

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Ústav informačních studií a knihovnictví

Studijní program: Informační studia a knihovnictví

Studijní obor: Informační studia a knihovnictví

Bc. Anna Veselková

Diplomová práce

Informační podpora práce projektových týmů

Information Support of Project Teams

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Helena Lipková, PhD.**

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla veškeré použité informační zdroje.

V Praze dne 2. ledna 2015

.....

podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí diplomové práce PhDr. Heleně Lipkové, Ph.D. za vedení práce, cenné připomínky a rady a trpělivost. Dále bych chtěla poděkovat zástupcům nejmenované společnosti za poskytnuté informace, čas, který mi věnovali, a jejich vstřícný přístup.

Identifikační záznam:

VESELKOVÁ, Anna. *Informační podpora práce projektových týmů = Information Support of Project Teams*. Praha, 2015-01-02. 91 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví. Vedoucí diplomové práce PhDr. Helena Lipková, PhD.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je nastínit možnost informační podpory projektových týmů ze strany informačního specialisty. V teoretické části jsou představeny metodiky projektového řízení a blíže specifikovány jednotlivé fáze projektu od jeho iniciace až po uzavření tak, jak je vidí metodika PMBoK. V rámci kapitol věnovaných jednotlivým fázím projektu jsou definovány vstupní informační zdroje, které mohou (musí) být vytěženy, i výstupní dokumenty, které slouží k posunutí projektu do další fáze. Na to navazuje návrh možností informační podpory při práci s informačními zdroji a vytváření výstupních dokumentů s ohledem na kompetence, které by měl mít informační specialista. Klíčové jsou v tomto ohledu třetí a čtvrtá kapitola, ve kterých jsou uvedeny konkrétní návrhy na možnost informační podpory projektového týmu informačním specialistou. Praktická část je zaměřena na uplatnění informačního specialisty při realizaci konkrétního projektu ve společnosti, která je významnou finanční institucí na českém trhu. Zatímco teoretická část byla zpracována na základě studia odborné literatury, praktická část vychází především z osobních konzultací s projektovým manažerem společnosti.

Klíčová slova:

projektový management, projektové řízení, projektový tým, projektově orientovaná společnost, informační podpora, informační potřeba, informační specialista, informační pracovník, inovace

Abstract

The aim of the diploma thesis is to outline the possibilities of information support of project teams by an Informational Specialist. The theoretical part introduces different project management methodologies and further specifies the individual project phases as seen by PMBoK methodology. In the chapters focusing on each of the phases of a project, all necessary input sources as well as all output documents that are essential for the project to move on to its next phase are defined and elaborated on. This part is followed by a description of possibilities of information support for working with information sources and creating output documents with regard to competencies, which an Information Specialist should have. Key in this respect is the third and the fourth chapter, including specific proposals on the possibility of information support of a project team by an Information Specialist. The practical part is focused on the role of an Information Specialist in the implementation of a specific project in a company – in particular, a major financial institution on the Czech market. While the theoretical part is based on the study of literature, the practical part is mainly based on personal consultation with a Project Manager of the company.

Key words

project management, project team, project-oriented company, information support, information need, information specialist, information professional, innovation

OBSAH

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČÁST	12
1. Úvod do problematiky.....	12
2. Metodiky projektového řízení.....	16
2.1 PMBoK.....	16
2.2 PRINCE2.....	17
2.3 IPMA.....	19
2.4 Agilní metody	20
3. Iniciační fáze projektu	21
3.1 Role informačního specialisty v iniciační fázi projektu	22
3.2 Vstupní informační zdroje v iniciační fázi projektu	23
3.2.1 Podnikové informační systémy	23
3.2.2 Konkurenční zpravodajství	25
3.2.3 Externí informační zdroje.....	25
3.2.4 Průzkum trhu.....	26
3.3 Výstupy z iniciační fáze projektu.....	28
3.3.1 „Business Case“	28
3.3.2 Studie proveditelnosti (<i>Feasibility Study</i>)	29
4. Plánovací fáze projektu	31
4.1 Role informačního specialisty v plánovací fázi projektu	31
4.2 Vstupní informační zdroje v plánovací fázi projektu.....	39
4.2.1 Poptávkové dokumenty zadavatele projektu	40
4.2.2 Nástroje k řízení dodavatelsko-odběratelského řetězce	41
4.3 Výstupy plánovací fáze projektu	45
4.3.1 Definice předmětu projektu/ „Project Definition Report“/ „Project Charter“	45
4.3.2 Plán řízení projektu/„Project Management Plan“	49
4.3.3 Sestavení projektového týmu	61
5. Řízení projektových prací, kontrola a monitoring, uzavření projektu	64
5.1 Role informačního specialisty ve fázích Řízení projektových prací, kontrola a monitoring, uzavření projektu	64
5.2 Řízení projektových prací.....	65
5.3 Projektová kontrola a monitoring.....	65
5.3.1 Reporting.....	67
5.4 Uzavření projektu.....	69

PRAKTICKÁ ČÁST	71
ZÁVĚR	84
LITERATURA.....	86
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	90

ÚVOD

Ve své diplomové práci „Informační podpora práce projektových týmů“ jsem si dala za cíl představit jednotlivé fáze projektového řízení se zaměřením na takové aktivity a činnosti, které vyžadují práci s informacemi a k jejichž zkvalitnění může významnou měrou přispět informační specialista.

Uvedené téma jsem si zvolila především kvůli možnosti propojit jednotlivé fáze projektového řízení s prací informačního specialisty, abych tak mohla porovnat zkušenosti z praxe se znalostmi získanými v rámci studia oboru „Informačního studia a knihovnictví“.

Samotná práce obsahuje teoretickou část, která je následně aplikována na projekt, který je v současné době realizován v praxi v konkrétní společnosti, kterou pro účely této práce budu nazývat společností XYZ.

Teoretická část je tvořena pěti kapitolami. V první kapitole je poskytnut úvod do problematiky projektového managementu. V kontextu historického vývoje jsou zde představeny pojmy jako projekt, projektově orientovaná společnost a inovace a je vyzdvížena důležitost projektové tematiky v dnešní společnosti.

Ve druhé kapitole jsou krátce popsány nejpoužívanější metodiky projektového řízení včetně jejich stručného porovnání, kontext jejich vzniku a základní předpoklady, z nichž vycházejí. Současně je zde zmíněn trend tzv. agilních metod.

Třetí a čtvrtá kapitola jsou věnovány samostatným fázím projektu (iniciační a plánovací) a v poslední páté kapitole jsou propojeny další tři fáze (prováděcí, kontrola a monitoring a uzavření) dohromady. Je to z toho důvodu, že v prvních fázích projektu je možnost zapojení informačního specialisty relativně vyšší než ve fázích následujících.

V kapitole věnované iniciační fázi projektu je popsáno, jakými způsoby je třeba pracovat s potřebami zadavatele projektu, abychom z nich určili jasné cíle. V této fázi musí padnout tzv. „Go – No Go Decision“, což znamená nic jiného než definitivní rozhodnutí kompetentní osoby (skupiny osob) na příslušné řídicí úrovni o tom, zda dojde k realizaci projektu. V této kapitole proto budou představeny hlavní dokumenty, které slouží jako podklady pro výše uvedené rozhodnutí. Kapitola je strukturována do tří podkapitol, které jsou věnovány vstupním a výstupním informačním zdrojům a roli informačního specialisty v iniciační fázi projektu.

Čtvrtá kapitola věnovaná plánovací fázi projektu je rovněž rozčleněna do tří podkapitol dle stejné logiky jako kapitola předcházející. Věnuje se přípravě dvou klíčových dokumentů – „Project Charter“ a Plánu projektu a rovněž zmiňuje také problematiku sestavení projektového týmu. Na samém konci v podkapitole věnované roli informačního specialisty jsou v přehledné tabulce vydefinovány možnosti cílené informační podpory práce projektového týmu v dané fázi.

V páté kapitole zaměřené na fáze: prováděcí, kontrola a monitoring a uzavření již probíhá sběr dat do struktur vytvořených informačním specialistou. Informační specialista se v této fázi může věnovat řízení toku informací jak mezi členy projektového týmu, tak i v rámci společnosti, a to jak směrem k vedoucímu projektu, tak i k managementu a ke koncovým uživatelům.

V praktické části je představen konkrétní projekt, který byl realizován v praxi. V závěru praktické části jsou navrženy možnosti informační podpory projektového týmu při řešení reálných situací v oblasti práce s informacemi. Daný návrh byl komunikován projektovému manažerovi jako doporučení pro případné úpravy do budoucna.

S ohledem na to, že informační profese jako taková není v našich podmínkách pevně zakotvena a může být definována velice široce, bude v diplomové práci kladen na samotný proces řízení projektu a hledání možných činností v jeho rámci, kde by mohla být vhodně využita specializace informačního pracovníka, který by tak poskytoval odbornou podporu projektovému manažerovi a jeho týmu.

Současně si předesílám, že některé procesy projektového managementu nebyly dostatečně zdůrazněny (například řízení zdrojů, časové plány, řízení rizik či smluvních vztahů), neboť se jedná o specifické aktivity projektového manažera a možnost zapojení informačního specialisty pokládám za relativně nižší.

V diplomové práci je používáno množství anglických termínů, které jsou uváděny v uvozovkách. Jedná se o specifickou terminologii oboru a české ekvivalenty buď vůbec nejsou, nebo jsou používány pouze minimálně.

Informační zdroje jsou v závěrečném seznamu použitých zdrojů citovány dle normy ISO 690 a ISO 690-2. V textu jsou odkazy vytvořené formou tzv. Harvardského citačního stylu.

TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část této diplomové práce je rozčleněna do několika logických celků. Nejprve jsou v kapitole Úvod do problematiky vysvětleny pojmy „projekt“ a „projektově orientovaná společnost“, které se zabydlely ve slovníkách dnešních manažerů. Dále je v této části představena inovace jako hlavní hnací síla rozvoje dnešních firem a v neposlední řadě je zde nastíněna možná role informačního specialisty, který by mohl v uvedené oblasti nalézt uplatnění svých znalostí a dovedností. Ve druhé kapitole jsou představeny metodiky projektového řízení. V následujících kapitolách jsou popsány jednotlivé fáze projektu s důrazem na možnost informační podpory projektového týmu ze strany informačního specialisty.

1. Úvod do problematiky

V dnešní době je „projekt“ hojně užívaným slovem nejen ve firemní praxi. Projekty dělají děti ve škole, projekty financované Evropskou unií nám mají pomáhat rozvíjet nejrůznější oblasti, projektem jsou nazývané dokonce i hudební uskupení. Využívání projektového způsobu řízení stoupá nejen v komerčním sektoru, ale i v dalších sférách jako je státní správa či neziskový sektor, či v oblasti řízení vědy a výzkumu.

Co se vlastně za tímto pojmem skrývá? Autorka Svozilová jej chápe jako „*obecný sled činností vedoucích ke splnění určitého cíle.*“ Dle jiného přístupu je možné projekt brát jako „*specifický produkční systém, pomocí kterého je realizován jedinečný výstup*“ [Fiala, 2004, s. 7].

Metodika PMBoK, z které v této diplomové práci především vycházím, charakterizuje projekt příjlastky jako „*dočasný, s přesně časově ohraničeným počátkem a koncem, s jasnou specifikací a přidělenými zdroji*“. Dále klade důraz na jeho **unikátnost** - projekt není rutinní záležitostí, nýbrž *jedinečným souborem činností*, které jsou prováděny za účelem dosažení určitého cíle. Také projektový tým se často skládá z *lidí, kteří spolu běžně nespolupracují*, a není výjimkou, pokud jsou vybráni napříč různými odděleními dané firmy bez ohledu na stát či dokonce kontinent. Z výše uvedených definic jednoznačně vyplývá, že projekty tu s námi byly odjakživa. Můžeme za ně považovat velké stavby našich předků, jako bylo například postavení železnice napříč Spojenými státy americkými nebo i stavbu pyramid ve starověkém Egyptě.

Za kolébku dnešního projektového managementu jsou však právem považovány Spojené státy americké, kde se v 60. letech minulého století propojila potřeba projektové podpory při rozvoji kosmonautiky v NASA¹ a rozvoj informačních a komunikačních technologií (IT). Právě zde byla vytvořena výše zmíněná metodika projektového managementu PMBoK.

Postupně docházelo k úpravám v oblasti funkčního uspořádání firem tak, aby vyhovovalo novému způsobu řízení. Z funkčního uspořádání se přecházelo na maticové, které umožňovalo:

- vyšší flexibilitu,
- decentralizovaný reporting,
- plochou hierarchii,
- vysokou míru transparentnosti
- stálou kontrolu,
- rychlou odezvu.

Začaly tak vznikat projektově orientované společnosti. Podle autora Fialy mezi ně můžeme zařadit takovou společnost, která:

- *považuje projektový management za organizační strategii,*
- *používá dočasné organizace pro realizaci složitých procesů,*
- *řídí portfolio projektů různých typů,*
- *má specifické stálé organizace pro integrační funkce,*
- *aplikuje „nové manažerské paradigma“,*
- *má explicitní kulturu projektového managementu,*
- *považuje sebe sama za projektově orientovanou.*

Projektový způsob řízení je jedním z trendů moderního managementu, protože díky své flexibilitě lépe vyhovuje stále se zvyšujícím se nárokům současného světa. Všem firmám, které chtějí obstát v konkurenčním prostředí, je jasné, že přežití jim umožní pouze neustálá inovace svých produktů a služeb, díky čemuž budou o krok vpřed před konkurencí.

Ve způsobu řízení firem proto muselo dojít s ohledem na vývoj trhu k takovým změnám, které podpořily inovativního ducha a rychlé přijímání změn. Proto v současné době převládá, resp. koexistuje ve firmách projektový způsob řízení společně s tradičním liniovým

¹ **Národní úřad pro letectví a kosmonautiku**, zkráceně NASA (anglicky *National Aeronautics and Space Administration*, NASA) je americká vládní agentura zodpovědná za americký kosmický program a všeobecný výzkum v oblasti letectví. (Zdroj: Wikipedia, 2014)

managementem, ve kterém je pevně daná organizační struktura, která se postupně větví od generálního ředitele směrem dolů na nižší úrovně. Kombinace liniového managementu s tradičním liniovým je nazývána tzv. **maticovou strukturou**.

V našich podmínkách došlo samozřejmě k určité časové prodlevě v zavádění projektového managementu do firemních praxí. Nejprve kvůli samotné absenci tržního hospodářství na území tehdejšího Československa a poté kvůli překotnému vývoji celého systému po sametové revoluci.

V dnešní době již však můžeme říci, že *projektový management je hluboce zakořeněn do kultury českých společností* [Hrazdilová, Novotný, 2010, s. 84]. Liniový a projektový management efektivně fungují paralelně a vzájemně se doplňují. Současně s masivním rozvojem projektového způsobu řízení, ke kterému došlo v uplynulých dvaceti letech, se objevuje otázka připravenosti zaměstnanců firem na práci v projektových týmech.

Jedním z hlavních důvodů úspěchu projektového způsobu řízení společností je bezesporu imperativ dnešní doby – **inovace**.

