu ze zpoplatněné značky Rodiče vítáni, je financování založeno na projektech, na něž přispívají velké firmy, případně soukromé nadace a nadační fondy, z nichž se hradí i provoz organizace a ty činnosti, pro něž je obtížné získat dárce (především informování veřejnosti). Kromě personálních výdajů patří k největším položkám provozování informačních služeb, grafické práce, programování a pronájem prostor.

3.5 Nárůst personálních a komunikačních problémů

Cituji ředitele organizace EDUin: „*Specifickým problémem neziskového sektoru je personalistika. Schopnost najít spolupracovníky, kteří jsou dostatečně samostatní a schopní sebeřízení, dostatečně motivovaní, aby nebylo nutné je kontrolovat a řídit. To je problém prakticky všech firem a společností, ale v neziskovém sektoru je posílen velmi omezenými možnostmi takové lidi zaplatit. V případě EDUin se tento problém projevoval především v letech 2013 a 2014 rychlou obměnou spolupracovníků a změnami v projektových týmech. Při těchto změnách docházelo často ke ztrátě informací, nedorozumění ohledně pravomocí a plnění úkolů.*“

3.6 Problémy s komunikací a předáváním informací

Přestože EDUin byl od počátku řízen s velkou mírou profesionality (práce s vizuální a korporátní identitou, grafická úroveň webů, promyšlený systém vnější prezentace), nedostatečná míra pozornosti byla věnována řídicím procesům a interní komunikaci. Vedení společnosti mělo a do jisté míry stále má omezenou představu o tom, jak je který pracovník vytížen, zda v daném okamžiku už naplnil svůj úvazek (v organizaci jsou běžné desetinové, třetinové, poloviční i tříčtvrtinové úvazky), jaký je stav prací na jednotlivých projektech. Tato nedostatečná informovanost je posílena tím, že organizace nemá společné pracoviště. To znesnadňuje kontrolu jednotlivých činností a zvyšuje nároky na vnitřní komunikaci a řízení, protože jen velmi málo pokynů je možné předávat při osobním setkání. Je třeba spoléhat na nejrůznější formy e-mailové komunikace. V takové situaci nabývá problém efektivního řízení a komunikace podoby finančně zatěžujícího problému. Srozumitelná komunikace a kontrolovatelné předávání informací jsou přímo navázané na rozpočtové náklady. I pouhý měsíc, kdy spolupracovník najatý na smlouvu neodvede domluvenou práci v uspokojivé kvalitě, ale účtuje si ji podle smlouvy, může znamenat ztrátu několika desítek tisíc, tedy částky pro organizaci této velikosti velmi významné.

Z těchto důvodů bylo vedení EDUin předmětu mého zkoumání a mé práce otevřené. Zkoumá totiž pro tuto společnost velmi důležitý problém. Zefektivnění vnitřní komunikace a průběžná kontrola postupu prací na jednotlivých projektech by umožnila výrazně ušetřit, omezit na minimum neúčelné personální investice a tím dlouhodobě stabilizovat organizaci.

Popis vybraných projektů

V popisu nejdříve uvedu cíl naplňující vlastnosti SMART metody (viz 2.1) a v další části širší kontext projektu včetně rozsahu, času a nákladů, tedy tří základních parametrů projektu, které jsou souhrnně označovány jako trojimperativ (viz 2.2).

Pro každý projekt jsem zvolil jednoslovné označení, abych se na ně mohl jednoduše odkazovat. Jsou to: *Pořad*, *Konference*, *Brožura*. Rozhodl jsem se neuvádět jména osob, pracovníky označuji pomocí jejich projektových rolí.

4.1 Pořad

4.1.1 SMART cíl

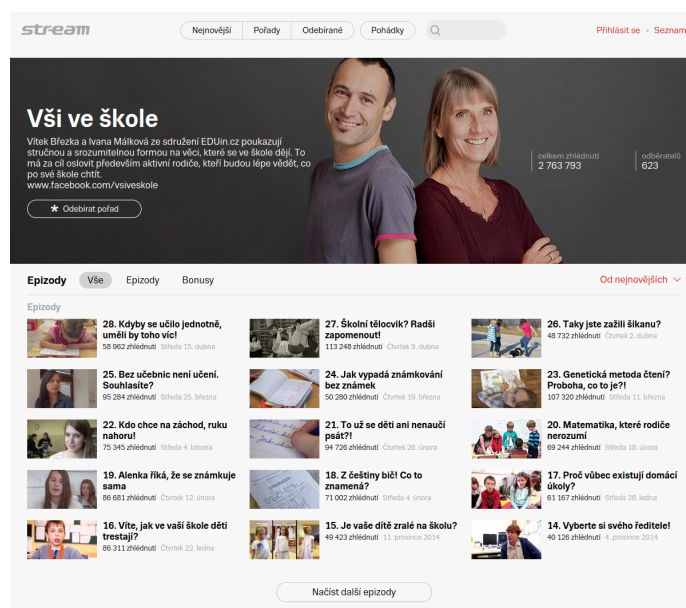
Od září 2014 do června 2015 natočit a odvysílat na Stream.cz 38 dílů pořadu „Vši ve škole“. Za úspěšný je možné považovat díl, který má alespoň 30 000 zhlédnutí.

4.1.2 Popis projektu

Projekt „Vši ve škole“ je pořad, který připravuje EDUin v koprodukcí s internetovou televizí Stream.cz. Jedná se o krátké čtyř až sedmiminutové epizody, kdy moderátor (případně moderátorská dvojice) vysvětlí publiku jeden jasně vymezený problém spojený se školou a rodičovskou zkušeností (například k čemu je dobré slovní hodnocení, jak rozlišit, co je a není šikana, proč se změnila podoba výuky čtení či matematiky). Pořad je vždy zakončen konkrétní výzvou k rodičům a nabídkou diskuse na facebookové stránce pořadu a dalších informací na stránkách spravovaných společností.

Tímto formátem se EDUin snaží zaujmout tu část populace, kterou neoslo-

4. POPIS VYBRANÝCH PROJEKTŮ



Obrázek 4.1: Stránka pořadu „Všichni ve škole“ na Stream.cz

vuje svou standardní mediální činností: články v denících, tiskovými zprávami. Cílí na rodiče školáků – radí, jak se školou komunikovat, jak řešit praktické problémy, informuje je o trendech ve školství. Pořad je tedy jedním ze způsobů, jímž společnost naplňuje hlavní cíl své činnosti. Informovat laickou i novinářskou veřejnost, zvyšovat gramotnost populace v oblasti vzdělávání a vzdělávací politiky a měnit postoje veřejnosti k důležitosti vzdělávání jako tématu.

Spolupráce je výhodná pro oba zúčastněné subjekty. EDUin díky spolupráci se Stream.cz získal přístup k divácké skupině mainstreamového publika, které jinak neumí oslovit. A pro televizi Stream.cz je to způsob, jak rozšiřovat postupně svou diváckou základnu i o lidi, kteří běžně tuto televizi nesledují, ale přivede je sem právě zájem o vzdělávací témata.

Pořad Všichni ve škole je vysílán od září 2014 a má být vysílán do konce června 2015, kdy bude rozhodnuto o jeho dalším možném pokračování v novém školním roce. Do konce dubna 2015, kdy uzavírám tuto práci, bylo natočeno a odvysíláno 30 epizod tohoto seriálu, celkem by jich mělo vzniknout 38. Premiéra je každý čtvrtek, obvyklá sledovanost se pohybuje se mezi 60 – 90 tisíci zhlédnutí. Dolní hranicí je několik epizod se sledovaností těsně nad 30 000 zhlédnutí, na druhé straně pět epizod přesáhlo hranici 100 000 zhlédnutí.

Koprodukce je postavena tak, že televize investuje zhruba 30 000 korun do každého natáčení, platí malý štáb ve složení režisér, kameraman, produkční,

EDUin dodává témata, scénáře a moderátorskou dvojici. Natáčí se obvykle jednou měsíčně, kdy se během dvou či tří dnů natočí čtyři epizody seriálu, tedy materiál potřebný pro jeden měsíc vysílání. Za hranici úspěchu považuje vedení televize 30 000 zhlédnutí, pořad Vši ve škole je tedy pro oba zúčastněné subjekty úspěšným projektem.

4.2 Konference

4.2.1 SMART cíl

Přípravit konferenci na téma „Jak společně vytvářet kulturu vzdělávání zaměřenou na úspěch pro každého žáka“ pro 200 účastníků, která proběhne 21. dubna 2015 v prostorách Centra současného umění DOX v Praze.

4.2.2 Popis projektu

Konference „Úspěch pro každého žáka“ se koná opakovaně. Její podoba se vyvinula postupně ve spolupráci několika subjektů, z nichž klíčoví jsou EDUin a Nadace The Kellner Family Foundation. Nadace, jejímž zakladatelem je podnikatel Petr Kellner, byla založena v roce 2009 a zabývá se podporou vzdělávacích a transformačních projektů. Jejím záměrem bylo uspořádat každý rok akci, která zdůrazní téma vzdělávání a vzdělávací politiky. Proto od roku 2011 organizovala ve spolupráci se Senátem Parlamentu ČR konferenci, jíž se účastnila odborná veřejnost z oblasti vzdělávání spolu s poslanci a senátory. Při prvních dvou ročnících byl EDUin přizván jako spolupracovník konference zajišťující výběr účastníků z řad odborníků, ředitelů a učitelů a dodával moderátora konference.

Po změně politického vedení ministerstva a s ohledem na rychle se rozvíjející debatu o podobě vzdělávání se změnil koncept konference. Od května 2013 je jejím hlavním heslem „Úspěch pro každého žáka“, koná se v Centru současného umění DOX, je postavena na spolupráci několika rovnoprávných subjektů



Obrázek 4.2: Pozvánka na konferenci

4. POPIS VYBRANÝCH PROJEKTŮ

(Stálá konference asociací ve vzdělávání, Pomáháme školám k úspěchu – projekt Kellner Family Foundation, EDUin, DOX a Ministerstvo školství). Cílem konference je prezentovat proměny vzdělávacího systému. V tomto formátu proběhly tři konference v letech 2013, 2014 a 2015.

Letošní konference s názvem „Jak společně vytvářet kulturu vzdělávání zaměřenou na úspěch pro každého žáka“ se držela těchto principů:

- Zaměření na ty, kteří reálně ovlivňují podobu vzdělávací politiky. Krajské i centrální politiky, ředitele, představitele přímo řízených organizací ministerstva, neziskové organizace v oboru a zástupce škol.
- Silný důraz na spolupráci různých sektorů, od toho se odvíjí široké spektrum pozvaných.
- Příklady dobré praxe – snaha ukázat, že podpora společných, inovativních a podporujících škol má měřitelné výsledky.
- Vstup zdarma.

Konference se po třech letech trvání stala klíčovým bodem setkávání a síťování lidí, kteří pracují na proměně vzdělávání jak po organizační, tak obsahové stránce. Zatímco ostatní konference jsou zaměřené obvykle na jedno užší téma a tomu dopovídá i publikum, tato konference, věnovaná hlavnímu cíli vzdělávací politiky, jak ho formulovalo Ministerstvo školství, odborníci i neziskový sektor, překonává bariéry mezi názorovými skupinami.

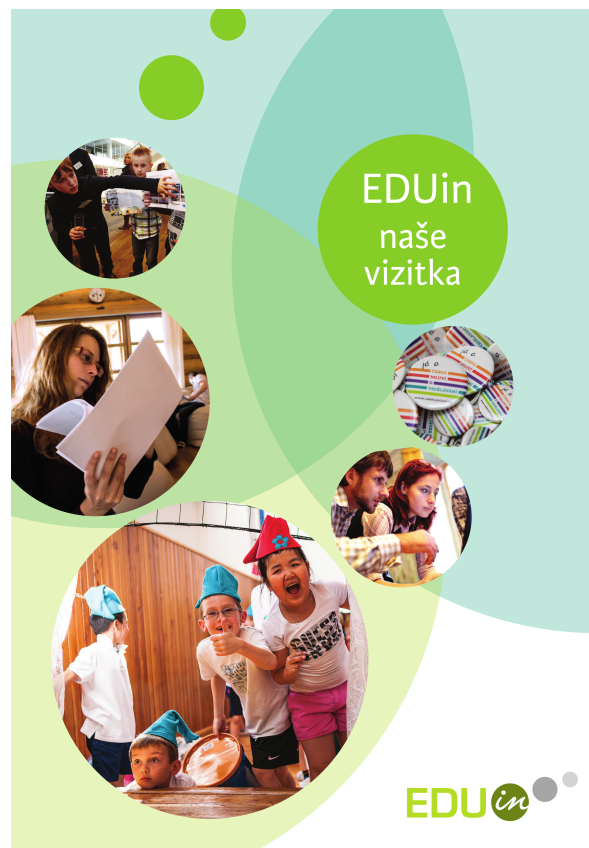
4.3 Brožura

4.3.1 SMART cíl

Od listopadu roku 2014 do dubna roku 2015 vytvořit brožuru „EDUin – naše vizitka“ v rozsahu patnáct až dvacet stran ve formátu PDF, která bude představovat poslání, cíle a projekty společnosti EDUin potenciálním sponzorům.

4.3.2 Popis projektu

Během pěti let existence EDUin stále narůstala potřeba prezentovat jeho práci i mimo okruh odborné veřejnosti, která je o jeho aktivitách průběžně informována. Postupně přibývalo projektů i spolupracovníků organizace a začalo být stále obtížnější, aby každý, kdo jde za organizaci vyjednávat, měl komplexní přehled o všech projektech, za kterými EDUin stojí. Navíc chvíle, kdy jde představitel organizace žádat o grant či prezentovat její činnost, je obvykle stresová a je třeba formulovat jasně a stručně poslání společnosti a smysl projektů.



Obrázek 4.3: Titulní strana brožury „EDUin – naše vizitka“

Tak vznikla potřeba jednoduché, přehledné a graficky výrazné brožury, která by umožnila zájemcům během několika minut posoudit kredibilitu organizace a rozsah její činnosti. Druhým smyslem publikace bylo sjednocení vnitřní komunikace. Příručka je pro každého spolupracovníka organizace jednoduchou učebnicí ukazující, jakými slovy jednotlivé projekty prezentovat a co vedení organizace považuje za klíčové.

Formálně měla být brožura přizpůsobena komunikačním kódům obvyklým v byznysovém prostředí, protože nejčastěji by měla sloužit právě k informování lidí z podnikatelského či bankovního prostředí, jejichž povědomí o EDUin je nulové. Tedy minimum uceleného textu, přehledná struktura, převaha výčtů v odrážkách, jasné obrazové dominanty stránek, snaha o vizualizaci.

V prezentaci jednotlivých projektů bylo zadáním vycházet z toho, jakým způsobem jsou prezentovány firemní projekty. Tedy jasně definovaný a měřitelný cíl, popis struktury včetně grafického znázornění časové linky projektu, prezentace již dosažených výsledků.

4. POPIS VYBRANÝCH PROJEKTŮ

Pro organizaci samotnou bylo přínosem brožury, že se pokusila podívat na vlastní činnost „firemníma“ očima a posoudit, nakolik ob stojí její činnost i v na výsledek orientovaném světě byznysu. Brožura je dostupná na webových stránkách eduin.cz/o-nas.

4.4 Srovnání projektů

V tabulce 4.1 shrnuji parametry vybraných projektů. Ve sloupci *Počet pracovníků* uvádím počet pracovníků v nejužším týmu a počet spolupracovníků, kteří jsou do projektu zapojeni okrajově. O členech týmu, jejich rolích a komunikačních potřebách pojednávám v následující kapitole.

	Rozpočet	Časový plán	Počet pracovníků
Pořad	1 140 000 Kč	2014/8 – 2015/6	6 + 2
Konference	180 000 Kč	2014/10 – 2015/4	2 + 20
Brožura	40 000 Kč	2014/11 – 2015/3	3 + 10

Tabulka 4.1: Srovnání rozpočtu, časového plánu a počtu pracovníků vybraných projektů

Komunikační potřeby a požadavky na nástroje

První rozhovor s garanty projektů jsem strukturoval do několika částí. Nejdříve jsem je požádal o popis postupu práce, poté o souhrn problémů, které při komunikaci s kolegy vznikají a na závěr jsme se zamýšleli nad tím, jakými prostředky by bylo možné těmto problémům předejít či je minimalizovat.