V dnešní době, kdy se životní cyklus produktů a služeb zkracuje závratným tempem, je nutné neustále přicházet s něčím novým. Na firmy, které se chtějí na rychle se měnícím trhu udržet, tlačí konkurence, stupňující se požadavky zákazníků a další a další faktory. Firmy musí dostatečně flexibilně reagovat na podněty přicházející zvenčí a stále se rozvíjet.

Typů inovací celá řada. Pro lepší přehlednost si je můžeme rozčlenit na:

- „výrobní“,
- výrobní (*procesní, technicko-technologické*),
- marketingové,
- finanční,
- personální,
- organizační,
- řídicí“ [Grublová, 2010, s. 9].

S ohledem na vlastnosti inovací se hovoří o tzv. inovačních cyklech. Jednotlivé fáze inovačního cyklu vypadají takto:

- „*Stádium strategické přípravy:*
 - *prognózování inovací,*

- *koncepce inovací,*
- *plánování inovací,*
- *Stádium řešení inovací:*
 - *plánovité řešení inovací,*
- *Stádium realizace inovací:*
 - *zavádění inovací do výroby,*
 - *trvalý provoz (využívání inovací),*
 - *difuzní fáze“ [Grublová, 2010, s. 27].*

Inovační cyklus je nikdy nekončící koloběh, který musí být neustále v pohybu, aby se mohla daná společnost neustále posouvat dopředu. Proces řízení změny nikdy nekončí, neboť je potřeba neustále inovovat. Ukázalo se, že jedním z nástrojů, jak efektivně řídit inovace, je právě projektový management. I to je jedním z důvodů úspěchu projektového managementu v dnešní společnosti, ve které je úspěch jednotlivých firem založen na neustálé inovaci.

V takovémto firemním prostředí je naprosto klíčové, jakým způsobem se bude zacházet s informacemi. Nacházíme se v prostředí informační společnosti, která stojí na odlišných principech, než její předchůdkyně – společnost industriální. Je založena na informacích a znalostech, vznikají nové formy podniků a firem, které na tyto změny reagují.

Informace je přidanou hodnotou produktu, má určitá specifika a mění svoji hodnotu v čase a kvalitní práce s informacemi hraje v dnešních firmách naprosto zásadní roli.

Pokud vycházíme z předpokladu, že projektový management je nástrojem řízení ve firmách nacházejících se v koloběhu neustálých inovací, pak musíme rovněž poukázat na skutečnost, že aby bylo projektové řízení skutečně efektivní, musí být podpořeno kvalitní prací s informacemi.

Pokud vycházíme z obecné definice informační potřeby jako *zjištění, že naše znalost je nedostatečná vzhledem k úkolu, který před sebou máme* [Příbramská, 2008], pak můžeme s jistotou říci, že pracovníci pověřeni prací na projektu mají své informační potřeby. Informační specialista, který může poskytnout těmto pracovníkům kvalitní informační podporu, by tak měl být v konkurenční výhodě a stát se nepostradatelnou součástí projektového týmu. V následujících kapitolách se blíže podíváme na možnost uplatnění informačního specialisty v roli podpory projektového týmu.

2. Metodiky projektového řízení

V této kapitole jsou stručně představeny možné metodiky projektového řízení. Standardizace produktů a služeb nám umožňuje jejich snadné porovnávání mezi sebou. Od vzniku projektového managementu jako profesní disciplíny v 60. letech minulého století samozřejmě musely být jednotlivé projekty nějakým způsobem řízeny, nicméně v té době neexistovala žádná oficiální metodika a tudíž byla orientace v různých způsobech řízení projektů obtížnější. S rozvojem projektového managementu bylo nezbytné, aby byl princip řízení projektů nějakým způsobem kodifikován a proto postupně vznikly následující metodiky. Pro úplnost však dodávám, že pro potřeby této diplomové práce vycházím z metodologie projektového řízení PMBoK.

2.1 PMBoK

V roce 1969 byla ve Spojených státech amerických založena nevydělečná profesní organizace PMI (Project Management Institute), která se stala prvním tvůrcem metodologie projektového managementu, která je v současné době známá pod názvem: „*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*“, respektive pod zkratkou **PMBoK**. Tato metodologie vyšla poprvé v roce 1987 a od té doby již byla několikrát aktualizována a doplňována především na základě připomínek projektových manažerů z praxe. Nejvyšší míru obměny doznala v roce 2008 a v současné době je v platnosti její nejnovější verze z roku 2013. Její nespornou výhodou je kompatibilita s mezinárodními standardy kvality ISO9000². Sestává z pěti základních procesů, které jsou dále rozděleny do deseti znalostních skupin.

Skupiny procesů:

- Iniciační procesy,
- plánovací procesy,
- realizační procesy,
- monitorovací a ovládací procesy,
- ukončovací procesy.

Znalostní oblasti

- Řízení integrace projektu,
- Řízení rozsahu projektu,

² *International Organization for Standardization* je mezinárodní organizace zaštiťující národní normalizační organizace. Definovala mezinárodně srozumitelné ukazatele kvality – certifikáty řady ISO9000, které stanovují požadavky na systém řízení kvality.

- Řízení času projektu,
- Řízení nákladů projektu,
- Řízení kvality projektu,
- Řízení lidských zdrojů projektu,
- Řízení komunikace projektu,
- Řízení rizik projektu,
- Řízení dodávky projektu,
- Řízení zainteresovaných stran projektu.

Jedná se nejstarší metodiku projektového řízení. Mezi její silné stránky patří to, že se snaží *obsáhnout všechny aspekty a snižovat míru obecnosti a vágnosti* [Maule, 2002, s. 113]. Jejímí kritiky jí bývá vyčítána vysoká míra administrativní zátěže a nízká flexibilita, přesto je však stále velmi oblíbená a současně je také nejrozšířenější metodikou projektového řízení. Vyznačuje se detailním plánováním aktivit, jejichž naplňování je neustále kontrolováno v průběhu všech fází projektu. Tyto fáze metodika popisuje pouze obecně, konkrétněji musí být pojmenovány až s ohledem na oblast, v nichž je projekt realizován (např. implementace softwaru má jiné dílčí fázování projektu než projekt stavební apod.).

Každý proces má v rámci metodiky PMBoK svoji strukturu:

- cíle,
- vstupy,
- výstupy,
- nástroje a techniky.

2.2 PRINCE2

Metodika pro řízení projektů PRINCE (*Project in Controlled Environment*) byla poprvé vydána v roce 1989 společností CCTA (The Central Computers and Telecommunication Agency) ve Velké Británii. Vývoj na poli této metodiky pokračoval a v roce 1996 byla vydána metodika PRINCE2. Od roku 2006 byla uvedená metodika revidována a v roce 2009 vydána pod názvem „PRINCE2: 2009 Refresh“. Tento standard byl vytvořen především na základě praktických zkušeností s řízením projektů z oblasti telekomunikací a IT a byl přizpůsoben současnému podnikatelskému prostředí. Ve Velké Británii je používán jako metodický standard pro IT projekty realizované ve státní správě.

Páteří této metodiky je sedm základních principů, které musí být bezpodmínečně dodrženy, aby projekt mohl být považován za kompatibilní s metodikou PRINCE2. Jedná se o:

- průběžné zdůvodnění projektu,
- poučení se ze zkušeností,
- definované role a zodpovědnosti,
- řízení pomocí etap,
- dohled nad projektem na základě výjimek,
- důraz na produkty,
- nutnost upravit metodiku podle aktuálního prostředí.

Tato metodika je členěna na procesy, komponenty a techniky. Pokud by mělo být uvedené členění porovnáno se standardem PMBoK, mohou být komponenty přirovnány ke znalostním oblastem a slouží jako náplně jednotlivých procesů. Mezi základní procesy této metodiky patří:

- projektová příprava (*Starting-up a project*),
- iniciace projektu (*Initiating a project*),
- strategické řízení projektu (*Directing a project*),
- kontrola etapy (*Controlling a stage*),
- řízení hranic etapy (*Managing stage boundaries*),
- řízení dodávky projektu (*Managing product delivery*),
- ukončení projektu (*Closing a project*).

Pokud bychom měli tyto dvě metodologie porovnat, určitě se jedná o špičkové standardy, za kterými stojí mnohaletý vývoj a zkušenosti z praxe. Americký PMBoK je naprostým základem, s nímž by měl být obeznámen nejen každý projektový manažer, ale i další pracovníci podniku, kteří se budou nějakým způsobem podílet na realizaci projektu, ať už by se mělo jednat o liniové manažery či členy projektového týmu. Tato naprosto základní metodologie je relativně jednodušeji strukturovaná a pro méně zkušené v oblasti projektového managementu je snáze uchopitelná. Jejím minusem však může být relativní státnost či přílišná obsáhlost.

Naproti tomu je standard PRINCE2 mnohem volnějším a také více dynamickým. Jeho plusem je, že obsahuje řadu různých šablon k projektovým dokumentům. Pro nováčky v tomto oboru však bývá hůře uchopitelná a na první pohled se zdá složitější. Obecně se doporučuje, že při implementaci obecné metodologie projektového řízení do podnikové praxe je nutné zvážit specifika oboru podnikání dané společnosti a na základě toho metodiku vybírat. Aplikace

v konkrétní společnosti musí být dále realizována citlivě, aby respektovala vnitřnímu nastavení firmy, její zaměření a další specifika. S ohledem na výše uvedené považuji u podniků bez předchozí zkušenosti s oběma metodikami za praktičtější aplikovat obecnější PMBoK.

2.3 IPMA

Pod zkratkou IPMA se skrývá zkratka *International Project Management Association*. Projektový standard produkovaný touto organizací je pojat spíše jako **kompetenční**. Neobsahuje tedy přesnou definici jednotlivých procesů a postup, jak je aplikovat do praxe, ale zaměřuje se více na schopnosti a dovednosti jednotlivých manažerů a jejich týmů – stručně, na jejich **kompetence**. Jedná se o evropský standard, jenž vznikl od 60. let minulého století na základě spolupráce mnoha evropských států. Je možné, že tato spolupráce zapříčinila osobité pojetí tohoto standardu, který neobsahuje přesně dané procesy, nýbrž procesní kroky, které mohou být rozvinuty na základě potřeb daného podniku (a kreativity projektového manažera).

Existují tři skupiny kompetencí, které jsou dále členěny:

- **elementy technických kompetencí**, do nichž zahrnujeme oblasti: úspěšnost řízení projektu, zainteresované strany, požadavky a cíle projektu, rizika a příležitosti, kvalita, organizace projektu, týmová práce, řešení problémů, struktury v projektu, rozsah a výstupy projektu, čas a fáze projektu, zdroje, náklady a financování, obstarávání a smluvní vztahy, změny, kontrola, řízení a podávání zpráv, informace a dokumentace, komunikace, zahájení, ukončení.
- **elementy behaviorálních kompetencí**, do nichž zahrnujeme oblasti: vůdcovství, zainteresovanost a motivace, sebekontrola, asertivita, uvolnění, otevřenost, kreativita, orientace na výsledky, výkonnost, diskuse, vyjednávání, konflikty a krize, spolehlivost, porozumění hodnotám a etika.
- **elementy kontextových kompetencí**, do nichž zahrnujeme oblasti: orientace na projekt, orientace na program, orientace na portfolio, implementace projektu, programu a portfolia, trvalá organizace, byznys, systémy, produkty a technologie, personální management, zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí, finance, právo. [Doležal a kol., 2012, s. 30]

Veškeré prvky jednotlivých kompetencí jsou ve standardu detailněji popsány, a to včetně jejich vazeb na ostatní: „Celý standard je potřeba vnímat jako celek s řadou vzájemně silně

provázených prvků“ [Doležal a kol., 2012, s. 31]. Není přímým konkurentem dvou předcházejících metodik, neboť se na řízení projektu dívá jinýma očima a může dobře posloužit jako další zdroj pro stanovení individuální metodiky konkrétního podniku dle jeho specifických potřeb.

2.4 Agilní metody

V předchozích odstavcích byly popsány tři nejznámější či nejpoužívanější metodiky projektového řízení. Za zmínku stojí rovněž specifický způsob řízení projektů, mezi které řadíme tzv. agilní metody.

Mezi nejznámější agilní metodiku projektového řízení patří **SCRUM**. Je používána pro vývoj nového produktu, a to především v oblasti vývoje softwaru a IT aplikací. Jedná se o interaktivní metodu, v níž je zkrácena doba plánování na nezbytné minimum a současně je vysoce zefektivněna implementace případných změn. Pracuje na rozdílném principu než výše představené metodiky, neřeší nastavení procesů jako takových, avšak rozlišuje několik rolí, jež mají v projektu rozdílné úlohy.

Oproti výše zmíněným metodikám je více specifická a pro potřeby dané diplomové práce není nutné ji detailněji rozebírat. Stojí však za zmínku, že je možné agilní metody řízení projektů do jisté míry kombinovat s těmi výše zmíněnými s ohledem na zadání konkrétního projektu, aby tak bylo dosaženo daného cíle co možně nejefektivněji.

Jak již bylo zmíněno výše, pro potřeby této diplomové práce je zvolena pro popis projektového řízení v teoretické části metodika PMBoK. Dle této metodiky má projektové řízení své pevně dané fáze, které na sebe navazují a současně mezi nimi dochází k prolínání. Základní fáze, či chcete-li procesy, projektového řízení jsou:

- iniciační,
- plánovací,
- prováděcí,
- kontrola a monitoring,
- uzavření.

3. Iniciační fáze projektu

Iniciační fáze je počáteční fází projektu, ve které dochází k rozhodnutí, zda bude přistoupeno k faktické realizaci projektu. Zahrnuje soubor činností, *kteřé jsou zaměřené na stanovení cílů projektu a vytváření základních předpokladů jeho realizace* [Svozilová, 2006, s. 72]. V této fázi musí být především jasně definovány podmínky a předpoklady, aby poté mohly být jasně naformulovány cíle projektu. Teprve poté, co jsou jasně definovány cíle projektu, může být přistoupeno k vypočítávání nákladů, které s sebou projekt nese, přičemž v těchto nákladech musí být mimo jiné zohledněny:

- cíle projektu,
- technické řešení,
- časová dotace,
- dostupné zdroje,
- rizika.

Aby mohla být zahájena iniciační fáze, nejprve musí být formálně prohlášeno, že ve firmě (v organizaci) **existuje reálná potřeba dosažení určitých cílů**, která může být naplněna prostřednictvím projektu. Toto prohlášení by mělo být vydáno top managementem společnosti, která tuto potřebu cítí a mělo by mít podstatnou váhu. Cíle mohou být různorodého charakteru a mohou mít různé spouštěcí mechanismy, ať už by se mělo jednat o novou tržní příležitost, strategickou potřebu podniku ve změně struktury či určitého procesu např. ve formě snížení nákladů na výrobu či lidskou práci, přes požadavek zákazníka či vývoj nového produktu, až pro požadavky zákonné.

Jednou z nejpoužívanějších pomůcek pro definování cílů je metoda SMART³, neboť je nezbytné, aby definované cíle byly: **přesně stanovené, měřitelné, výstižné, realistické a časově ohraničené** [Sodomka, 2010, s. 39].

Hlavním cílem iniciační fáze projektu je rozhodnutí, zda bude projekt realizován v definovaném rozsahu, za využití přidělené množiny vybraných zdrojů a v jasně ohraničeném časovém úseku.

³ Anglická zkratka pěti slov, jejichž přesný výklad záleží na konkrétní situaci. Nejběžněji se používají pojmy jako Specific (konkrétní), Measurable (měřitelný), Attainable (dosažitelný), Relevant (odpovídající), Time-bound (časově ohraničený). [online: www.wikipedia.com]

Odpovědná osoba (skupina osob) s příslušnou rozhodovací pravomocí musí mít dostatečné množství kvalitních informací, na základě kterých může o realizaci projektu odpovědně rozhodnout. Finanční náklady se mohou vyšplhat vysoko a úspěch projektu často implikuje úspěšnost firmy na trhu. S ohledem na zaměření projektu je nezbytné vhodně zvolit **vstupní zdroje** informací, z nichž se vychází při zpracování dokumentů a tvorbě **výstupů**.

3.1 Role informačního specialisty v iniciační fázi projektu

Terminologická databáze TDKIV definuje informačního specialistu jako „*odborného pracovníka zaměřeného ve své informační činnosti na specifický obor (např. lékařství, chemie, právo) a poskytující informační služby odborným uživatelům (zejména ve formě rešerší a studijně rozborových zpráv)*“. Dále jej charakterizuje jako „*pracovníka odpovědného na základě akademického vzdělání a vynikajících znalostí o předmětu nebo vědeckém oboru za výběr a předmětovou katalogizaci přírůstků v relevantních oborech a za související informační služby*“.

V kontextu projektového managementu a firemní praxe není výše uvedená definice zcela odpovídající. To však souvisí s tím, že profese informačního specialisty není v našem prostředí ve firemní praxi téměř využívána a když už se tato profese vyskytuje, jedná se zpravidla o prostředí spjaté s akademickou půdou či vědou a výzkumem, kde se prolíná s prací knihovnickou.

Kompetence informačního specialisty se pokusil mezinárodní tým odborníků specifikovat v publikaci *Evropský průvodce kompetencemi v oboru knihovnických a informačních služeb* [online, 2006]. Ambicí tohoto počínu byla snaha představit dovednosti a schopnosti informačního profesionála a propagovat tak tuto profesi mezi odbornou i neodbornou veřejností.

- **Kompetence vztahující se k informacím** – porozumění informačním potřebám, znalost informačních zdrojů, hodnocení výsledků využívání informací.
- **Kompetence vztahující se k technologiím** – umění efektivně využívat technologie k vyhledávání, skladování a šíření informací, vyvíjení informačních produktů pro použití uvnitř i vně organizace.
- **Komunikační kompetence** – interakce s klienty i členy projektového týmu, hodnocení informačních potřeb, znalost cizích jazyků, znalost odborné terminologie.

- **Kompetence vztahující se k organizačnímu řízení** – zaměřené na efektivnost podpory práce projektového týmu, uvědomělost o důležitosti informačních služeb, podpora správného toku informací a znalostí v projektovém týmu a potažmo v celé organizaci.
- **Kompetence vyplývající z ostatních vědních oborů.**

Informační specialista se tak může v iniciační fázi projektu podílet jak na analýze vstupů, tak také na vytváření výstupů. Jako expert na zpracování informací může být dokonalou podporou pro pracovníka, jenž dané podklady připravuje pro management společnosti, nebo může být sám informační specialista osobou zodpovědnou za danou činnost. S ohledem na nutnost kvalitního zpracování těchto pokladů s důrazem na vysokou míru spolehlivosti informací v nich obsažených, se spolupráce informačního specialisty na činnostech prováděných v iniciační fázi projektu přímo nabízí.

3.2 Vstupní informační zdroje v iniciační fázi projektu

Jak již bylo zmíněno, v dnešním světě jsou to právě kvalitní informace, které se stávají přidanou hodnotou produktu. Pokud firmy chtějí uspět na dnešním rychle se měnícím trhu, je nezbytně nutná neustálá inovace produktů a služeb. Aby firmy zjistili, jakým směrem se mají vydat, musí sledovat a analyzovat nejrůznější informace z různorodých zdrojů. Představíme si zde několik oblastí, ze kterých mohou být získávány informace, které pomáhají firmám v inovaci svých produktů a služeb:

- podnikové informační systémy,
- konkurenční zpravodajství,
- veřejně přístupné profesionální databáze,
- průzkum trhu.

3.2.1 Podnikové informační systémy

Tlak na neustálé zvyšování zisků a snižování nákladů nutí firmy k neustále optimalizaci podnikových procesů. Jedním z nejefektivnějších nástrojů sloužících managementu firem ke sledování nákladů a hledání prostoru pro případné úspory, jsou podnikové informační systémy. Boom zavádění podnikových informačních systémů nastal v našich podmínkách během 90. let 20. století společně s masivním rozvojem informačních a komunikačních technologií. Nutno podotknout, že vývoj jde neustále kupředu a firmy jsou nuceny investovat do provozu i rozvoje IT další a další prostředky. Autor Basl, 2012 zmiňuje, že od druhé poloviny devadesátých jsou na nejrůznějších konferencích prezentovány různé typy

managementu dle aktuálních módních vln. Z pohledu informačních a komunikačních technologií lze pak množinu podnikové informatiky rozdělit z pohledu managementu na oblasti jako:

- *Business Intelligence – BI,*
- *Customer Relationship Management – CRM,*
- *Supply Chain Management – SCM,*
- *e-business, e-commerce, m-commerce,*
- *Knowledge Management,*
- *Enterprises Content Management – ECM,*
- *Product Lifecycle Management – PLM,*
- *digitální podnik (digital factory),*
- *Competitive Intelligence – CI a apod.⁴*

Podnikový informační systém označovaný jako ERP je zkratkou anglického sousloví, které lze volně přeložit jako **plánování podnikových zdrojů**. Jedná se o *účinný nástroj, který je schopen pokrýt plánování a řízení interních podnikových procesů (zdrojů a jejich transformaci na výstupy), a to na všech úrovních, od operativní až po strategickou* [Sodomka, 2010, s. 148]. ERP představuje *jádro podnikového informačního systému* [Basl, 2012, s. 67], který umožňuje managementu kontrolu nad základními procesy v organizaci, mezi které řadíme:

- výrobu,
- nákupní, prodejní, výrobní logistiku,
- lidské zdroje,
- ekonomiku.

Za ERP systémy jsou považovány především *„aplikace představující softwarová řešení užívaná k řízení podnikových dat, které ovlivňují podnikové procesy a projekty kvality ISO“* [Basl, 2012, s. 67].

Díky nim dochází ke zlepšení toku informací v rámci jednotlivých řídicích úrovní organizace, což vede ke zvýšení efektivity procesů v organizaci. Používání ERP systémů umožňuje vytipovat slabá místa v rámci jednotlivých procesů a následně přijmout nápravná opatření

⁴ S ohledem na to, že anglické termíny jsou v praxi běžně užívanými pojmy, bude anglická terminologie zachována i v této diplomové práci.

vedoucí k úplnému odstranění slabého místa či alespoň k minimalizaci jeho negativního dopadu.

Protože cíle projektu musí být mimo jiné měřitelné, analýzou výstupů z ERP systémů lze získat potřebná „tvrdá“ data, kterými se podpoří zdůvodnění potřebnosti změny dosažitelné právě prostřednictvím předkládaného projektu. Informační specialista by měl být schopen tato data ze systémů nejen získat, ale především umět je zhodnotit a zasadit do potřebných souvislostí. Získáváním potřebných dat, resp. znalostí z rozsáhlých databází, se zabývá celý obor **dobývání znalostí z databází**, někdy nazývaný též **data mining**. V užším slova smyslu zahrnuje *data mining aplikaci vybraných analytických metod pro vyhledávání zajímavých vztahů v datech* [Berka, 2003, s. 18]. Po vyhledávací fázi by měla následovat další fáze, a to **interpretační fáze**, neboť je nezbytné, aby byly výsledky použitých analytických metod nějak zpracovány. Zajímavost či užitečnost těchto výsledků musí být zhodnocena z hlediska uživatele a jejich zpracování do analytické zprávy je další příležitostí pro uplatnění informačního specialisty.

3.2.2 Konkurenční zpravodajství

Sběr a analýza externích informačních zdrojů jsou nedílnou součástí zpravodajského cyklu v oblasti zvané **konkurenčního zpravodajství**, tzv. **Competitive Intelligence (CI)**. Jedná se o proces, *při kterém podniky sledují a vyhodnocují informace o svých konkurentech a o prostředí, ve kterém podnikají. Na základě sběru těchto informací pak dochází k jejich analýze či syntéze a dále k tomu, že jsou výsledné poznatky a znalosti aplikovány. CI se využívá zejména při snaze dosáhnout a předhonorit konkurenční firmy, nebo naopak udržet si již získanou výhodu a náskok oproti ostatním.* [Šmejkal, 2010, online]. Jedná se o *soubor specifických manažerských znalostí* [Molnár, 2008, s. 97] uplatňovaných v rámci organizace téměř odjakživa, jeho význam však stoupá s propojením světa prostřednictvím moderních informačních technologií.

Pro potřeby získávání informací pro iniciační fázi projektu se však v tomto případě omezíme pouze na dva nejběžnější typy komerčních databází, které však často nejsou důvěrně známy pracovníkům mimo obor informační vědy.

3.2.3 Externí informační zdroje

Dun & Bradstreet

Dun & Bradstreet je největší celosvětovou společností působící v oblasti poskytování informací o komerčních subjektech. V současnosti obsahuje jejich databáze 225 milionů

záznamů o firmách po celém světě, přičemž je kladen důraz na kvalitu poskytovaných informací. *Dun & Bradstreet* si klade za cíl poskytovat svým klientům informace takové kvality, aby na jejich základě mohla být učiněna rozhodnutí nejvyšší možné důležitosti.

Jedním z produktů poskytovaných touto společností je databáze informací o firmách, jež spadá do kategorie rejstříků či „registru“. Obsahuje především tzv. **kancelářské informace**, což jsou základní informace o subjektu, které mohou být doplněny finančními údaji či údaji o výrobcích. Na ně jsou poté navázány **informace kreditní**, které obsahují hodnocení rizikovosti daného subjektu [Papík, 2011, s. 84].

ECONLIT *Economic Literature Index*

Producentem tohoto dokumentografického informačního systému je Americká ekonomická společnost. Jedná se o systém zaměřený na oblast ekonomie a příbuzných disciplín a excerpuje články z více než 750 odborných ekonomických časopisů a sborníků, dále knihy, dizertace, zprávy z databáze *Abstracts of Working Papers in Economics* atd. Jedná se o zdroj kvalitních informací s vysokou informační hodnotou, jenž může být podniku užitečný při sledování světových trendů.

3.2.4 Průzkum trhu

Získáváním informací z vnějšího prostředí, které mají společnosti napomoci v porozumění svým zákazníkům, by se měl do jisté míry zabývat každý manažer, nicméně oblast **Průzkumu trhu** spadá především do kompetence marketingového oddělení, neboť právě toto oddělení má „*vypracované metody k shromažďování informací*“ také pracovníci tohoto oddělení „*tráví více času styky se zákazníky a sledováním konkurence*“ [Kotler, 2013, s. 110].

Úspěšná společnost vydělává na tom, že naplňuje **potřeby** svých zákazníků. Samozřejmě se snaží tyto potřeby definovat na základě analýzy chování svých zákazníků, které může čerpat z interních informačních systémů, avšak aby mohla být skutečně úspěšná, musí také sledovat:

- **módu,**
- **trendy,**
- **megatrendy.**

Zatímco móda je krátkodobou a víceméně nepředvídatelnou záležitostí, trendy a megatrendy do určité míry předpovídat lze, a protože mají dlouhodobější charakter, vyplatí se jim věnovat patřičnou pozornost. Pokud je totiž inovovaný produkt nebo služba, která je nově uváděna na

trh v souladu se silným trendem, je mnohem pravděpodobnější, že bude mít daný produkt či služba na trhu úspěch.

Autor Kotler, 2013 poukazuje na to, že: „*S rychle se měnícím globálním obrazem musí firma sledovat šest hlavních sil:*

- *demografické,*
- *ekonomické,*
- *společensko-kulturní,*
- *přírodní,*
- *technologické,*
- *politicko-právní.“*

Ačkoli se projektové řízení uplatňuje při implementaci změn na základě trendů či megatrendů ve všech výše zmiňovaných oblastech, pro účely této práce se budu detailněji věnovat pouze jedné ze šesti jmenovaných sil – **technologické**.

Je to totiž právě technologické prostředí, které v současnosti nejdramatičtěji ovlivňuje naše životy. Zajímavým atributem nových technologií je její síla „*tvůrčího ničení*“ [Kotler, 2013, s. 129]. Každá nová technologie totiž automaticky znamená ohrožení či rovnou konec technologie předešlé a firmy proto musí ostražitě sledovat vývoj a přizpůsobovat své produkty a služby v souladu s technologickými trendy. Kdo by „zaspal“ či dokonce ignoroval nové technologie, zaplatí vysokou daň, která může znamenat i konec jejího podnikání.

V současné době snad již nikdo nepochybuje o revoluci způsobené „chytrými“ mobilními telefony a pomalu, ale jistě dochází na předpovědi vizionářů ze společností Dell, HP, Apple či Microsoft, podle kterých tato chytrá mobilní zařízení zastíní osobní počítače.

Úspěšné společnosti musí sledovat technologické trendy z oblastí:

- *„tempo změn,*
- *příležitosti k inovacím,*
- *lišící se rozpočty na výzkum a vývoj,*
- *zvýšenou míru regulace“* [Kotler, 2013, s. 131].

Vznik samotné informační vědy, resp. profese informačního specialisty je přímo propojen s technologickou revolucí, která proběhla ve Spojených státech amerických po druhé světové válce, a která souvisí s rozvojem informačních technologií.

Domnívám se, že informační specialista by měl mít přehled v oblasti nových technologií a být tak pro firmu přínosem v oblasti průzkumu trhu právě s důrazem na vývoj v této oblasti.

3.3 Výstupy z iniciační fáze projektu

Na základě analýzy vstupní informačních zdrojů jsou vytvořeny výstupy, které mají nejčastěji formu dokumentů, které obsahují popis projektového záměru (projektu) a které jsou zároveň podkladem sloužícím k vydání finálního stanoviska k realizaci projektu. Pro účely této diplomové práce budou představeny dva základní typy:

- „Business Case“,
- Studie proveditelnosti – „Feasibility Study“,

3.3.1 „Business Case“

Obchodní případ neboli „Business Case“ (BC) je ve firemní praxi často užívané spojení, které však nemá jednoznačně stanovený obsah. Obecně se dá říci, že BC je vytvářen s cílem zhodnotit stimuly, příležitosti a ohrožení přicházejí z vnitřku či vnějšku organizace a to právě s ohledem na předkládanou předběžnou definici projektu. Skládá se z prvotní **analýzy** a následných **doporučení**.

Analytickou část lze rozdělit do čtyř oblastí:

- 1) analýza podnětů přicházejících z různých stran,
- 2) analýza příležitostí,
- 3) analýza ohrožení,
- 4) analýza vnitřních problémů.