Hlavním komunikačními nástroji jsou mobilní telefon a elektronická pošta. V následujících podkapitolách popíši postupy specifické pro jednotlivé projekty.

5.1 Pořad

V průběhu práce na tomto projektu je třeba opakovaně provádět tyto úkony:

- vybrat téma nového dílu,
- vytvořit scénář a schválit jej,
- zajistit lokaci a rekvizity pro natáčení,
- schválit a následně publikovat finální sestřih.

Komunikace ohledně těchto úkonů v současnosti probíhá pomocí elektronické pošty a programu Skype.

5.1.1 Komunikační potřeby členů týmu

5.1.1.1 Zadavatel

Zadavatelem jsou koproducenti pořadu, tedy ředitel EDUin a šéfproducent Stream.cz. Ti si přejí být informováni o tom, zda projekt probíhá dle zadání a zda se nevyskytují problémy, které by mohly pořad ohrozit do budoucna. Informování jsou dvojím způsobem. Zveřejněním nového dílu pořadu na Stream.cz a statistikou sledovanosti. Pokud producenti vidí, že nový díl se objevil na stránkách televize v domluveném termínu – každý čtvrtek mezi první a pátou hodinou ranní - a s odstupem dvou tří dnů překročila sledovanost alespoň 30 000 zhlédnutí, je to pro ně dostatečná informace, že projekt odpovídá jejich zadání a požadavkům. Informace o případných komplikacích jim dodává vedoucí projektu. Ten je dohodou zavázán, že bude své nadřízené informovat ihned, jakmile se vyskytne problém, který by mohl ohrozit další vysílání. Tedy nehotové scénáře, onemocnění moderátorů, nedodržení rozpočtu, konflikt uvnitř týmu. K takové informaci plně dostačuje e-mail.

5.1.1.2 Vedoucí projektu

Vedoucím projektu je vedoucí scenáristického týmu. Konzultuje s moderátory a štábem témata, připravuje ve spolupráci s moderátory (což jsou profesí učitelé) podobu scénářů, připomínkuje a schvaluje sestřih pořadu a případně informuje řídicí výbor o potížích při výrobě pořadu, případně o možných výhledech do budoucna. Komunikační potřeby vedoucího projektu jsou již složitější. Fáze výroby scénáře se totiž účastní kromě něj čtyři členové týmu. Oba moderátoři, kteří zároveň spolupracují jako scenáristé, produkční, jehož úkolem je na základě zadání vyplývajícího ze scénáře zajistit lokace, plán natáčení a rekvizity, a nakonec režisér, který musí zbytek týmu včas informovat, zda pro natáčení epizody má nějaké zvláštní požadavky. Například může žádat úpravy scénáře tak, aby výsledek byl divácky atraktivnější.

Vedoucí projektu potřebuje mít informace o průběhu přípravy natáčení včas, protože i malé prodlení může způsobit velké problémy. Například když rozešle kolegům návrh scénáře, musí dostat jasnou informaci, zda ho všichni členové týmu četli a jsou s jeho podobou srozuměni. Stejně tak potřebuje v dostatečném termínu před zahájením natáčení informaci, že všichni členové týmu mají vše, co potřebují k hladkému průběhu natáčení. Tedy moderátoři texty, produkční domluvené lokace a respondenty, režisér dostatek informací, aby mohl realizovat své pojetí pořadu.

Dle vedoucího projektu jsou nynější způsoby komunikace – telefon a e-mail – nepostačující. Dohledávat v elektronické poště zprávy od čtyř lidí a kontrolovat, na co reagují, považuje za zdlouhavé a nepraktické. V důsledku toho dochází k prodlevám, nedorozuměním, k situacím, kdy není včas domluvená

lokace či si některý ze spolupracovníků opomněl přečíst scénář.

Uvítal by proto online nástroj, který přirovnává k semaforu. Pomocí něj by členové týmu dali vedoucímu najevo, že za ně má scénář či natáčení zelenou, mají vše, co ke své práci potřebují a přijímají za splnění úkolu zodpovědnost.

Vedoucí projektu popisuje svou představu o funkcích nástroje: „*Nástroj mi umožní zadat otázku (například: Četli jste scénář 28. dílu a souhlasíte s ním? Máte pro natáčení v úterý 10. března vše, co potřebujete?). Ostatní členové týmu jsou na novou otázku upozorněni e-mailem. Mohou odpovědět zaškrtnutím jedné z předpřipravených odpovědí (ANO / NE) a případně dopsat doplňující informaci (například: Připomínky ke scénáři posílám e-mailem).*“

V postprodukční fázi výroby – sestřih, zvučení, připomínkování sestřihu, titulkování, nahrávání do redakčního systému Stream.cz – vedoucí týmu potřebu specializovaného nástroje nepocítuje. Dále doplňuje: „*V tomto kontextu je třeba zdůraznit, že týmová spolupráce stále častěji probíhá bez osobního kontaktu a je zcela běžné, že během výroby pořadu se celý tým nikdy nesejde tváří v tvář a je tomu třeba přizpůsobit komunikační prostředky.*“

5.1.1.3 Štáb (režisér, kameraman, zvukař, produkční, moderátoři)

Komunikační potřeby štábu se do značné míry odvíjejí od potřeb vedoucího projektu. Dle zkušenosti vedoucího projektu mají členové týmu na nižší úrovni řízení jen výjimečně potřebu zavádět nový komunikační nástroj. Jeho obsluhu považují za práci navíc, ale jsou ochotní ho používat, pokud to bude vedoucí týmu vyžadovat a je to příliš nezatíží. Tuto druhou podmínku je při výběru komunikačního nástroje třeba zohlednit. Protože jen pokud bude nástroj přístupný (tedy především přehledný a rychlý), budou jej opravdu všichni zapojení využívat.

5.1.2 Souhrn požadavků

Semafor Možnost položit dotaz, na který budou moci ostatní členové týmu odpovědět jednou z připravených možností a případně přidat doplňující informaci. Jedná se o formu dotazníku či hlasování.

Jednoučelovost Nástroj by neměl být komplexní, ale poskytovat pokud možno pouze jednu žádanou funkci. Například funkce videohovoru je nadbytečná, protože od nového nástroje neočekáváme nahrazení těch současných (Skype), ale jejich doplnění. Tyto další funkce by pouze tříštily pozornost uživatele a činily grafické uživatelské rozhraní nepřehlednějším.

Upozornění e-mailem Na aktivitu v nástroji budou ostatní automaticky upozorňováni e-mailem.

Snadné přihlášení Možnost přihlásit se pomocí účtu třetí strany, například společností Google, Microsoft či Facebook. Pokud nástroj toto umožňuje, uživatel si nemusí pamatovat další přihlašovací údaje.

Intuitivní GUI Uživatelské rozhraní je navrženo podle běžných konceptů a technik.

Přehledné GUI Rozhraní by mělo být jednoduché a přehledné, aby se uživatel mohl soustředit na svou úlohu. Často používané funkce by měly být snadno přístupné.

5.2 Konference

V průběhu práce na tomto projektu je třeba opakovaně provádět tyto úkony:

- vybrat téma nového dílu,
- vytvořit scénář a schválit jej,
- zajistit lokaci a rekvizity pro natáčení,
- schválit a následně publikovat finální sestřih.

Komunikace ohledně těchto úkonů v současnosti probíhá pomocí elektronické pošty a programu Skype.

5.2.1 Komunikační potřeby členů týmu

V průběhu prvního rozhovoru jsem zjistil, že osob, které se na projektu podílejí je mnoho, není však možné je označit za součást týmu. Na rozdíl od garantky obsahu a koordinátorky produkce, které na konferenci pracují průběžně šest měsíců, jsou tito lidé do projektu zapojeni pouze v den konání konference, anebo několik dní před a po ní. Jedná se o kameramany, fotografy, zvukaře, zapisovatele, tvůrce webové prezentace, osoby zajišťující catering a podobně.