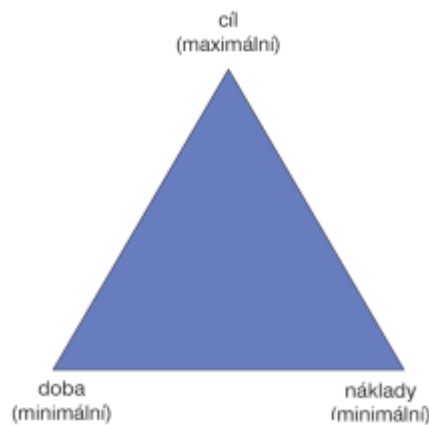
V první oblasti věnované přicházejícím podnětům jsou zahrnuty podněty **trhu, klientům, managementu**, různé **prognózy**, současné **trendy** či **inovace**, samozřejmě s ohledem na konkrétní projekt.

V analýze příležitostí jsou brána v potaz hlediska **trhu** (jaké jsou ceny komodit), **finančních možností** firmy či dostupných **lidských zdrojů**.

Třetí oblast je věnována možným ohrožením, které mohou přijít z vnějšku, ať už ze strany **konkurence** či z jiných stran například **změnou legislativy** apod.

V poslední části analýzy je dán prostor popisu možných **problémů**, které mohou přijít z **vnitřku**, tedy přímo z firmy.

V následných doporučeních je poté navržena **základní koncepce projektu** včetně prvotního odhadu **nákladů**. Jsou zde definovány **předpoklady**, **kritické faktory úspěchu**, ale také možná **rizika**. Závěrečná doporučení se týkají času, financí a rozsahu projektu – **projektový trojimperativ**.



Obr. č. 1 – projektový trojimperativ

(http://www.odbornecasopisy.cz/index.php?id_document=30570)

3.3.2 Studie proveditelnosti (Feasibility Study)

Dalším možným výstupem iniciační fáze projektu, jenž je využíván top managementem k vydání finálního rozhodnutí o (ne) realizaci projektu, je **studie proveditelnosti**. K jejímu vytvoření se přistupuje ve většině případů, ve které je předmětem projektu technologické řešení většího rozsahu. Lze ji definovat jako „*analýzu a vyhodnocení možných vlivů navrhovaného projektu tak, aby rozhodovatelé mohli přijmout rozhodnutí o schválení nebo odmítnutí celého projektu*“ [Thompson, 2005 – cit. dle Vymětal, 2009, s. 69].

Studie proveditelnosti se provádí až poté, co osoby odpovědné za nastavení firemních procesů na základě dalších informací rozhodli, že v organizaci existuje reálná potřeba dosažení určitých cílů a že ji lze naplnit právě prostřednictvím např. implementace informačního systému.

Vypracování studie proveditelnosti si již žádá nezanedbatelné zdroje, ať už se jedná o finance či blokaci interních pracovníků, kteří se budou ve své pracovní době intenzivně věnovat přípravě této studie. Měla by se tudíž provádět až ve chvíli, kdy byla důkladně zvažena doporučení vyplývající z „Business Case“, a bylo rozhodnuto, že např. projekt implementace informačního systému je nejvhodnější variantou dosažení požadovaných cílů.

Studie proveditelnosti by měla obsahovat:

- shrnutí pro top management,
- informace o důvodech projektu,
- návrh nového řešení včetně variant,
- srovnání stávajícího stavu s navrhovaným řešením,
- analýzu rizik,
- analýzu přínosů a nákladů,
- časový harmonogram projektu a závěrečná doporučení.

Jejím cílem je analyzovat potenciální scénáře, které mohou vést k vytčenému cíli, a to především z hlediska nákladů, času a dalších zdrojů. Výstupem kvalitně zpracované studie proveditelnosti by mělo být doporučení nejvhodnějšího scénáře implementace informačního systému.

4. Plánovací fáze projektu

V plánovací fázi projektu je třeba naplánovat procesy vedoucí k realizaci projektu s využitím poznatků získaných díky činnostem prováděným v rámci iniciační fáze. Schválený projektový záměr je ve fázi plánování detailně rozebrán z několika hledisek:

- času,
- nákladů,
- technologií,
- metodologií,
- rizik,
- pracovních zdrojů atd.

Plánovací fázi projektu není vhodné podcenit či uspěchat, neboť investice času a nákladů do kvalitně zpracovaného plánu se zadavateli (tzv. sponzorovi) projektu vyplatí v následujících fázích. Pokud je projekt dobře naplánován, je pravděpodobné, že aktivity v realizační fázi projektu budou probíhat s menším množstvím potíží a nebude nutná korekce v podobě změn, které stojí mnoho času, peněz a energie.

Cílem této fáze je tedy připravit Plán projektu na takové úrovni, která umožní (víceméně) bezproblémovou realizaci v následných fázích. Dále je nutné zajistit projekt personálně, to znamená sestavit **projektový tým**, jmenovat **projektového manažera** a určit tzv. *Steering Comitee*⁵.

Informační potřeby se během plánovací fáze týkající dvou základních oblastí. Jednou z nich je personální stránka projektu, tedy výběr vhodných pracovníků, kteří se budou podílet na jeho realizaci. Další se pak týká co nejpřesnější definice předmětu projektu a jeho cílů, na základě čehož jsou připravovány návazné dokumenty, podle kterých se projektu realizuje.

4.1 Role informačního specialisty v plánovací fázi projektu

Plánovací fáze projektu je většinou považována za nejdůležitější a často také nejnáročnější fázi projektu. Informační podpora projektového týmu ze strany informačního specialisty je dle mého názoru v této fázi nejpotřebnější, neboť zde je relativně hodně příležitostí, ve kterých může informační profesionál plně rozvinout své dovednosti a ušetřit tak svým kolegům

⁵ komise dohlížející na projekt

mnoho času i energie, kterou mohou věnovat např. práci na jiných projektech (v praxi je často jeden pracovník zaangažovaný ve více projektech).

Informační podpora v oblasti projektového managementu je dle mého názoru možná především díky dvěma skupinám kompetencí informačního specialisty – **technologické** a **řídící**. *Evropský průvodce kompetencemi v oboru knihovnických a informačních služeb* [online, 2006] rozčleňuje tyto dvě skupiny kompetencí na jednotlivé oblasti.

Ve skupině **technologie** se jedná o tyto oblasti:

- *počítačové informační systémy,*
- *počítačové aplikace,*
- *publikování a vydávání,*
- *technologie internetu,*
- *informační a komunikační technologie.*

Ve skupině **řízení** se jedná o následující oblasti:

- *globální řízení informací,*
- *marketing,*
- *prodej a šíření,*
- *řízení rozpočtu,*
- *projektové řízení a plánování,*
- *diagnostika a hodnocení,*
- *řízení lidských zdrojů,*
- *vzdělávání a školení.*

Může se zdát, že veškeré tyto výše uvedené skupiny kompetencí jsou víceméně obecné a že jimi mohou disponovat také ostatní členové projektového týmu v čele s projektovým manažerem. Věřím, že mnozí z pracovníků alespoň některými z daných kompetencí oplývají, protože práce na projektu obecně klade vysoké požadavky na členy týmu, a to hned ve více oblastech, než je jen jejich odborná specializace. Nicméně také se domnívám, že s ohledem na množství práce, které musí členové projektového týmu vykonat, se nemohou veškerým výše uvedeným činnostem věnovat z kapacitních důvodů.

Podpora informačního specialisty tudíž spočívá ve sledování a analyzování veškerých informačních zdrojů v takovém detailu, na který by ostatní členové týmu vč. projektového manažera neměli kapacitu.

Vstupními informačními zdroji, se kterými se v plánovací fázi projektu pracuje, jsou mj. zdroje týkající se výběru subdodavatele, s jejichž výběrem či zařazením do plánu projektu může projektovému týmu pomoci informační specialista. Díky **technologickým kompetencím** informačního specialisty, může takový člověk prokázat svoje dovednosti například v práci s nástroji pro výběr subdodavatelů, jako jsou různé adresáře, databáze a platformy.

Stejně tak může být informační specialista vhodnou osobou pro vytváření poptávkového dokumentu (např. **RFP**), avšak samozřejmě s bezpodmínečnou nutností spolupráce s dalšími osobami (projektový manažer, business a IT architekti, zástupce koncových uživatelů apod.). Je logické, že napsání kvalitního poptávkového dokumentu stojí dost času i energie. Zmiňovaní pracovníci podniku mají často primárně na starost jiné aktivity, kterým se mají v rámci svého pracovního zařazení věnovat. Informační specialista může být zodpovědný za formu a včasné vytvoření RFP a šetřit čas dalších specialistů v rámci podniku, ačkoli samozřejmě obsahová část bude stále na jiných specialistech.

Další prostor pro uplatnění informačního specialisty je při vytváření Plánu projektu, především v jeho dílčích částech jako je **Plán řízení změn, Komunikační plán** či **Plán projektové dokumentace**.

Informační specialista se může podílet na přípravě procesu řízení změn a současně může také připravit návrh formuláře pro podávání návrhů na změny a následně také spravovat jak přijaté, tak i nepřijaté návrhy na změny. V případě přijatého návrhu by se měl rovněž jako správce dokumentace projektu postarat o zpracování návrhu příslušných dokumentů a komunikaci změny mezi členy projektového týmu.

Návrh struktury komunikačního systému projektu je další ideální oblastí pro uplatnění informačního specialisty. Na kvalitě navržené struktury jakož i na kvalitě jejího provedení závisí úspěch celého projektu a proto je nutné věnovat jí náležitou péči. Informační specialista má předpoklady nejen pro vytvoření návrhu, ale i dostatečné odborné znalosti pro samotnou realizaci. Dle serveru Projektmanažer [online] musí být do kvalitního komunikačního plánu projektu zahrnuty následující body:

- *příjemci informace,*
- *cíle komunikace,*
- *klíčové sdělení,*
- *formát komunikace (komunikační kanál, frekvence)*
- *měření úspěšnosti (zpětná vazba),*
- *správce komunikace.*

S ohledem na to, že komunikační plán má být živým dokumentem, který se může měnit a přizpůsobovat potřebám projektového týmu (resp. „Steering Comitee“, sponzora projektu apod.), je informační pracovník ideální osobou, která se může zajišťovat případnou aktualizaci dokumentu a dohlížet, aby byla dodržena žádoucí struktura.

Vytvoření Plánu projektové dokumentace je také vhodné svěřit informačnímu specialistovi. Jak již bylo zmíněno výše, jako Plán projektové dokumentace často postačuje stručný dokument, který definuje tyto oblasti:

- úložiště dokumentů,
- struktury úložiště a procedury archivace,
- ujednání o kategorizaci a názvech dokumentů,
- specifikace standardů pro používání softwarových prostředků zpracování dokumentů,
- odpovědnosti za archivaci dokumentů, aktualizaci a zálohování úložiště,
- odpovědnost za správnost a vedení verzí dokumentů, pokud je to z pohledu projektu potřeba.

Informační specialista se postará o:

- vytvoření struktury souboru na úložišti v dané firmě - nejčastěji má daný projekt vymezen počet GB, které může zaplnit na konkrétním interním disku. V případě, že se jedná o malou firmu či například neziskovou organizaci, může být vhodným řešením nastavení externího úložiště typu Google Docs, avšak s ohledem na důležitost ukládaných materiálů je vhodnější zvolit profesionálnější verze „cloudového“⁶ úložiště.
- určení názvů adresářů, složek, souborů,

⁶ „cloud computing“ je anglický název pro poskytování IT služeb na virtuální infrastruktuře dodavatele prostřednictvím internetu. Zde je myšleno pouze uchovávání dat mimo firmu na virtuálním úložišti s přístupem přes internet. Jinak se jedná o mnohem širší pojem.

- nastavení přístupových práv k jednotlivým složkám dle pravidla „need to know“
- specifikaci SW aplikací – zda bude dokument uložen např. ve formátu .doc, .pdf, či xls
- kontrolu uložení dokumentů členy týmu, dále archivuje, aktualizuje a zálohuje.

Oblast výběru kvalitních pracovníků zdánlivě nepotřebuje cílenou informační podporu. Avšak informační specialista může mít díky dlouhodobé spolupráci s projektovými manažery detailní představu o tom, jaké informace o zaměstnanci potřebuje projektový manažer znát, aby se mohl zodpovědně rozhodnout, zda jej osloví a zařadí do svého týmu. Tyto své znalosti proto může využít a oddělení odpovědnému za řízení lidských zdrojů může pomoci definovat potřebné údaje o zaměstnancích, které se evidují v informačním systému pro řízení lidských zdrojů.

Pro lepší přehlednost zde v tabulce uvádím zdroje informací, které může informační specialista pomoci využít členům projektového týmu, když se v plánovací fázi projektu stará o informační podporu projektového týmu.

Zdroj informací	Možnost využití
<ul style="list-style-type: none"> • strategické cíle podniku 	<p>„Project Charter“ - pokud je její hlavní náplní popsat cíle projektu, je vhodné či dokonce nezbytné, aby byly v souladu se strategickými cíli podniku, neboť právě takové projekty mají vysokou šanci na úspěch. Informační specialista může „hlídat“ soulad cílů projektu se strategickými cíli podniku.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • hlavní faktory podnikatelského prostředí 	<p>„RFP“ / „Project Charter“ – ačkoli je nezbytné zmapovat hlavní faktory podnikatelského prostředí již v iniciační fázi projektu, nastává zde další prostor pro informačního specialistu, který díky svým technologickým kompetencím může připravit manažerovi projektu podrobnější analýzu, která je pak využitelná jak pro přípravu poptávkového dokumentu, tak i</p>

	pro samotnou „Project Charter“.
<ul style="list-style-type: none"> • soubor podnikových procesů, pravidel a metodik 	<p>„Project Charter“ / Plán řízení projektu</p> <p>– téměř každá firma, snad krom těch úplně nejmenších, má do jisté míry zpracované své procesy v interní metodice. Ve velkých firmách se může jednat o velice obsáhlé dokumenty. Informační specialista zde může hrát roli kontrolora, který dohlíží na to, aby byly veškeré kroky směřující k cíli projektu dle interní metodiky. Ve firmách, kde chybí samostatné projektové oddělení, může být informační specialista součástí týmu, který se stará o výběr metodiky projektového řízení a její úpravu pro potřeby dané firmy.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • lidské zdroje podniku 	<p>Projektový tým – větší společnosti často disponují v rámci svých ERP systémů samostatnými moduly pro „lidské zdroje“, díky kterým lze plánovat konkrétní činnosti daného pracovníka na projektu. Informační specialista může doplnit databázi pracovníků o informace, kterého projektu, v jaké roli a s jakým úspěchem se pracovník účastnil, což poskytne cenné informace projektovým manažerům v budoucnu.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • finanční a materiální zdroje podniku 	<p>Domnívám se, že ve větších firmách je oblast finančních či materiálních zdrojů pro informačního specialistu zapovězená, neboť se jimi zabývají specializované útvary, které v případě potřeby komunikují přímo s projektovým manažerem. V menší firmě si však dovedu představit, že jeden informační pracovník, který spolupracuje</p>

	<p>na více projektech, může mít do jisté míry komplexní přehled o dostupných zdrojích a tyto své znalosti využívat především k efektivnější komunikaci mezi různými týmy napříč podnikem a napomáhat tak k lepšímu řízení.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • podniková kultura 	<p>Plán projektu - vnímání podnikové kultury a její pevné zakotvení v interních směrnících se podnik od podniku liší a nemůžeme proto říci, že by byla podniková kultura klasickým informačním zdrojem, který by mohl být informačním specialistou vytěžen. Často ale může být podniková kultura nějakým předpisem definována a proto je nezbytné zahrnout ji do plánu projektu. Nezřídka definuje obecné zásady komunikace ve firmě, které se musí promítnout do plánu projektové komunikace.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • podnikové systémy 	<p>„Project Charter“ / Plán projektu – ačkoli byly podnikové informační systémy zmíněny především v iniciační fázi projektu, slouží jako nepostradatelný informační zdroj také během plánovací fáze. Protože se cíle projektu stanovují s tak, aby v ideálním případě byly „SMART“, měly by být nějakým způsobem měřitelné, kvantifikovatelné. Díky podnikovým informačním systémům je tato kvantifikace celkem jednoduše dostupná.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • souhrn znalostí a zkušeností podniku 	<p>„Project Charter“ / Plán projektu / Projektový tým – databáze znalostí a zkušeností podniku s realizacemi nejrůznějších typů projektů (tzv. databáze</p>

	<p>„Lessons-Learned“) může být velice cenným informačním zdrojem podniku, pokud je její správě věnována patřičná pozornost. Ačkoli je každý projekt jedinečný, mohou si být velice podobné a poučení z chyb předchůdců je nenahraditelné. V tomto zdroji vidím pro osobu informačního specialisty velký potenciál, neboť tato databáze je vysoce důležitá pro zachování znalostí uvnitř organizace a současně je jí často z nedostatku času věnováno málo pozornosti ze strany projektových manažerů.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • „RFP“ 	<p>„Project Charter“ / Plán projektu – poptávkový dokument je určený pro potenciální dodavatele a služby či produkty v něm poptávané musí být v souladu s „Project Charter“ a Plánem projektu. Zodpovědnost je na projektovém manažerovi a roli informačního specialisty zde vidím jako podpůrnou.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • B2B platformy 	<p>„Project Charter“ / Plán projektu („RFP“) - naopak vnímám, že dovednosti informačního pracovníka lze velmi dobře využít při práci s nejrůznějšími platformami B2B, zvláště pokud nemůže mít projektový manažer odpovídající podporu z oddělení nákupu. Informační specialista díky má díky těmto internetovým platformám přehled o dodavatelích a jejich službách či dokonce cenách a může tak provádět předvýběr pro projektového manažera, který má zase detailnější znalosti o</p>

	požadavcích na dodávané zboží či službu.
--	--

Tab. č. 1 Informační zdroje pro plánovací část projektu. (zdroj: autor)

4.2 Vstupní informační zdroje v plánovací fázi projektu

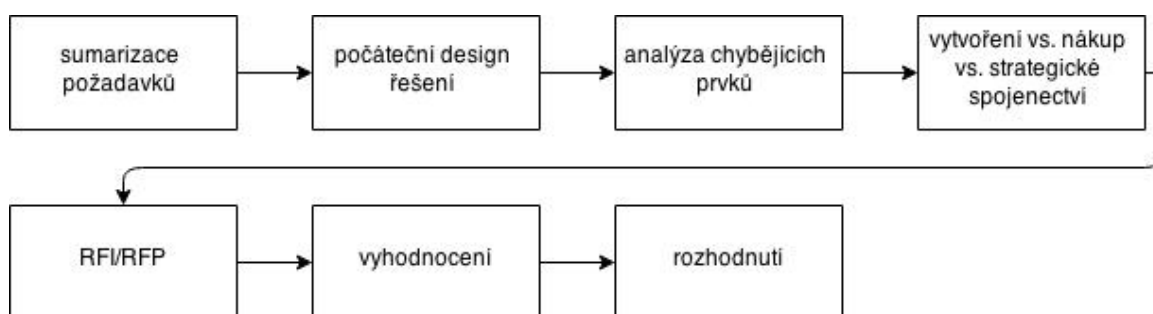
Základní informační zdroje, ze kterých je možné čerpat vstupní informace, jsou krom výstupů z iniciační fáze projektu například:

- poptávkový dokument zadavatele projektu,
- informační zdroje pro řízení odběratelsko-dodavatelského řetězce.

Poté, co je rozhodnuto o realizaci projektu a iniciační fáze postupuje do fáze plánovací, už musí být jasné, zda bude využita dodávka zboží či služeb ze strany externích firem. Z logiky věci vyplývá, že určitá míra dodávky zvenčí je nezbytná v mnoha typech projektů. Řízením odběratelsko-dodavatelského řetězce se v moderních typech podniků zabývá samostatné oddělení nákupu, které zajišťuje nákup zboží a služeb s cílem dosáhnout co nejnižších nákladů.

V případě realizace projektu se zpravidla počítá s tím, že část práce vykoná subdodavatel. Například pokud je předmětem projektu implementace nějakého informačního systému, zpravidla bývá samotná dodávka systému řešena právě přes subdodavatele.

Proces výběru subdodavatele lze rozčlenit do několika fází:



Obr. č. 2 - Proces výběru subdodavatele. Zdroj [Lipková, 2013]

Na počátku musí vždy proběhnout primární analýza, aby bylo zřejmé, co se od subdodavatele očekává. Na základě výstupů z iniciační fáze projektu je popsána strategická vize do budoucna a odhadují se dostupné zdroje, které mohou tuto vizi naplnit. Specifikuje se rozsah případné dodávky subdodavatelem. Ve fázi Vytvoření vs. nákup vs. strategické partnerství (angl. „*Make vs. Buy vs. Ally*“) se rozhoduje, zda je výhodnější získat službu či zboží

z vlastních zdrojů (zda pověřit vývojem systému vlastní IT oddělení), zda požadovanou věc nakoupit či zda uzavřít s některým z možných subdodavatelů partnerství. Pokud se rozhodneme pro nákup/partnerství, je nezbytné provést předběžný výběr (například přes databázi subdodavatelů) a oslovit vybrané společnosti s poptávkovým dokumentem. Následně je nutné vyhodnocení nabídek a definitivní rozhodnutí.

4.2.1 Poptávkové dokumenty zadavatele projektu

Nejčastěji se odběratel obrací na své potenciální dodavatele s požadavkem o zpracování nabídky. Nejen v oblasti informačních technologií, kde podnik požaduje dodávku individuálního řešení na míru, je dodavatel požádán o vytvoření nabídky na základě některého z následujících typů poptávkových dokumentů:

- **RFI („Request for Information“)** – jedná se o nezávazný poptávkový dokument, jehož hlavním účelem je zjistit, zda-li vůbec příp. v jakém rozsahu a kvalitě jsou na trhu dostupné produkty či služby, které splňují očekávání a požadavky ze strany zadavatele. V některých případech výsledek RFI slouží jako podklad pro samotné zpracování dokumentu RFP.
- **RFQ („Request for Quotation“)** – v tomto poptávkovém dokumentu jsou specifikovány otázky, přičemž odpovědi na ně nejsou od dodavatelů vyžadovány (především v případech, kdy specifikace produktu nebo služby jsou již známy). Rozhodujícím kritériem je v tomto případě především cena a ta je proto hlavním faktorem pro výběr úspěšného dodavatele. Tento typ poptávkového dokumentu je poměrně specifický a vyskytuje se relativně málo často.
- **RFP („Request for Proposal“)** – je detailní poptávkový dokument. Je komplexní, podrobný a obsahuje celou řadu informací s cílem v maximální míře informovat přizvané dodavatele o cílech zamýšleného projektu a očekávaních a limitech zadavatele.

Protože kvalita nabídky, kterou pro podnik může potenciální dodavatel připravit, je závislá na kvalitě předložené poptávky, je nezbytné věnovat psaní poptávkového dokumentu (RFP) patřičnou pozornost a dodržovat několik zdánlivě jednoduchých pravidel:

- definovat potřeby,
- nastavit priority,
- naformulovat požadavky.

Zadavateli musí být především jasné, co se od nového systému očekává a jaké problémy mají být implementací nového systému vyřešeny. Protože na vytvoření kvalitního poptávkového dokumentu již musí být uvolněny některé zdroje – především pracovníci, kteří se tomu budou v rámci své pracovní doby věnovat – přistupuje se k němu se vši vážností a odpovědností.

Poté, co jsou sepsány veškeré požadavky na funkčnost nového systému, je nezbytné ohodnotit jejich prioritu tak, aby bylo pro případného dodavatele připravujícího nabídku jednoznačně určitelné, které požadavky budou bezpodmínečně vyžadované a které jsou naopak charakteru „uvítali bychom.“ [Vongrej, 2006, online].

Formulace konkrétních požadavků musí být jednoznačná, aby nemohlo dojít k nedorozumění. Je nutné brát v potaz to, že potenciální dodavatel musí ve své nabídce představit nejen svůj návrh řešení, ale i jeho cenové ohodnocení, které se odvíjí mimo jiné právě od konkrétních požadavků zadavatel a související i následné služby, certifikace atd.

Na straně zadavatele je pak vyhodnocení nabídek dodavatelů. V ideálním případě by měla být strategie výběru nejvhodnější nabídky definována společně s vytvářením poptávkového dokumentu (nikoli až poté, co zadavatel obdrží nabídky) vč. váhového ohodnocení. Pro lepší názornost je vhodné připravit si tabulku a do ní zaznamenávat splnění konkrétního požadavku zadavatelem. Je možné, že z nabídky nebude zřejmé, zda byl požadavek splněn či nikoli. Většinou je možné požádat dodavatele o doplnění. V případě, že by byl rozsah nezbytných doplnění nepřiměřeně rozsáhlý, je vhodné se zamyslet nad tím, zda by této situaci nebylo možné předcházet lepším definováním poptávkového dokumentu, neboť přespřílišné doplňování a dopřesňování u více dodavatelů je velmi časově náročné a ve výsledku i nákladné. Vytvoření kvalitního poptávkového dokumentu chce zkušeného pracovníka, který dovede odhadnout, jakým způsobem naformulovat požadavky, aby mohly být nabídky dodavatelů přesné a dobře porovnatelné a aby bylo současně ponecháno dostatek prostoru pro kreativitu jednotlivých dodavatelů.

4.2.2 Nástroje k řízení dodavatelsko-odběratelského řetězce

Výběr subdodavatelů pro oslovení poptávkovým dokumentem na dodání určitých prací na projektu, je možné provádět nejrůznějšími způsoby. Ideální variantou je předchozí reálná zkušenost s daným subjektem, např. díky předchozí spolupráci. Tato varianta není vždy možná, a proto je nezbytné nalézt další způsoby, jakým výběr provést. Navíc pokud dochází k realizaci projektů ve státní správě, musí se výběr subdodavatelů řídit zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, v platném znění.

V dnešní době je nejsnazší využít jako komunikační kanál internet, díky kterému můžeme řídit odběratelsko-dodavatelský řetězec od začátku do konce. Prodejem mezi firmami prostřednictvím internetu se zabývá oblast *e-business (B2B)*.⁷ Zahrnuje veškeré komplikované nákupní a prodejní procesy, rámcové kontrakty, smluvní podmínky včetně záručních podmínek a další. Možnosti využití B2B v praxi jsou široké, nejčastěji je využíván k:

- vyhledávání nových dodavatelů,
- vyhledávání odběratelů,
- vyjednávání,
- objednávky,
- platby.

Hlavním cílem využití e-business je především snížení ceny za nákup zboží a služeb. Většinou má v podniku tuto oblast na starost samostatné oddělení nákupu. Pokud je součástí projektu také nákup zboží či služeb, je nezbytná spolupráce projektového manažera s oddělením nákupu. Projektový manažer má většinou přesnou představu o tom, co a jak potřebuje dodat, aby byl cíl (cíle) projektu dosažen. Nemusí být však zběhlý v internetových platformách B2B a zejména taktice vyjednávacích strategií, a proto je nezbytná jeho spolupráce s oddělením nákupu, které mu může poskytnout cennou podporu.

Výběr subdodavatele je možné učinit několika různými způsoby. Mezi nejčastější typy patří:

- adresář dodavatelů,
- výběrová řízení,
- aukce,
- reverzní aukce.

Adresáře subdodavatelů

Adresáře subdodavatelů fungují na principu rejstříků firem, které jeho prostřednictvím hledají nové obchodní příležitosti. Zadavatel zde může vyhledávat svého potenciálního dodavatele, kterého si může vybrat dle nejrůznějších kritérií, ať se jedná o výběr konkrétního produktu či služby, regionu, sektoru či dalších informací jako jsou nejrůznější typy certifikací.

⁷ B2B je zkratka pro označení business to business, pod kterým se skrývá označení pro *obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi, pro jejich potřeby, které neobsluhují konečné spotřebitele v masovém měřítku. Významným rysem modelu B2B je větší důraz na logistiku a zajištění samotného obchodu, oproti důrazu na získání zákazníka, jako je tomu v případě obchodů B2C (tj. business to customers)* [online, www.wikipedia.org]

Pro odběratele je tento způsob vyhledávání výhodný především proto, že díky němu lze snadno získat přehled o dodavatelích a jejich cenách. Služby tohoto typu jsou pro ně zdarma, neboť náklady nesou potenciální dodavatelé, kteří platí poskytovateli za zveřejnění v adresáři. Konečné hodnocení dodavatele je však samozřejmě na odběrateli, což na něj klade vysoké nároky na definici vstupních požadavků, neboť kvalita výstupů z rešerše provedené v adresáři firem zcela jednoznačně závisí na kvalitě vstupních požadavků. Je nabíledni, že díky systému vyhledávání založeném na klíčových slovech a případném prohledávání rejstříků, je daná činnost pro informačního specialistu dobře známou činností, na kterou je specializován a také hojně trénován v rámci studia.

Příkladem adresáře subdodavatelů z německého prostředí může být např.: Wer liefert was?



Obr. č. 3 - Wer liefert was? Zdroj [online, <https://www.wlw.de/>]

Výběrová řízení

Výběrová řízení jsou v dnešní době často používaným způsobem výběru subdodavatelů. Ve snaze tlačit cenu subdodávky na co nejnižší úroveň můžeme díky správně nastavenému vývěrovému řízení zachovat vysokou kvalitu požadované služby či zboží. Navíc díky zákonu č. 137/2006, o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů, je pořádání výběrových řízení povinné pro státní zakázky nad 100 000,- Kč. Ačkoli se tento zákon na soukromé podniky nevztahuje, výběrová řízení se stávají standardní záležitostí i v soukromém sektoru, a to především s ohledem na tlak na co nejnižší cenu a nejvyšší kvalitu.

Internetové platformy pro výběrová řízení nabízí prostor pro setkání obou stran – jak vyhlášovatelů výběrových řízení, tak zájemců, kteří se do nich chtějí přihlásit. Jejich výhodou je vysoký počet potenciálních zájemců o výběrové řízení, který zadavateli dává větší šanci na výběr kvalitního dodavatele a také další navázané služby, jako například průzkumy trhu, hodnocení dodavatelů, e-mailová upozornění apod.