Dle názoru koordinátorky je proto nemyslitelné, aby i oni používali ke komunikaci nový nástroj, neboť nelze požadovat, aby se s ním kvůli jednorázové spolupráci učili zacházet. Z tohoto důvodu se koordinátorka rozhodla neměnit způsob, jakým komunikuje s těmito spolupracovníky (telefonem a e-mailem). Hledá nástroj, pomocí kterého nebude spolupracovníky řídit přímo, ale zprostředkovaně. Používat jej bude pouze ona a bude jí sloužit k udržení přehledu v koordinaci práce desítek osob.

termín	úkol
únor	rozeslat oznámení o konání konference (zatím pouze téma, termín a místo konání)
konec února	sestavit finální podobu programu konference
půle března	spustit online registraci na konferenci
konec března	domluvit spolupráci s kameramany, fotografy, . . .
6. dubna	zajistit technické vybavení
20. dubna	přípravit prostory v DOX

Tabulka 5.1: Ukázka časového plánu Konference

5.2.1.1 Koordinátorka produkce

Jednou týdně podává zprávu o průběhu příprav garantce obsahu – telefonicky či e-mailem. To vyhovuje oběma stranám a není třeba to měnit.

S přípravou konference začíná půl roku před jejím konáním. Nejdříve sepiše posloupnost úkolů, které je třeba vykonat pro hladký průběh konference, a přiřadí k nim data, do kdy mají být splněny. Vznikne tak časový plán, z kterého je zřejmé, co by mělo být zajištěno tři měsíce, měsíc, týden před konferencí. Pro ilustraci uvádím v tabulce 5.1 část tohoto časového plánu.

Tuto tabulku vytváří pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel. Dále používá textový procesor Microsoft Word pro úpravu dokumentu ve formátu DOCX, ve kterém si udržuje přehled úkolů. Související úkoly či předměty sjednocuje do seznamů. Kupříkladu seznam „technické vybavení“ obsahuje položky: projektor, notebook, flipchart, ovladač prezentací, prodlužovací kabely.

Ve chvílích, kdy nemá přístup k PC, používá pro zaznamenávání informací diář. Označuje tento postup jako ne zcela vyhovující, protože informace z diáře musí dodatečně přepisovat na PC. Proto chce dokument ve formátu DOCX a ručně psané poznámky nahradit jedním nástrojem, ke kterému bude mít přístup přes PC i mobilní telefon.

5.2.2 Souhrn požadavků

Správa úkolů Primárním účelem nástroje by měla být správa úkolů. Úkoly by mělo být možné seskupovat do souvisejících celků a vytvořit tak jejich hierarchii s různou mírou detailu. Například úkol „Zajistit online registraci na konferenci“ bude obsahovat podúkoly „Vytvořit registrační formulář“, „Uveřejnit formulář na webových stránkách“ a „Rozeslat e-mailem pozvánku s odkazem na registrační formulář“.

Stav úkolu Nástroj by měl umožnit uživateli nastavit stav, ve kterém se každý jeden úkol nachází. Příklad: „Splnit“, „Vyřizují“, „Splněno“.

Přiřazení termínu k úkolu Jednotlivým úkolům by mělo být možné nastavit termín, do kdy by měly být splněny. Na blížící se termín nesplněného úkolu by měl nástroj uživatele upozornit e-mailem.

Mobilní aplikace Nástroj by měl být dostupný pro různé platformy, v případě koordinátorky je podstatná především podpora operačního systému Android.

Rychlé uložení informace Uložení informace pomocí mobilní aplikace by nemělo trvat výrazně déle než pomocí běžných psacích potřeb. S tím souvisí i počet kroků, které musí uživatel provést od spuštění aplikace po uložení informace. Počet kroků by měl být co nejnižší.

Intuitivní GUI Uživatelské rozhraní je navrženo podle běžných konceptů a technik.

Přehledné GUI Rozhraní by mělo být jednoduché a přehledné, aby se uživatel mohl soustředit na svou úlohu. Často používané funkce by měly být snadno přístupné.

5.3 Brožura

Tým vytvářející brožuru byl tříčlenný – dva pracovníci z EDUin, kteří měli projekt na starosti a budu je označovat jako garanty projektu, a grafička (externistka). Jeden z garantů vytvořil podklady pro všechny v brožuře prezentované projekty a každý z těchto podkladů konzultoval a nechal připomínkovat vedoucími příslušných projektů. S grafičkou byli v kontaktu pouze garanti projektu.

5.3.1 Komunikační potřeby členů týmu

Garanti projektu potřebují mít jednotlivé části připravované brožury neustále k dispozici tak, aby při nahlédnutí do nich měli jistotu, že sledují opravdu aktuální verzi. Během práce potřebují různé lidi – obvykle vedoucí jednotlivých projektů – pravidelně urgovat, aby dodali potřebné informace. Rovněž potřebují spolupracovníkům sdílet příslušné listy brožury a umožnit jim, aby do nich vepisovali své připomínky. Také potřebují mezi sebou navzájem udržovat přehled o stavu prací.

K naplnění těchto potřeb užívají členové týmu v dva v organizaci EDUin běžně používané nástroje společnosti Google: e-mailovou službu Gmail a sdílené úložiště dat Google Disk. Na Google Disku jsou vytvořeny složky, v každé

z nich je jeden list brožury včetně doplňujících obrazových a grafických materiálů. Případnému spolupracovníkovi tedy pak pošlou buď jen odkaz na příslušný textový soubor, nebo – v případě grafičky – umožní přístup k celé složce. Tyto nástroje sice nevyhoví všem komunikačním potřebám, ale mají pro uživatele zásadní výhodu: umí s nimi zacházet. Nutnost učit zacházet s nějakým nástrojem kohokoli, kdo bude upravovat jen jeden list, považují členové týmu za nepřijatelnou. Proto místo hledání optimálního nástroje hledají cesty, jak co nejlépe naplnit komunikační potřeby projektu s těmi nástroji, které už používají a jež jsou ve společnosti EDUin obecně známé.

Členové tohoto týmu jsou s popsáním postupem spokojeni a nechtějí být zatěžováni žádnou novou pomůckou. V rozhovoru s oběma garanty projektu došlo k opakovanému odmítání nástrojů, jejich funkce by jim dle mého názoru spolupráci usnadnily. Například možnost vést diskusi (nyní e-mail) o sdílených souborech přímo na stránce, kde jsou soubory uloženy (nyní Google Disk) pomocí nástroje Basecamp (viz 6.1).

Jde o situaci, s níž je nutno počítat a dívat se na každý nástroj z hlediska jeho přímého uživatele. I když by se mně nebo vedení organizace mohlo zdát, že by nový online nástroj zefektivnil práci, je nutné započítat při vážení kladů a záporů zavedení nástroje i psychickou pohodu týmu a jeho motivaci k práci. Výhrady k novým nástrojům se v podobně strukturovaných týmech často opakují. Pracovníci mají pocit, že nový nástroj je hlavně prostředek kontroly nad nimi, což může snižovat pocit zodpovědnosti za projekt a motivaci k práci. Čas nutný k zaškolení v zacházení s nástrojem vnímají jako ztracený, protože nástroj neužívají ze své vůle, ale byl jim vnucen.

Tento soubor postojů a argumentů je natolik typický, že je třeba ho při výběru nástroje brát v úvahu. Je nutné dbát na to, aby zavedení nástroje jeho uživatele co nejméně zatěžovalo a nepředstavovalo pro něj příliš práci navíc. Překážkou může být například nepřehledné uživatelské rozhraní, příliš mnoho volitelných a nastavitelných prvků, příliš časté zasílání zpráv a upozornění do emailové schránky či nesrozumitelná chybová hlášení. To vše může zásadně zhoršovat vztah pracovníků nejen k nástroji, ale i k práci a organizaci samotné. Zavedení nového nástroje bych proto v prostředí neziskové organizace zvažoval v případě, že je pracovníky vnímán jako pomůcka, která zvýší jejich pracovní komfort.