Aukce

Klasické aukční domy, které pořádají aukce, často nabízí jako doplnění svých služeb také elektronické aukce. Jejich nespornou výhodou je poskytování doplňkových nadstandardních služeb, jako je například služba prostředníka (ten je fyzicky přítomen, má přístup k úložišti zboží, avšak není jeho vlastníkem), konzultace, zajištění kontroly kvality zboží, ohodnocování zboží či zajištění bezpečné platby. S ohledem na to, že se jedná spíše o doplňkovou službu zavedených aukčních domů, specializují se poskytovatelé elektronických aukcí často na zprostředkování nákup zboží. V oblasti nákupu služeb prostřednictvím virtuální platformy nabírají na popularitě tzv. reverzní aukce.

Mezi poskytovatele internetových platform pro výběrová řízení patří např.: Elance.

Reverzní aukce

Základním principem reverzních aukcí je stanovení maximální ceny budoucím odběratelem, přičemž potenciální dodavatelé postupně snižují svoji cenu pod stanovenou maximální hranici. Reverzní aukce se mohou zúčastnit pouze vybraní dodavatelé, které odběratel pozval do tohoto posledního kola výběrového procesu. Předtím již dodavatel ohodnotil kvalitu nabídek všech odběratelů a k účasti v akci vybral pouze srovnatelné nabídky. Protože jediným kritériem v tomto způsobu výběru dodavatele je cena, musí být velice důkladně popsán produkt či služba, který je tímto způsobem nakupován, aby bylo všem zúčastněným stranám do detailu zřejmé, co je předmětem reverzní aukce a odběratel musí být přesvědčen o vysoké kvalitě produktů a služeb všech účastníků aukce.

Díky vysoké oblibě tohoto způsobu výběru dodavatelů bývají reverzní aukce součástí internetových portálů nabízejících podporu B2B, popř. softwaru na podporu dodavatelsko-odběratelského řetězce. Ačkoli kvůli silnému tlaku na cenu kladou někteří dodavatelé odpor proti pořádání reverzních aukcí, jejich popularita mezi odběrateli je značná.

Mezi známé platformy pro reverzní aukce patří na příklad platforma Negometrix, sektorově zaměřené CHEMEUROPE.COM či softwarový systém SAP.





Obr. č. 5 - CHEMEUROPE.COM. Zdroj: [online, <http://www.chemeurope.com/en/chemconnect.html>]



Obr. č. 6 – SAP. Zdroj: [online, <https://srmwebgui.sc.gov/sap/bc/gui/sap/its/bbpstart>]

4.3 Výstupy plánovací fáze projektu

Autorka Svozilová uvádí jako hlavní výstupy plánovací fáze projektu *dva podrobné a závazné dokumenty*:

- **Definice předmětu projektu/ „Project Definition Report“/ „Project Charter“**
- **Plán projektu.**

Za sebe bych ráda doplnila ještě další důležitý výstup této fáze, kterým je sestavení **projektového týmu**.

4.3.1 Definice předmětu projektu/ „Project Definition Report“/ „Project Charter“

V literatuře nalezneme všechny výše uvedené názvy, které označují víceméně ten samý dokument. Pro lepší orientaci budu v této práci používat pouze anglický název „Project Charter“.

Názory, zda zařadit „Project Charter“ do iniciační či spíše plánovací fáze projektu se v literatuře různí. Autorka Svozilová, ze které je v této práci především vycházeno, ji řadí již do iniciační fáze projektu. Protože však vnímám jako hlavní výstup iniciační fáze projektu rozhodnutí Go-No Go, domnívám se, že „Project Charter“ náleží až do plánovací fáze projektu a proto ji uvádím v této kapitole. Tomuto pojetí také odpovídá přístup metodiky PMBoK, které ji definuje jako: *„dokument, který formálně ustanovuje projekt, přiděluje manažerovi projektu autoritu pro použití zdrojů na naplnění požadavků spojených s realizací projektu.“* [PMBoK Guide 2008, s. 45].

Z výše uvedeného vyplývá, že „**Project Charter**“ může být vytvořena poté, co je na základě výstupů iniciační fáze projektu rozhodnuto o jeho realizaci. „*Na základě zhodnocení výsledků těchto výstupů je sestaven dokument, který specifikuje záměry o realizaci projektu*“ [Svozilová, 2006, s. 73]. Obsah „Project Charter“ se liší v závislosti na typu projektu a na odvětví, v němž je realizován, měl by však určitě obsahovat informace:

- o jaký projekt se jedná,
- kdo je pověřen jeho realizací,
- jaký je rozsah jeho pravomocí,
- jaké jsou podmínky a omezující kritéria realizace.

Protože se však přikláním k širší a podrobnějšímu pojetí „Project Charter“ - **Definici předmětu projektu**, jejímž obsahem by měl být dále:

- soubor podnikových procesů,
- podniková pravidla,
- metodiky.

Musí také obsahovat tzv. „**Project Scope**“, což je specifický cíl projektu, jenž má být jeho realizací splněn.

Hlavním účelem tohoto dokumentu je mít přehledně a jednoduše popsané hranice projektu, aby se mohla dobře řídit očekávání, která jsou do projektu vkládána.

Definice předmětu projektu/ „Project Charter“ by měla obsahovat:

- východiska projektu,
- cíle projektu,
- klíčové milníky,
- předpoklady,
- rizika,
- omezení,
- související projekty,
- akceptační kritéria,
- posudky,
- finanční analýzy,
- reference,

- podpisy.

Struktura „Project Charter“ může být následující [Svozilová, 2006, s. 80]:

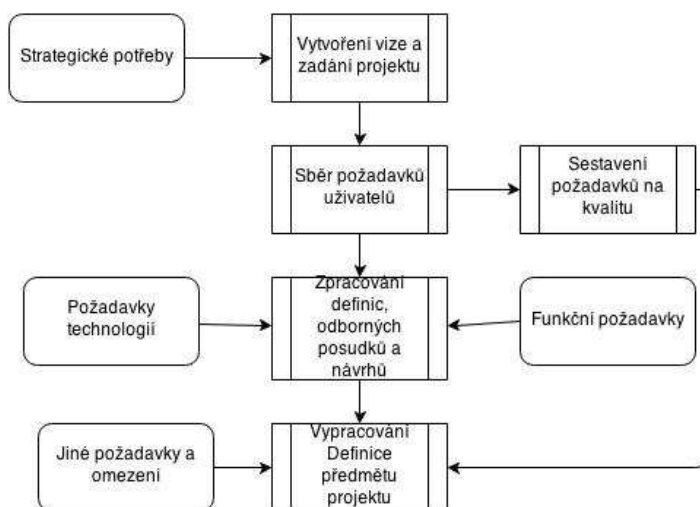
- *„název projektu,*
- *přehled výchozích podmínek, které mají vztah k budoucímu projektu,*
- *cíle projektu a účel, který má být jeho realizací naplněn,*
- *organizační vztahy a prvotní přidělení autorit vzhledem k projektu:*
 - *přidělení autority projektovému manažerovi,*
 - *přidělení rozsahu odpovědností liniovým manažerům vzhledem k projektu,*
 - *nastavení vztahů mezi manažerem projektu a funkčními manažery,*
- *základní rámec pro vymezení finančních nebo jiných zdrojů krytí,*
- *základní časový rámec, např. k jakému datu by měl být projekt ukončen a jeho výstupy budou k dispozici jeho uživatelům,*
- *výčet základních omezení a předpokladů,*
- *jiná strategická kritéria, která je nutno při tvorbě zadání projektu brát v úvahu, pokud taková existují,*
- *závěrečná ustanovení a explicitní prohlášení managementu o schválení tohoto dokumentu.“*

„Project Charter“ je jedním z nejdůležitějších dokumentů celého projektu a doprovází jej ve všech jeho fázích. Srozumitelně a jednoznačně definuje všechny požadované cíle projektu a to ve stavu aktuálního poznání vzhledem k vývojovému stupni projektu [Svozilová, 2011, s. 77]. Popisuje *cíle projektu a odpovídající výstupy, které mají být vytvořeny, a to v podobě nějakého konkrétního předmětu, služby, nebo kombinace obou předchozích* [Svozilová, 2011, s. 120]. Určuje, *jaká práce má být vykonána k tomu, aby byl vytvořen a dodán předmět nebo služba se specifickými vlastnostmi* [PMBOK, 2008].

Definice předmětu projektu/ „Project Charter“ je základem komunikace mezi projektovým týmem a zákazníkem projektu, obsahuje informaci **CO** je předmětem projektu. Bývá sestavena na základě projektového záměru, či jako odpověď dodavatele na poptávku zadavatele. Protože se jedná o hlavní zdrojový dokument, na základě kterého je vytvářen detailní rozpis všech prací na projektu, je nutné, aby byl kvalitně zpracován, a to především s ohledem na tato kritéria:

- jasné zadání hlavních cílů – kvantifikace (pokud je to možné),
- jednoznačná definice výstupů a výsledků projektu,
- hierarchické rozdělení předmětu projektu na jednotlivé dílčí výstupy.

Tento dokument má ze své podstaty zásadní vliv na to, jak projekt probíhá a zda bude po ukončení považovaný za úspěšný, neboť bude hodnoceno, zda došlo ke splnění cílů v něm vytyčených. Při plánování je nezbytné vzít v potaz veškeré požadavky – viz obr. č. 7.



Obr. č. 7 – Postup vytvoření Definice předmětu projektu. Zdroj: [autor dle Svozilová, 2011, s.

121]

Dokument „**Project Charter**“ by měl obsahovat několik hlavních částí:

- detailní rozpis cílů – hlavní cíl projektu by měl být detailně popsán a případně také rozdělen do dílčích cílů. V této části dokumentu je vysvětleno, **K ČEMU** bude předmět projektu sloužit. Měl by mimo jiné obsahovat kvantifikované cíle, podle nichž by po ukončení projektu bylo možné vyhodnotit jeho celkovou úspěšnost.
- Detailní popis předmětu – požadavek zákazníka projektu popisující, **CO** má být vytvořeno a k čemu to má sloužit, včetně vlastností a parametrů předmětu projektu.
- Hlavní limity a omezení – vytyčí nám přesné hranice projektu, především s ohledem na omezení vyplývající z prostředí, do kterého má být projekt implementován, legislativu, ekologii apod.
- Základní požadavky na kvalitu.

K vytvoření kvalitní Definice předmětu projektu je nezbytné, aby se při jejím sestavování vycházelo z kvalitně zpracovaných vstupních pokladů, kterými dle Svozilové 2011 jsou:

- strategické cíle podniku, které vedly k iniciaci projektu – definice poslání, které má být realizací projektu naplněno,
- hlavní faktory podnikatelského prostředí, které se mohou nějakým způsobem odrazit v podobě Plánu projektu,
- seznam omezujících faktorů a popis případných rozhraní systému, které budou tvořit okolí produktu, nebo popis prostředí, do kterého má být výsledný produkt integrován.

Kromě výše uvedených vstupních podkladů je nutná úzká spolupráce zadavatele projektu s jeho dodavatelem, ať už by se mělo jednat o interní (tj. v rámci jednoho podniku) či externí projekt. Projektový manažer musí umět naslouchat svému zákazníkovi a porozumět jeho potřebám, protože jinak se může nadefinovaný cíl projektu diametrálně lišit od potřeb zadavatele a tím je celý projekt již od počátku odsouzen k neúspěchu.

4.3.2 Plán řízení projektu/„Project Management Plan“

Druhým důležitým dokumentem plánovací fáze je Plán řízení projektu. Jeho obsahem je plán všech důležitých prací, které musí být na projektu vykonány, aby mohlo být dosaženo vytyčených cílů, včetně seznamu všech výkonných i řídicích činností, které musí být vykonány. Metodika PMBoK jej definuje jako *dokument, ve kterém je konstatováno, jaká práce bude vykonána a jakých přístupů bude použito k tomu, aby bylo dosaženo cíle projektu* [PMBoK, 2008 cit. dle Svozilová 2011, s. 124]. Pokud **Definice předmětu projektu** má říci **CO** je cílem projektu, pak **Plán řízení projektu** nám má dát odpověď na otázku **JAK** bude postupováno, aby byl cíl naplněn. Je nezastupitelným informačním zdrojem pro zákazníka (odběratele), který může na jeho základě hodnotit postupující práce na projektu – pro zákazníka bývají zpravidla otevřené některé jeho části jako například milníky harmonogramu projektu, komunikační plány, plány řízení změn a v případě některých typů projektů je to i rozpočet projektu. Ze své podstaty je však určen především pro *komunikaci uvnitř projektového týmu a mezi projektovým týmem a managementem společnosti, která je kontraktorem - dodavatelem projektu* [Svozilová, 2011, s. 114].

Plán projektu obsahuje několik dílčích plánů, jejichž přesný počet se může lišit v návaznosti na konkrétní projekt. Dle Svozilové, 2011 by však v žádném plánu projektu nemělo chybět:

- Plán řízení projektu:
 - seznam hlavních milníků s vysokou závazností,

- časový harmonogram,
- plán řízení změn harmonogramu, jehož součástí by měla být pravidla pro posuzování změn s dopadem na časový plán projektu.
- Plán řízení předmětu projektu:
 - podrobný rozpis prací (tzv. „Work Breakdown Structure“ – *WBS*),
 - plán řízení změn předmětu projektu,
- Plán řízení nákladů:
 - rozpočet projektu,
 - plán řízení změn a dodatečných požadavků na zdroje
- Plán obsazení projektu:
 - organizační strukturu projektu,
 - popis rolí a odpovědností v organizační struktuře,
 - kalendář zapojení lidských zdrojů.
- Plán řízení projektové komunikace:
 - popis plánovaných komunikačních kanálů a médií,
 - základní pravidla komunikace, povinné časové odezvy apod.
- Plán řízení subdodávek (pokud jsou součástí projektu):
 - rozhodnutí o pořízení části projektu,
 - základní technické a obchodní požadavky pro iniciaci nákupu,
 - základní pravidla a metody komunikace, koordinace a kontroly subdodávek.
- Plán řízení rizik:
 - registr rizik a plán omezení jejich vzniků a dopadů,
 - dohody a kontrakty pro snížení rizik, pokud jsou takové součástí plánu na omezení působení rizik.
- Plán řízení kvality:
 - ukazatele kvality a kontrolní seznamy měření kvality,
 - obecné plány pro zlepšení procesů.

S ohledem na tematiku této diplomové práce, která si klade za cíl prozkoumat možnosti cílené informační podpory práce projektových týmů, budou nyní popsány pouze takové součásti Plánu projektu, na nichž by mohla být podpora informačního specialisty nejefektivnější. Jedná se o:

- plán řízení projektu,
- podrobný rozpis prací (tzv. „Work Breakdown Structure“ – *WBS*),

- řízení změn,
- řízení projektové dokumentace,
- plán projektové komunikace,
- plán řízení subdodavatelů,
- plán řízení kvality.