5.3.2 Souhrn požadavků

Členové týmu považují současný stav z pohledu využívaných nástrojů za uspokojivý. Jejich potřeby naplňují současné nástroje a proto pro tento projekt nebudou hledat nástroj nový.

Porovnání online nástrojů

6.1 Zkoumané nástroje

Termín *online nástroj* je široký pojem bez jednoznačné definice. V této práci jím označuji software, který je hostován poskytovatelem a uživatel k němu přistupuje pomocí webového prohlížeče. Tento distribuční model se nazývá „Software as a service“ (zkratka SaaS, česky „Software jako služba“).

V oblasti software pro projektový management jde o rozšířený způsob distribuce, z 163 aplikací pro projektový management srovnávaných na [11] je 115 (71 %) distribuováno metodou SaaS. Z těchto 115 aplikací je 84 (73 %) proprietárních, tedy mají uzavřený zdrojový kód a jejich způsob použití je vymezen licenční smlouvou.

Následující vlastnosti aplikací s distribučním modelem SaaS jsou důvodem, proč jsem se při výběru nástrojů zaměřil na tento typ software:

- Aplikace není provozována na zařízení uživatele a odpadají tak náklady spojené s instalací a údržbou aplikace.
- Aplikace je aktualizována centrálně poskytovatelem služby. Díky tomu mají uživatelé jistotu, že používají vždy nejnovější verzi software.
- Data nejsou uložena na zařízení uživatele, ale na serveru poskytovatele. Uživatel tak k datům může přistupovat z libovolného zařízení s internetovým připojením a webovým prohlížečem.
- Někteří externí spolupracovníci EDUin nemají na zařízení, které používají k práci, oprávnění k instalaci software. Aplikaci, ke které přistupují přes webový prohlížeč, však mohou používat i na takovém zařízení.

Nástroje jsem vyhledával v online databázích aplikací, především AlternativeTo (alternativeto.net) a Capterra (capterra.com). Autoři i uživatelé těchto webových stránek shromažďují informace o evidovaných aplikacích: především jejich účel, funkce, podporované platformy, způsob distribuce. Aplikace jsou rozřazeny do souvisejících kategorií.

Na obou zmíněných webových stránkách jsou také uživatelské recenze jednotlivých nástrojů. Krom těchto recenzí jsem v rámci rešerše četl také oficiální stránky nástrojů a články srovnávající jejich funkce. Z desítek nástrojů, o kterých jsem se takto informoval, jsem do užšího výběru nástrojů, které jsem zkoumal detailněji, zařadil tyto aplikace:

- Asana (asana.com)
- Basecamp (basecamp.com)
- Bitrix24 (bitrix24.com)
- Trello (trello.com)
- Wiggio (wiggio.com)
- Yammer (yammer.com)

Vybrané aplikace jsou proprietární a s výjimkou nástroje Yammer bez české lokalizace. Všechny nástroje slouží ke spolupráci a koordinaci skupiny pracovníků, ale dosahují toho pomocí rozdílných funkcí. Tyto nástroje je možné rozdělit podle jejich klíčových funkcí do tří skupin.

6.2 Zařazení nástrojů

Yammer a Wiggio jsou sociální sítě. Nástroj Yammer je propagován jako „podniková sociální síť“ [12]. Autoři nástroje Wiggio svůj produkt tímto termínem neoznačují, ale jeho funkce i uživatelské rozhraní jsou Yammeru velmi podobné a k Yammeru je přirovnáván [13]. Základním prvkem, ke kterému se váží funkce těchto nástrojů, je příspěvek (ve smyslu zprávy či oznámení). Uživatel nástroje přidává příspěvky na stránku sdílenou všemi spolupracovníky a ti na něj mohou reagovat, vzniká tak vlákno souvisejících příspěvků. Uživatel může vybrat jednotlivce či skupinu osob, kterých se příspěvek týká. Tito uživatelé jsou následně o novém příspěvku automaticky informováni elektronickou poštou.

Druhou skupinu tvoří nástroje Asana a Trello. Jejich primárním účelem je správa úkolů. Proto u těchto nástrojů představuje klíčovou komponentu úkol

(*task* v Asana, *card* v Trello). Úkoly jsou seskupeny do větších celků (*projects* v Asana, *boards* v Trello). Mimo názvu může nést úkol další informace:

- popis,
- štítek,
- termín do, kdy má být splněn,
- osobu, které byl přidělen.

Do třetí skupiny spadají aplikace Basecamp a Bitrix24. Jejich zaměření je širší než u nástrojů z první a druhé skupiny. Nabízejí funkce zmiňované v obou předchozích skupinách, tedy jak příspěvky, tak úkoly.

Nástroj	Stránka příspěvků	Správa úkolů	Úložiště souborů	Kalendář	Dotazník / hlasování
Asana	ne	ano	ne	ano	ne
Basecamp	ano	ano	ano	ano	ne
Bitrix24	ano	ano	ano	ano	ano
Trello	ne	ano	ne	ano	ne
Wiggio	ano	ano	ano	ano	ano
Yammer	ano	ne	ano	ne	ano

Tabulka 6.1: Srovnání funkcí testovaných nástrojů

V tabulce 6.1 jsem uvedl funkce, které jsou v aplikacích pro spolupráci na projektu obvyklé. Tabulka slouží pouze pro základní představu o zaměření testovaných nástrojů, protože funkce mají v jednotlivých aplikacích různou důležitost. Například správa úkolů je klíčová vlastnost Trello, ale v nástroji Wiggio jde o okrajovou funkci.

6.3 Platební model nástrojů

Tabulka 6.2 shrnuje poplatky spojené s provozem testovaných nástrojů. Mezi aplikacemi distribuovanými jako SaaS je nejběžnějším platebním modelem takzvané *freemium* [14]. To znamená, že nástroj je nabízen zdarma se základními funkcemi a vybrané komponenty jsou dostupné za poplatek. Ten je obvykle účtován jednou měsíčně, s případnou slevou při platbě za celý rok.

Všechny nástroje s výjimkou aplikace Basecamp jsou nabízeny i v bezplatné variantě. Wiggio je zcela zdarma.

Nástroj	Bezplatná varianta	Omezení bezplatné varianty	Cena základní placené varianty
Asana	ano	limit 15 uživatelů, některé funkce nedostupné	\$21 měsíčně (5 uživatelů)[15]
Basecamp	ne	-	\$20 měsíčně (počet uživatelů neomezen)[16]
Bitrix24	ano	limit 12 uživatelů, některé funkce nedostupné	\$99 měsíčně (počet uživatelů neomezen)[17]
Trello	ano	bez funkcí pro pokročilou správu uživatelů	\$3.75 měsíčně za jednoho uživatele[18]
Wiggio	ano	-	Nástroj je zcela zdarma[19]
Yammer	ano	bez zákaznické podpory a funkcí pro pokročilou administraci	\$3 měsíčně za jednoho uživatele[20]

Tabulka 6.2: Poplatky za používání nástrojů

Z uvedených šesti nástrojů jsem vybral nástroj Wiggio pro projekt Pořad a nástroj Trello pro projekt Konference. Tyto dva nástroje jsem konzultoval s vedoucími projektů. V následující části uvádím, proč jsem vybral nástroje Wiggio a Trello.

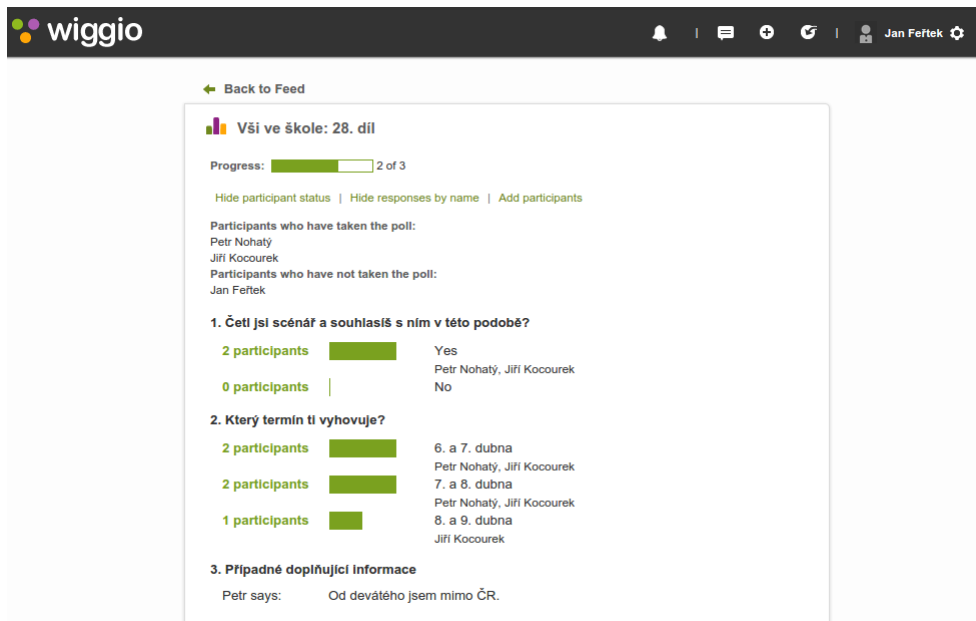
6.4 Výběr nástroje pro projekt Pořad

Při výběru nástroje pro projekt Pořad jsem zvažoval tyto aplikace: Bitrix24, Wiggio, Yammer. Tyto tři nástroje umožňují uživateli vytvořit příspěvek typu hlasování (anglicky *poll*).

V případě nástroje Yammer je v rámci jednoho příspěvku možné položit pouze jednu otázku a navíc výlučně typu *radio button* (z několika možností je možné vybrat jedinou odpověď).

Příspěvek v nástroji Bitrix24 může obsahovat více otázek. Krom otázky typu *radio button* nabízí také *multiple choice* (z několika možností je možné vybrat libovolný počet odpovědí).

Nástroj Wiggio nabízí tyto tři typy otázek: „Yes/No“ (*radio button* s předefinovanými odpověďmi), *multiple choice* a *short answer* (textové pole).



Obrázek 6.1: Odpovědi spolupracovníků v nástroji Wiggio

Další výhody aplikace Wiggio nad nástroji Bitrix24 a Yammer:

- je zcela zdarma pro libovolné množství uživatelů v organizaci
- nabízí přehledný seznam uživatelů, kteří byly zodpovězením otázek pověřeni a ještě tak neučinili (viz obrázek 6.1).

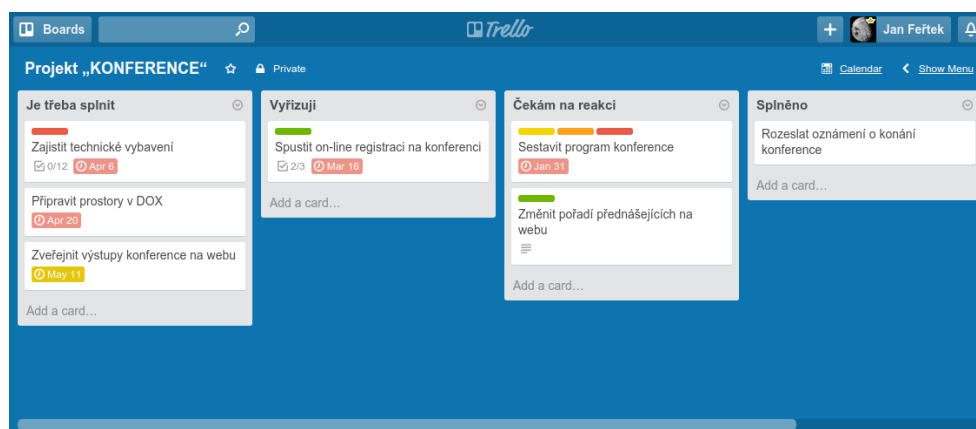
6.5 Výběr nástroje pro projekt Konference

Při výběru nástroje pro projekt Konference jsem zvažoval tyto aplikace: Asana, Basecamp, Bitrix24, Trello.

V tomto případě měly při výběru podstatnou roli „subjektivní“ požadavky „Intuitivní GUI“ a „Přehledné GUI“, protože ostatní kritéria (s výjimkou požadavku „Stav úkolu“) splnily všechny nástroje. Všechny aplikace naplňují požadavky „Správa úkolů“, „Přiřazení termínu k úkolu“, „Mobilní aplikace“ a „Rychlé uložení informace“. Vymyká se pouze nástroj Basecamp, který neumožňuje vytvořit podúkoly (požadavek „Správa úkolů“).

Zásadním se tak ukázal být požadavek „Stav úkolu“, který naplnil pouze nástroj Trello. Požadavek zní: „Nástroj by měl umožnit uživateli nastavit stav,

6. POROVNÁNÍ ONLINE NÁSTROJŮ



Obrázek 6.2: Ukázka přípravy Konference v nástroji Trello

ve kterém se každý jeden úkol nachází. Příklad: „Splnit“, „Vyřizují“, „Splněno“.“ Trello umožňuje uživateli vytvořit libovolný počet stavů, kterých může úkol nabývat (viz obrázek 6.2). Ostatní nástroje obsahují pouze dva předdefinované stavy: „Splněno“ a „Nesplněno“.

Zmiňované subjektivní požadavky „Intuitivní GUI“ a „Přehledné GUI“ dle mého názoru nejlépe naplňují nástroje Basecamp a Trello. Aplikace Bitrix24 je i přes velký počet funkcí také přehledná a intuitivní. Asana tyto požadavky nenaplňuje.

Další výhodou aplikace Trello je, že jej lze používat bez zásadních omezení i v bezplatné variantě.

Zhodnocení využitelnosti vybraných nástrojů

7.1 Pořad

Požadavek	Naplnění požadavku
Semafor	4/5
Upozornění e-mailem	5/5
Jednoúčelovost	4/5
Snadné přihlášení	4/5
Intuitivní GUI	3/5
Přehledné GUI	3/5

Tabulka 7.1: Naplnění požadavků projektu Pořad pomocí nástroje Wiggio

7.1.1 Požadavek Semafor

Funkce Dotazník nástroje Wiggio odpovídá požadavkům tak, jak byly definovány. Tedy umožňuje položit stručnou otázku a žádat, aby na ni spolupracovníci odpověděli výběrem odpovědi Ano/Ne. Případně mohou využít pole pro stručný komentář. Takový postup vyhoví v naprosté většině komunikačních situací mezi vedoucím projektu a spolupracovníky. Výhodou je, že není třeba oslovovat jednotlivé osoby e-mailem, kontrolovat, kdo už odpověděl a kdo ještě ne a reakce kompletovat.

Během rozhovoru (prezentace nástroje) se ukázalo, vedoucí projektu Pořad by uvítal, aby nástroj zaznamenával i čas odeslání dotazníku. Ten ale zaznamenán není, dostupná je pouze informace o tom, kdo dotazník vyplnil a kdo ještě ne. Tento nedostatek ale nepředstavuje významnou překážku při využití nástroje.

Uživatel může kromě vytvoření dotazníku také pověřit jiného člena skupiny úkolem. Tedy formulovat, co a v jakém termínu má pracovník vykonat. V tomto případě je čas splnění úkolu zaznamenán, respektive je zaznamenán čas, kdy pracovník oznámí, že úkol splnil. Vzhledem k existenci této funkce lze kombinací funkcí dotazník a zadání úkolu získat informaci, kdy pracovník na otázku odpověděl.

7.1.2 Požadavek Upozornění e-mailem

Pro využitelnost nástroje je důležité, aby byl nástroj „propojen“ s elektronickou poštou pracovníků. Tedy aby nemuseli sami zaznamenat aktivitu v nástroji, ale byli na ni upozorněni e-mailem. Tento požadavek byl zcela naplněn. Uživatelé pověření vyplněním dotazníku jsou o tom zpraveni e-mailem, který obsahuje odkaz na tento dotazník. Po otevření odkazu se objeví jednoduchý formulář vybízející k zaškrtnutí odpovědi a vyplnění doplňující informace do textového pole. Dalším typem upozornění, které Wiggio nabízí, je upozornění na mobilní telefony pomocí SMS.