Plán řízení projektu („Project Management Plan“)

Vytvoření plánu řízení projektu je tou první věcí, jež by měla následovat poté, co v iniciační fázi padne rozhodnutí o realizaci projektu. Měl by obsahovat seznam hlavních milníků, časový rozpis projektu a plán řízení změn, jež by se mohly dotknout navrženého časového rozpisu. Autorka Svozilová chápe Plán řízení projektu jako dílčí část Plánu projektu, která je vytvořena na základě:

- zakládací listiny projektu,
- souboru podnikových procesů,
- podnikových pravidel a metodiky.

Dle pohledu vycházejícího z metodiky PMBoK popisuje Plán řízení projektu nastavení souboru nástrojů, technik, metodik, zdrojů a postupů pro úspěšné řízení projektu, který může mít jak formální tak i neformální podobu a měl by řídit tyto oblasti:

- rozsah projektu a případné změny,
- časový plán projektu,
- finance,
- kvalitu,
- lidské zdroje na projektu,
- komunikační toky a problémy,
- rizika,
- nákup subdodávek.

Formálně definovaný dokument Plán řízení projektu by měl dle tohoto pohledu pomáhat projektovému manažerovi efektivně řídit projekt až do konce. Jde o soubor procesů, relevantních kontrol a kontrolních funkcí, které jsou vzájemně propojeny a provázány a mají jednotný charakter. Plán řízení by měl obsahovat popis a definici projektu, popis vlastností výsledného produktu, rozklad jednotlivých činností, plán projektu na nejvyšší úrovni detailu a rozpočet projektu. Plán řízení projektu je výsledným produktem plánovacích aktivit, je

důležitý pro prozkoumání a ujasnění rámce projektu, použitých postupů a technologií, rizik a celkových nákladů. Je to dokument, který se může v průběhu životního cyklu projektu měnit a aktualizovat, proto by měl být flexibilní. Tvůrcem plánu řízení projektu je zpravidla projektový manažer, jemuž však mohou poskytovat podporu další členové týmu včetně informačního specialisty.

Podrobný rozpis prací – „Work Breakdown Structure“ (WBS)

Podrobný rozpis prací, které mají být na projektu vytvořeny, je společně s Plánem řízení změn součástí *Plánu řízení předmětu projektu*. Nejčastěji je nazýván svou známou zkratkou pocházející z angličtiny - WBS. „*Podrobný rozpis prací je hierarchická struktura úseků práce zajišťujících splnění stanoveného cíle projektu*“ [Svozilová, 2011, s. 128].

Jedná se o systematický rozklad práce, která musí být na projektu vykonána a která se dotýká jeho rozsahu (resp. kvality), nákladů a času – tj. ovlivňuje celý *projektový trojúhelník*. Je jedním z klíčových dokumentů, neboť kromě Definice předmětu projektu je hlavním výchozím materiálem pro další části Plánu projektu. Mimo jiné je WBS zásadní pro:

- časový plán projektu,
- plánování zdrojů,
- odhady nákladů,
- status projektu,
- řízení změn,
- dokumentaci,
- řízení subdodávek,
- asociovaná rizika.

K tomu, aby WBS sloužila všem členům projektového týmu, musí být formálně zpracována, uložena a především komunikována napříč projektovým týmem. Současně musí být po celou dobu trvání projektu udržována v aktuální podobě. WBS je zcela nepochybně odpovědností projektového manažera, avšak je více než žádoucí, aby na její tvorbě participovali i další členové projektového týmu a na její revizi se podílel také zadavatel projektu. Jedná se o závazný dokument, který proto musí být vytvořen s maximální přesností, neboť na něj navazují další činnosti a dokumenty. Míra podrobnosti se samozřejmě liší s ohledem na konkrétní projekt. Měla by však být dostatečná, nikoli však nadbytečná. Pro lepší přehlednost doporučuje autorka Svozilová zvolit základní elementy tak, aby byl celý jejich soubor snadno **řiditelný, měřitelný, integrovaný** a **nezávislý**. Zároveň by mělo být snadno patrné, zda je

daný element splněn, kdo je za něj zodpovědný a co je jeho předmětem. WBS by měla mít nejvýše čtyři úrovně podrobnosti, aby byla stále zachována její přehlednost.

Teprve po rozplánování veškerých prací může být přistoupeno ke kvalifikovaným odhadům jejich potřebných **zdrojů, nákladů a trvání**. Ohodnocení nákladů musí proběhnout před udělením autorizace k implementaci projektu, aby mohly být získány potřebné zdroje. Poté bude nastavena základní finanční rozvaha, na jejímž základě se budou hodnotit výdaje a **kontrolovat postup projektu**.

Odhady projektu se dělají po zhotovení WBS a také **kdykoli se vyskytnou změny** v oblasti služeb, zdrojů, materiálů, apod. WBS se také kontroluje při přebírání projektu – veškeré změny tam samozřejmě musí být zaneseny, aby mohlo předání projektu proběhnout hladce.

Plán řízení změn

Ačkoli by měl být projekt definován tak, aby byly cíle a výstupy projektu zcela jasně v specifikované, může se během samotných prováděcích prací na projektu ukázat, že **Definice předmětu projektu** nebyla zcela dokonalá a úplná a že je nutné zasáhnout do realizace projektu takovým způsobem, aby byly cíle naplněny ke spokojenosti zadavatele. Někdy vyplyne požadavek na změnu také díky změně prostředí či zásahu nějaké vnější existence, která nemůže být předem zcela známá. Na náhlou změnu může existovat několik typů reakcí:

- ignorance,
- rozpoznání,
- přizpůsobení,
- řízení.

Dobrý projektový manažer by měl však na přicházející změnu reagovat pouze jediným z výše uvedených způsobů. Měl by přijmout kontrolu na procesem řízení požadavků změn a předjímat jejich důsledky v kontextu celého projektu.

Změny lze rozdělit do dvou kategorií:

- **změny první třídy** – které mají zásadní dopad na smluvní ustavení mezi zákazníkem a dodavatelem a týkající se oblastí jako např. cíle projektu, rozpočtu, délky trvání apod.
- **změny druhé třídy** – které jsou spíše interního charakteru a řeší se uvnitř projektového týmu – nicméně i tyto návrhy na změny je nutné důkladně zadokumentovat.

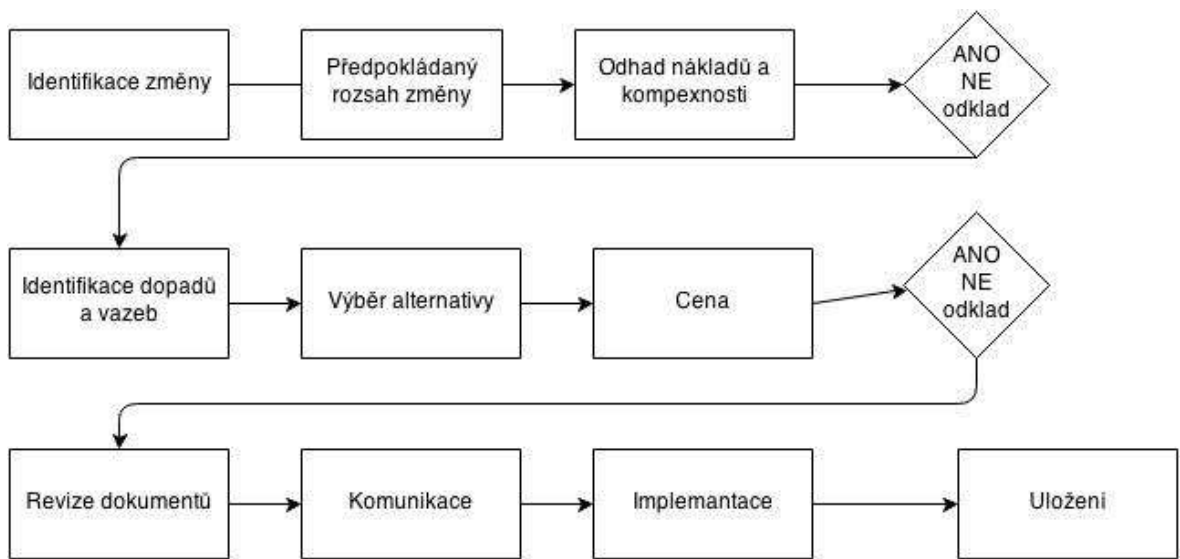
Změny v průběhu projektu nejsou ze své podstaty oblíbené a žádané, nicméně je třeba si připustit, že se jedná o více či méně běžnou součást projektového managementu. Aby byly co nejméně problematickou oblastí projektového managementu, je nutné si předem vyjasnit možné příčiny problémů spojených se změnami v projektu, které mohou eventuálně nastat. Autorka Svozilová varuje před těmito problematickými body:

- **plíživé změny** – malé a drobné změny se mohou snadno změnit ve velké a zásadní, pokud je jich příliš a pokud nebereme v úvahu dopady jejich společného působení,
- **změny potvrzené koncovými uživateli** – bývají neuvěřitelně komplikované, neboť koncoví uživatelé nemívají zpravidla hluboké znalosti technologií využívaných k dosažení vytyčených cílů (např. koncový uživatel chce informační systém s určitými vlastnostmi a funkcí, ale nemusí být odborník na IT architekturu apod.), a proto nemůže být dostatečně kompetentní k posouzení navrhovaných změn,
- **stupňování požadavků** – hlídání rozsahu předmětu projektu je úkolem projektového manažera a cíle by měly být jasně definovány v dokumentu Definicí předmětu projektu, často se mohou členové projektového týmu dostat do prodlení s plněním svých denních aktivit ve snaze vyhovět zákazníkovi s plněním drobných úkolů, které ale nejsou uvedeny ve výše zmiňovaném dokumentu.

Řízení změny by měla být formálně definovaná a dokumentovaná procedura, jejímž cílem by mělo být řídit a kontrolovat naplňování schváleného základního rámce projektu. Je nutné si uvědomit, že pokud bude přistoupeno k realizaci nějaké změny, je naprosto zásadní takovou změnu zapracovat do všech dokumentů v celém cyklu projektu, především pak do části plánovací. Je naprosto nepřijatelné, aby bylo ihned přistoupeno k realizační fázi. Protože každý projekt je ze své podstaty jedinečný a tudíž je spojen s relativně vyšší mírou neurčitosti, je nutné předcházet případným zmatkům či komplikacím, které by mohly v případě překotné

implementace změn nastat. Nejprve je třeba posoudit veškeré okolnosti a následky se změnou spojených a teprve po důkladné analýze přistoupit k samotné realizaci.

Je nezbytné mít vypracován systém řízení změn včetně jasně definovaných rozhodovacích a schvalovacích procesů. Požadavky na změny je nutné hodnotit velmi pečlivě a také případné důsledky přijatých změn jasně komunikovat členům projektového týmu. Současně je nutné zapracovat případné změny do příslušných projektových dokumentů. Proces řízení změn lze vizualizovat přibližně takto:



Obr. č. 8 - Proces řízení změn. Zdroj: [Lipková, 2013]

Metodický postup pro řízení změn by měl být součástí Plánu projektu a dle Svozilové by měl mj. obsahovat nástin toho, jak bude probíhat:

- „předložení požadavku změny,
- posouzení všech jejích aspektů, vytvoření variant projektových plánů pro předložené změnové návrhy,
- jejich schválení či odmítnutí,
- zapracování schválených změn do projektu,
- následná aktualizace projektové dokumentace,
- specifikace administrativních a procesních pokynů pro zpracování změnových požadavků, jako jsou schvalovací lhůty, předpisy pro řízení verzí, úložiště apod.“

Komunikační plán projektu

Efektivní týmová komunikace je jedním z hlavních elementů projektového managementu - představuje kritické pojítko mezi lidmi, myšlenkami a informacemi a je klíčovou podmínkou týmové spolupráce a hybnou silou postupu každého projektu.“ [Svozilová, 2011, s. 184].

Na komunikační systém projektu je možné pohlížet z více úhlů, a vzít v potaz například:

- komunikační síť,
- komunikační kanály,
- komunikační média,
- komunikační příležitosti.

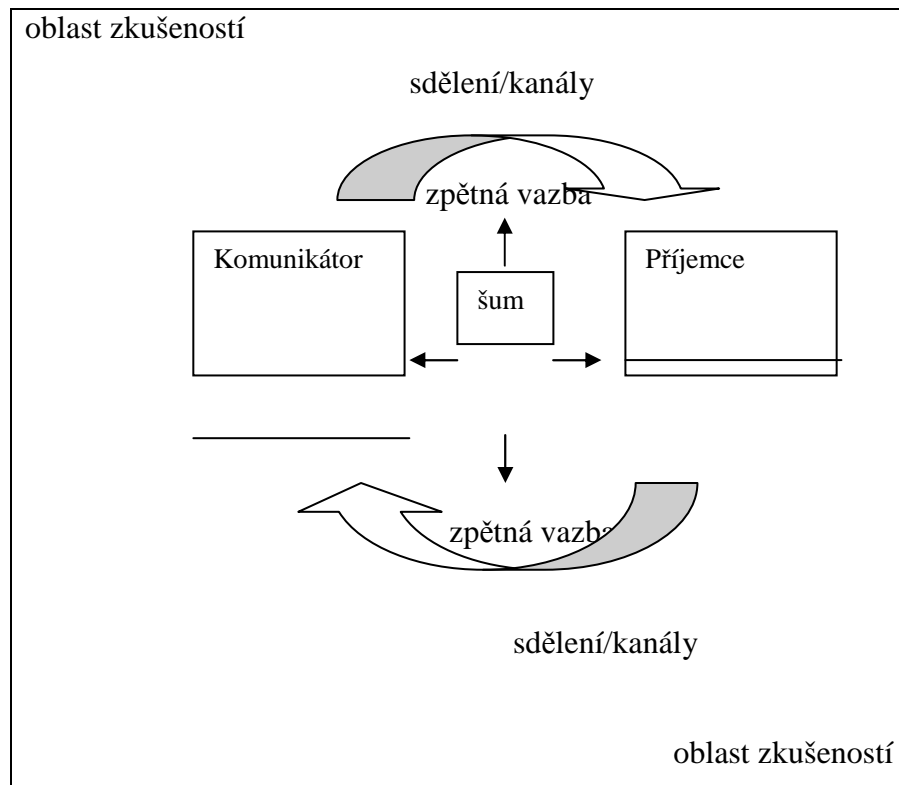
Jak již bylo předesláno, Komunikační systém projektu je nedílnou součástí plánu projektu. Během samotného řízení projektu dochází ke komunikaci v rámci předem připravených schémat (to se týká především formální komunikace) a je zde prostor především pro doladění detailů případné úpravy, pokud se některé postupy v praxi neosvědčily.

Dobrý komunikační plán by měl dle autorky Svozilové obsahovat základní znaky a pravidla formální komunikace a měl by odpovídat na otázky typu:

- *jaké informace budou sdíleny,*
- *jak často se bude příslušný typ informací generovat a distribuovat,*
- *jakou formou budou informace zpracovány,*
- *kdo je za tvorbu a distribuci jednotlivých položek odpovědný,*
- *kdo musí nebo má danou informaci obdržet, případně kdo se k obdržené informaci vyjadřuje,*
- *jakou formou budou informace předávány ostatním členům projektového týmu a případně mimo projekt,*
- *jaká jsou technická a organizační pravidla pro tvorbu a distribuci jednotlivých dokumentů.*

Projektové týmy jsou často sestavovány z lidí, kteří se vzájemně neznají, pocházejí z různých oddělení podniku a nejen že nesdílejí společnou kancelář, ale často také pocházejí z různých měst, států či dokonce kontinentů. To představuje nemalé riziko a vhodné nastavení pravidel efektivní týmové komunikace je naprosto nezbytné.