7.1.3 Požadavek Jednoúčelovost

Aplikace kromě vyplnění dotazníku nabízí i další funkce, ale ty nejsou rušivé. Důležité je především to, že uživatelé – pracovníci nahlíží do nástroje přes rozhraní, které neobsahuje žádné nastavitelné prvky a z jejich pohledu je nástroj velmi jednoduchý a fakticky jednoúčelový. V tomto směru nástroj vyhověl.

7.1.4 Požadavek Snadné přihlášení

I tento požadavek nástroj naplňuje. Umožňuje běžnou registraci vyplněním a ověřením e-mailové adresy, ale kromě toho je možné se přihlásit pomocí účtu na sociální síti Facebook. Uživatel má tedy možnost nástroj používat, aniž by si musel pamatovat další přihlašovací údaje. Toto řešení je vyhovující. Vedoucí práce by uvítal i možnost přihlašování pomocí Google účtu, tato možnost však není nabízena. To ale není významná překážka při využití nástroje.

7.1.5 Požadavky Intuitivní GUI a Přehledné GUI

Pro dotazované pracovníky je ovládání nástroje velmi jednoduché. Formulář otevřený přes odkaz uvedený v e-mailové zprávě je jednoduchý, přehledný a prakticky vylučuje možnost špatného nebo nepřesného vyplnění. Pro tvůrce dotazníku je situace o něco horší, stránka pro vytvoření dotazníkového formuláře je mírně nepřehledná, ale zvládnutelná po krátkém zácviku.

Požadavek	Naplnění požadavku
Správa úkolů	5/5
Stav úkolu	5/5
Přiřazení termínu k úkolu	4/5
Mobilní aplikace	5/5
Rychlé uložení informace	5/5
Intuitivní GUI	5/5
Přehledné GUI	5/5

Tabulka 7.2: Naplnění požadavků projektu Konference pomocí nástroje Trello

7.2 Konference

Požadavky na hledaný nástroj jsou vymezeny v části 5.2.2. Nástroj Trello tyto požadavky plně splnil a poté, co jsem jej koordinátorce produkce prezentoval, ho začala používat. Ocenila především jeho přehlednost a snadné ovládání. Díky těmto vlastnostem byla schopna jej rovnou začít používat, aniž by musela pročítat návody či manuály.

Dále oceňuje, že hierarchie úkolů, kterou nástroj umožňuje vytvořit (projekt, seznam úkolů, úkol, podúkoly), je natolik obecná, že se mohla sama rozhodnout, jak ji bude využívat a vytvořila si tak organizační strukturu, která jí vyhovuje.

Jediným nedostatkem, který zaznamenala je, že není možné nastavit, v jakém předstihu nástroj upozorní na blížící se termín splnění úkolu. Je to vždy 24 hodin před tímto termínem.

7.3 Finanční efektivita

Organizace EDUin pracuje s velmi omezeným rozpočtem a obsazení každého pracovního místa, na něž nelze lákat zájemce vysokým platem, je předmětem dlouhého hledání a opakovaného zkoušení. Členové vedení organizace žijí a pracují na různých místech Čech a také většina spolupracovníků pracuje z domova. To komplikuje přímou kontrolu jejich výkonu a zvyšuje důležitost a cenu informací.

Nový projekt obvykle znamená přijetí nového spolupracovníka a sestavení nového týmu. Nikdo ze spolupracovníků není v zaměstnaneckém poměru, svou práci organizaci fakturují. Plný úvazek je ohodnocen částkou 30 000 Kč. Většina spolupracovníků pracuje na poloviční úvazek, tedy fakturuje organizaci měsíčně za svou práci 15 000 Kč.

Obsazení nového místa v projektu obvykle znamená vystřídat dva až tři zájemce, než se podaří zajistit optimální obsazení pozice. Dle ředitele organizace je častou chybou, že vedení organizace nereaguje dostatečně rychle a nerozváže smlouvu s nevyhovujícím spolupracovníkem včas. Jedním z důvodů je i nedostatek informací o pracovním výkonu, plnění úkolů a chybějící souhrnné informace, jak rychle a jak kvalitně spolupracovníci úkoly plní. Finanční efektivitu využití online nástrojů je třeba posuzovat právě z tohoto úhlu pohledu. Situaci se pokusím popsat a vyčíslit prostřednictvím dvou případů.

7.3.1 Případ I.

V roce 2013 prošlo obecně prospěšnou společností EDUin 12 nových spolupracovníků na pozicích specialista komunikace na sociálních sítích, fundraiser, vedoucí projektu, asistent. Z nich jen dva v organizaci zůstali. V některých případech po dobu svého působení vykonávali práci uspokojivě a k odchodu došlo kvůli obtížné komunikaci, neshodám, případně nespokojenosti s výší odměny. Ve třech případech ale uchazeči během svého čtyřměsíčního působení v organizaci neodvedli fakticky žádnou práci, která by přinesla organizaci užitek, ať už finanční či nefinanční. S využitím online nástrojů by tento fakt mohl být zřejmý po prvním měsíci spolupráce, ale kvůli nedůslednému a špatně dokumentovanému zadávání úkolů neexistovala jasná evidence, jak rychle a jak kvalitně spolupracovník úkoly plní. Obvykle ho tedy organizace platila přinejmenším o dva měsíce déle, než bylo nutné. U každého pracovníka to tedy znamenalo zbytečně vynaložený náklad ve výši 30 000 Kč. Celkem 90 000 Kč.

Rok 2013 byl rokem velkých personálních změn v organizaci, ale i v ostatních letech docházelo k výměně dvou tří spolupracovníků.

7.3.2 Případ II.

V únoru 2014 nastoupila na pozici vedoucí projektu „Chci učit“ spolupracovnice, jejímž úkolem bylo spustit webové stránky projektu a navázat spolupráci s médii orientovanými na ženské publikum. Jejich prostřednictvím chtěl EDUin oslovit rodičovskou veřejnost. Šlo o pracovníci na plný úvazek, tedy 30 000 Kč měsíčně. První část úkolu splnila v termínu (konec června) a uspokojivě, v druhé části jejího zadání opět neexistovala jasná evidence zadaných úkolů a jejich plnění. Běžná mailová a telefonická komunikace neumožnila jasné a dokumentované pojmenování nedostatečného a stále se oddalujícího splnění zadání. Spolupráce byla rozvázána až v únoru 2015 a finanční ztráta činila přibližně 100 000 Kč.

Z obou případy je zřejmé, že využití placených online nástrojů umožňujících zadávání úkolů a evidenci jejich plnění, je efektivní i pro malou nekomerční organizaci. Měsíční poplatky u těchto nástrojů se v přepočtu pohybují v roz-

mezi 500 až 2500 Kč (viz 6.3), tedy na úrovni jiných drobných služeb, které si organizace kupuje (monitoring médií, spolupráci s datovými žurnalisty). Vzhledem k tomu, že tyto nástroje mají zefektivnit personální práci v organizaci a zlepšit a zefektivnit řízení projektů, je návratnost vložených částek nesporná. Investované peníze se vrátí i v případě, že by nástroj umožnil včasnou a rychlou výměnu byť jen jediného spolupracovníka o jeden měsíc.

7.4 Vyhodnocení přínosu práce

Vzhledem k tomu, že tato práce byla realizována jako případová studie v konkrétní organizaci a na skutečných projektech, je třeba její přínos rozdělit na dvě části.

Tato práce byla prozkoumáním prostředí s cílem zjistit, jakým způsobem a za využití jakých online nástrojů by bylo možné zefektivnit práci na projektech v malé neziskové organizaci či firmě. Tento přínos lze označit za teoretický.

Zároveň ale byla tato práce i již zcela konkrétní pilotáží ve vybrané organizaci. Ta ukázala, kde jsou hlavní překážky v nasazení nástrojů do života organizace, jak důležitá je komunikace s vedením i jednotlivými pracovníky, jak je možné postupovat, aby zavedení nástroje organizaci opravdu pomohlo práci zefektivnit. Tyto přínosy lze označit za praktické.

V případě projektu Pořad lze označit za přínos práce prozkoumání funkčnosti online nástrojů a ověřování jejich užitečnosti v konfrontaci s požadavky vedoucích pracovníků i jejich podřízených. Výsledkem této konfrontace je soubor obvyklých požadavků, což činí vybraný nástroj, jenž umožňuje tyto požadavky naplnit, zajímavým pro tento typ klientů. Klientů jejichž prioritou je jednoduché uživatelské rozhraní, jednoúčelovosti nástroje a propojení s komunikačními kanály, které již používají (e-mail, SMS).

V druhém případě lze považovat za přínosnou především možnost sledovat, jak vypadá proces zavádění online nástrojů do struktur organizace, která už nějaké běžné nástroje využívá (e-mail, Google disk) a kde jsou riziková místa.

Díky konzultacím, které jsem se zaměstnanci organizace v průběhu několika měsíců vedl, si vedení i pracovníci ujasnili, jaké jsou jejich komunikační potřeby, kde jsou v komunikaci organizace slabá místa, zamysleli se nad svými pracovními postupy a nad možnostmi jejich zefektivnění. Získali přehled o paletě online nástrojů a o tom, co nabízejí, co všechno je možné od nich požadovat. To lze považovat za přínos i v případě, že by nezačali žádný z online nástrojů používat. V případě jednoho projektu však začal být vybraný nástroj používán už v během přípravy této bakalářské práce.

7. ZHODNOCENÍ VYUŽITELNOSTI VYBRANÝCH NÁSTROJŮ

Práce s organizací měla tedy jednak konkrétní efekt, jednak ukázala, jak důležitá je i pouhá konzultační práce. Je tedy možné konstatovat, že práce byla přínosná ve své teoretické – průzkumné části, i v oblasti praktické pilotáže – pokusu o zvýšení online gramotnosti a zavedení online nástrojů do života organizace.

Závěr

Cílem mé práce bylo prozkoumat online nástroje pro řízení malých projektů a pomocí případové studie na konkrétní organizaci zjistit, jaké jsou potřeby vedení organizace a jednotlivých pracovníků. Tento záměr byl splněn.

K realizaci práce jsem si vybral neziskovou organizaci se širokým spektrem projektů. Z těchto projektů jsem vybral tři dostatečně rozdílné, aby na nich bylo možné sledovat podoby zavádění různých online nástrojů. Zjišťoval jsem komunikační potřeby jak vedoucích, tak ostatních členů projektových týmů a prostřednictvím těchto rozhovorů jsem definoval požadavky na případné nástroje.

Následně jsem ze širokého spektra online nástrojů vybral několik takových, které by mohly sloužit k zefektivnění práce organizace a porovnal jejich funkce s požadavky klientů. Na základě tohoto posouzení jsem vybral dva nástroje, které požadavky naplňují.

V případě projektu Konference byl vybraný nástroj (Trello) implementován pro řízení projektu již v průběhu této práce. V případě projektu Pořad jsem získal souhlas s tím, že vybraný nástroj (Wiggio) vyhovuje požadavkům vedoucího týmu a uvažuje o jeho zavedení pro práci na dalším projektu.

Pro mě byla práce přínosem díky možnosti vyzkoušet si prakticky, jak vést konzultační rozhovor, jak ho strukturovat, aby byl informačně přínosný, jak se ptát, abych byl schopen odhalit slabá místa ve vnitřní komunikaci a řízení organizace.

Zároveň jsem si uvědomil, jak důležitá je v procesech zavádění řídicích nástrojů empatie a vnímání skutečných potřeb pracovníků. Požadavky vedení a požadavky pracovníků projektových týmů se mohou velmi často lišit. Členové

vedení jsou obvykle přesvědčeni o účelnosti implementace online nástroje, ale projektový tým ho může vnímat jen jako další nástroj kontroly, jako neúčelné přidělování zbytečné práce. Názory jedné i druhé strany je třeba velmi pozorně posoudit.

Na základě zkušeností, kterých jsem nabyl v rámci přípravy práce, považuji za užitečné po této „průzkumné“ fázi pokračovat přípravou stručné metodické příručky, která by zefektivnila a zrychlila prozkoumání komunikačních poměrů v organizaci, posouzení jejich požadavků a potřeb. Příručka by měla mít podobu jednoduchého algoritmu, itineráře nutných kroků, s vyznačením rizikových míst a upozorněním na možná konfliktní místa v komunikaci s vedením a projektovými týmy. Příručka by také měla upozorňovat na fakt, že i v jedné organizaci se lze setkat s velmi různými typy projektů, které vyžadují odlišný přístup a tedy i odlišné nástroje.

Dovolím si tedy konstatovat, že práce jednak naplnila zadání, je případovou studií zavádění online nástrojů do života organizace, stala se navíc skutečnou praktickou pilotáží, a mně osobně přinesla v mnohém překvapivé zkušenosti z komunikace s klienty a nasměrovala mě k dalšímu využití toho, co jsem se při zpracování práce naučil.

Literatura

- [1] Radicati, S.: Email Statistics Report, 2014-2018 [online]. Duben 2014, [cit. 2014-11-23]. Dostupné z: <http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2014/01/Email-Statistics-Report-2014-2018-Executive-Summary.pdf>
- [2] Chui, M.; Manyika, J.; Bughin, J.; aj.: The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies [online]. Červenec 2012, [cit. 2014-11-23]. Dostupné z: http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy
- [3] Hamburger, E.: With big Asana update, Facebook co-founder Moskovitz wants to kill email [online]. Červen 2012, [cit. 2014-11-23]. Dostupné z: http://www.washingtonpost.com/business/technology/with-big-asana-update-facebook-co-founder-moskovitz-wants-to-kill-email/2012/06/27/gJQAvekH7V_story.html
- [4] Nisen, M.: What managers do at a company that's trying to replace them with software [online]. Květen 2014, [cit. 2014-11-23]. Dostupné z: <http://qz.com/210996/asana-trying-to-replace-managers-with-software/>
- [5] Kerzner, H.: *Project management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1998, ISBN 0442025513.
- [6] Schwalbe, K.: *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Brno: Computer Press, 2011, ISBN 978-80-251-2882-4.
- [7] Komzák, T.: *Řízení IT projektů pro úplné začátečníky*. Brno: Computer Press, 2013, ISBN 9788025137918; 8025137910.

- [8] Doskočil, R.: *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Brno: CERM, 2013, ISBN 978-80-7204-863-2.
- [9] Svozilová, A.: *Projektový management*. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1501-5.
- [10] PMI®: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition*. PA: Newton Square, 2004.
- [11] Comparison of project management software. Wikimedia Foundation. Duben 2014, [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Comparison_of_project_management_software&oldid=654912329
- [12] Informace o Yammeru. Yammer, Inc. Duben 2014, [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <https://about.yammer.com/cs-cz/who-we-are/>
- [13] Schonfeld, E.: Wiggio Comes Out Of Beta With A Yammer For College Students [online]. Únor 2009, [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://techcrunch.com/2009/02/02/wiggio-comes-out-of-beta-with-a-yammer-for-college-students/>
- [14] Deeter, B.; Jung, R.: Software as a Service Pricing Strategies [online]. Červenec 2013, [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.bvp.com/blog/software-service-pricing-strategies-white-paper-released>
- [15] Pricing. Asana. San Francisco, CA. [online]. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <https://asana.com/pricing>
- [16] Full Price List. Basecamp. Chicago, Illinois, The United States. [online]. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <https://basecamp.com/start>
- [17] Plans and pricing. Bitrix, Inc. [online]. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <https://www.bitrix24.com/prices/>
- [18] Trello Business Class. Trello, Inc. [online]. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <https://trello.com/business-class>
- [19] About Wiggio. D2L Corporation. [online]. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <https://wiggio.com/about.html>
- [20] Ceny a plány sociální sítě Yammer Enterprise. Yammer, Inc. [online]. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <https://about.yammer.com/cs-cz/pricing/>

Seznam použitých zkratk

GUI Graphical user interface

PC Personal computer

SaaS Software as a service

Obsah přiloženého CD

	readme.txt.....	stručný popis obsahu CD
	src.....	zdrojová forma práce ve formátu L ^A T _E X
	text	text práce
	BP_Feřtek_Jan_2015.pdf.....	text práce ve formátu PDF
	zzp.pdf	zadání práce ve formátu PDF