Rovněž je nutné bojovat s případnými bariérami, jež mohou bránit efektivní komunikaci uvnitř projektového týmu. Ačkoli je to spíše v kompetenci projektového manažera, informační specialista mu může poskytnout potřebnou podporu, neboť oblast komunikace je nedílnou součástí know-how informačního specialisty. Pro lepší ilustraci je zde nastíněno obecné komunikační schéma:



Obr. č. 9 - Základní schéma interpersonální komunikace. Zdroj: [DeVito, 2008].

Mezi komunikátorem (vysílačem) sdělení a jeho příjemce může dojít k vytvoření komunikační bariéry, které mohou mít celou řadu příčin, které mohou být:

- objektivní,
- subjektivní.

Mezi objektivní komunikační bariéry můžeme zařadit:

- definiční, které vznikly nevhodným rozdělením odpovědností při plánování projektu,
- organizační, které mohou být způsobeny špatně navrženým komunikačním plánem projektu,

- technické závady a nekonzistence v komunikační síti, což je problematické zejména u projektových týmů, jejichž členové fyzicky nesdílejí společný prostor,
- vzdálenosti a časová pásma,
- fyzikální vlastnosti prostředí.

Subjektivní komunikační bariéry jsou často způsobené *nedostatky lidských povah*, z čehož vyplývá jejich relativně obtížná řešitelnost. Řadí se mezi ně nejrůznější intriky a politické hrátky, jež nejsou zejména v prostředí velkých podniků nic neobvyklého, dále také různé osobní konflikty či nedostatek osobního styku a řízení projektových prací ze strany manažera pouze „na dálku“, tj. přes e-mail či telefon [Svozilová, 2011, s. 195].

Jak vyplývá z výše uvedeného, informační specialista může navrhnout komunikační systém projektu, aby byl co možná nejefektivnější. Úspěch komunikace celkově má ale v rukou spíše manažer projektu a jeho schopnost vést členy projektového týmu k otevřenosti, upřímnosti a vzájemnému respektu.

Komunikační plán projektu je dokument, který popisuje, jakým způsobem bude komunikováno během projektu. Je v něm především definováno, jaké informace budou sdíleny a v jakém intervalu, stanovují se časové limity pro jejich distribuci a pro případné reakce na ně. V komunikačním plánu musí být rovněž obsaženo, kdo je zodpovědný za tvorbu komunikovaných informací a jejich případnou distribuci dál, komu má být jaká informace určena a jakou formou budou informace komunikovány mezi členy projektového týmu a příp. jakým způsobem budou předávány jiným zúčastněným stranám, které stojí mimo projektový tým – například managementu společnosti, zadavateli projektu apod.

Autorka Svozilová uvádí, že *základní pravidla komunikačního plánu mohou být shromážděna a publikována např. formou tabulky*, ve které jsou obsaženy veškeré informace splňující výše uvedené požadavky - viz tabulka č. 2.

Položka CO	Popis PROČ	Periodicita KDY	Odpovědnost OD KOHO	Distribuce PRO KOHO	Formát JAK
Plán projektu	Sdílení informací o cílech a	Podle potřeby	Manažer projektu	Management, členové projektového	Ústní (MS Powepoint), písemná

	globálních směrech projektu.			týmu.	(MS Word, e-mail)
Stav plnění úkolu	Aktualizace stavu plnění úkolu podle Plánu projektu a Harmonogramu	1 týden	Členové projektového týmu	Manažer projektu	Ústní, písemná (MS Word, MS Excel)

Tab. č. 2 - Příklad tabulky komunikačního plánu projektu. Zdroj: [Svozilová, 2011 - stručný výtah]

Dále jsou s ohledem na zvyklosti daného podniku navrženy šablony a formuláře, které slouží členům projektového týmu pro komunikaci některých specifických informací, u kterých je nezbytné, aby měly během celé fáze projektu stejnou strukturu. Může se například jednat o komunikaci *Stavu plnění úkolu*, na který je poukazováno v tabulce č. 2. V praxi je tato tabulka rovněž doplněna konkrétními **distribučními seznamy**.

Součástí komunikačního plánu také bývají časové limity – např. do kdy před plánovanou schůzkou projektového týmu musí být daný dokument či informace rozeslána, do kdy je možné zasílat připomínky k jejímu znění apod. V komplikovanějším projektovém prostředí je vhodné připojit detailnější distribuci odpovědností, aby bylo jasné, kdo dokument vytvoří, kdo jej připomínkuje, kdo schvaluje, kdo komu prezentuje apod. Současně je nutné do něj zapracovat pravidla archivace, seznamy úložišť a přístupy členů projektového týmu do nich.

Je nezbytné přitom brát ohled na nepsané (v některých podnicích určitě psané) pravidlo „*need to know*“ a zajistit bezpečnost a důvěrnost dokumentace. Toto pravidlo známé ze zpravodajské služby jako princip nezbytné znalosti říká, že „*ten, kdo nepotřebuje konkrétní informaci ke své práci, nesmí ji znát a naopak, kdo ke své práci tuto informaci potřebuje, znát ji musí, a to v úplnosti (need to share)*“ [Výkladový slovník Úřadu pro zahraniční styky a informace, online]. V podnicích, kde je tato problematika řešena v rámci interních předpisů a je nutné tyto předpisy navázat na komunikační plán projektu.

V současném podnikovém prostředí je celkem běžné, že všichni zaměstnanci mohou přistupovat k interním informačním systémům v podniku na základě tzv. *autentizace* (tj. jednoznačná identifikace jedince) a *autorizace* (tj. nastavení pravomocí jedince v informačním systému). Každý větší podnik aplikuje do svých podnikových procesů nějaké

bezpečnostní mechanismy, jež mají zajistit přístup k potřebným informacím dle výše zmíněného pravidla „*need to know*“.

Bezpečnost informací v organizaci je charakterizována jako zachování [Pauličková, s. 11]:

- *důvěrnosti* – utajení informací nebo zdrojů. Je třeba zajistit, aby informace byla dostupná jen osobám, které jsou k přístupu k informaci oprávněné. Důvěrnost je zajišťována především mechanismy kontroly přístupu.
- *integrity* – důvěryhodnost, správnost a kompletnost informací, dat a zdrojů. Integrita tedy zahrnuje nejen integritu informačního obsahu dat, ale také integritu zdroje těchto dat.
- *dostupnosti* – zajištění přístupu k informacím autorizovaným uživatelům dle jejich potřeby.

Komunikace v rámci projektového týmu vychází mimo jiné také z matice odpovědností, která je vždy primárně řešena v souvislosti s personálním obsazením projektu. Na jejím základě jsou pak zadávány požadavky na autorizaci, přístupy do nejrůznějších databází, aplikací či informačních systémů daného podniku, které jsou pak v praxi řešeny ze strany odpovědných pracovníků (např. z IT).

Komunikační plán projektu by měl rovněž členům projektového týmu definovat způsob nakládání s informacemi z hlediska bezpečnosti, a to například jejich klasifikací. Největší hrozbou pro bezpečnost informací jsou totiž právě lidé – zaměstnanci podniku a členové projektového týmu – kteří mohou, ať už úmyslně či neúmyslně ohrozit informační bezpečnost svého podniku. Proto jsou v některých podnicích rozčleněny informace do několika kategorií, aby bylo na první pohled zřejmé, jak s nimi má být zacházeno.

Klasifikace sdílených informací z hlediska bezpečnosti samozřejmě záleží na typu daného projektu, avšak pokud vycházíme z obecné definice, co je to vlastně projekt, musíme dojít v závěru, že s ohledem na to, že se jedná o něco jedinečného a přinášejícího podniku nějaký užitek, můžeme se oprávněně domnívat, že se jedná o vcelku citlivé informace, které by rozhodně měly být chráněny před vynesáním z podniku. Často se totiž může jednat o informace zajímavé především z pohledu tzv. konkurenčního zpravodajství, které bylo zmíněno v kapitole Iniciační fáze projektu.

Plán projektové dokumentace

Ačkoli je sestavení plánu projektové dokumentace nezbytným krokem, často může být tato součást plánu projektu podceňována s ohledem na to, že dokumentace je považována za de facto administrativní činnost, které se nepřikládá takový význam. Zkušení projektoví manažeři však vědí, že se nejedná o zbytečnou byrokracii, neboť poctivě vedená projektová dokumentace dokáže uspořit nejen čas, ale i náklady, a to především v projektech většího rozsahu.

Není nutné, aby byl Plán projektové dokumentace sám o sobě rozsáhlý. Naprosto postačí stručný dokument, jehož náplň je definována na jedné stránce. Pokud je však sestaven a popsán dobře, pomůže projektovému manažerovi *eliminovat hrozby zmatků a ztrát dokumentů, které souvisí s nevyhnutelným důsledkem špatných podmínek pro sdílení informací a projektovou komunikaci* [Svozilová, 2011, s. 176].

Dobry Plán projektové dokumentace by měl definovat:

- úložiště dokumentů,
- struktury úložiště a procedury archivace,
- ujednání o kategorizaci a názvech dokumentů,
- specifikace standardů pro používání softwarových prostředků zpracování dokumentů,
- odpovědnosti za archivaci dokumentů, aktualizaci a zálohování úložiště,
- odpovědnost za správnost a vedení verzí dokumentů, pokud je to z pohledu projektu potřeba.

Díky definici Plán projektové dokumentace bude pro členy projektového týmu snazší dodržovat pořádek v potřebné dokumentaci, což umožňuje manažerovi projektu sledovat postup prací na projektu během implementační fáze. Díky tomu jej může manažer projektu efektivně řídit a v případě zjištěného problému rychle zasáhnout.

V neposlední řadě pomůže dobře zpracovávaná dokumentace během implementační fáze projekt řádně ukončit. Zpracování a předání projektové dokumentace zadavateli totiž často bývá jednou z podmínek ukončení projektu, a pokud na dokumentaci není průběžně pracováno během implementace projektu, může dojít k problémům v samém závěru projektu.

4.3.3 Sestavení projektového týmu

Nedílnou součástí plánovací fáze projektu je sestavení projektového týmu a to na základě potřeb, které vplynuly z vytvořeného podrobného rozpisu prací. Potřební pracovníci (či

chcete-li „lidské zdroje“, jak jsou zaměstnanci v dnešní podnikové terminologii nazýváni) jsou na tento podrobný rozpis prací pevně navázáni. Výběr pracovníků, kteří se budou podílet na realizaci projektu, je zcela zásadním krokem, který je plně v kompetenci projektového manažera. Protože ve větších podnicích není často možné, aby projektový manažer znal veškeré budoucí či potenciální členy svého týmu osobně, je nezbytné, aby k výběru těch nejvhodnějších odborníků využíval projektový manažerem veškeré dostupné informační zdroje.

Profesor Kerzner [Kerzner, 2013] doporučuje, aby výběr vhodných kandidátů do projektového týmu nebyl podceňen, neboť i sebelépe připravený projekt může ztroskotat na komunikačních bariérách mezi členy týmu. Největší důraz by přitom měl být kladen na osobu projektového manažera, který by měl být *nejen výborným „business“ manažerem, ale také technickým expertem.*

V podnicích, kde je projektové řízení běžnou součástí firemní praxe, jsou dobře udržované osobní materiály jednotlivých zaměstnanců klíčovým zdrojem informací, z nichž může projektový manažer vycházet.

Mezi základní informace, jež projektový manažer potřebuje znát, patří např.:

- úplný popis všech rolí, které zaměstnanec zastával v předchozích projektech,
- časové údaje o jeho působení v jednotlivých rolích,
- hodnocení výsledků zaměstnance,
- hodnocení „hard skills“ daného zaměstnance,
- hodnocení „soft skills“ daného zaměstnance,
- dostupnost daného zaměstnance – počet projektů, na nichž může zaměstnanec participovat, je samozřejmě omezený,
- „nákladnost“ daného zaměstnance – mzdové ohodnocení zkušeného specialisty je samozřejmě vyšší, než tomu je u naprostého nováčka, což musí projektový manažer vzít v úvahu s ohledem na náklady projektu.

Informací by samozřejmě mohlo být mnohem více. Proto, aby byla interní databáze zaměstnanců skutečně přínosná, je nezbytné udržovat ji v aktuální podobě a pokud možno dodržovat jednotný styl zápisu. Ideální by proto bylo, aby byla uvedená věc zakotvena do podnikové praxe prostřednictvím interní metodiky, na jejímž vytvoření by mohl v ideálním případě participovat právě informační specialista.

Současně s ustanovením projektového týmu je rovněž definován pojem Projektová kancelář – Project Office. Tento termín má však v praxi ne zcela jednotný význam a konkrétní podoba je daná zvyklostmi daného podniku. Může být chápána jako asistentka, kancelář či jen softwarová aplikace vytvářející virtuální prostředí pro komunikaci uvnitř projektového týmu.

5. Řízení projektových prací, kontrola a monitoring, uzavření projektu

V závěrečné kapitole teoretické části této diplomové práce budou nastíněny poslední tři z celkových pěti základních procesů řízení projektu. Prvním dvěma základním procesům byly věnovány samostatné kapitoly, avšak s ohledem na to, že v následujících procesech je možnost zapojení informačního specialisty relativně nižší, bude Řízení projektových prací, Kontrola a monitoring projektu a Uzavření projektu spojeno do jedné kapitoly. Není tomu tak proto, že by v těchto fázích nebyla potřebná cílená práce s informacemi, spíše však dochází k tomu, že informace jsou sbírány a komunikovány prostřednictvím struktur, jež informační specialista nastavil během plánovací fáze projektu.

Hlavní zodpovědnost za úspěšný projekt má projektový manažer, který musí řídit projekt tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů ve stanoveném čase a rozpočtu. K efektivnímu řízení samozřejmě potřebuje mít k dispozici veškeré potřebné informace, a pokud v průběhu řízení projektu dojde k závěru, že nemá přístup k informacím tak, jak by potřeboval, může dojít na základě jeho požadavku k případným úpravám ze strany informačního specialisty.

5.1 Role informačního specialisty ve fázích Řízení projektových prací, kontrola a monitoring, uzavření projektu

V těchto fázích projektu je role informačního specialisty méně významná, než tomu bylo v předešlých dvou fázích. Hlavní odpovědnost leží na bedrech projektového manažera, jehož schopnosti často předurčují úspěšnost projektu.

Roli informačního specialisty zde vidím spíše jako podpůrnou, nicméně zapojit se v této fázi může například vytvořením návrhu konkrétní podoby formálního hlášení, které členové týmu podávají projektovému manažerovi. Protože většina typů hlášení je archivována jako součást projektové dokumentace, měla by být zpracována na vysoké úrovni, kterou může zajistit například vypracování struktur pro hlášení odborníkem v oblasti práce s informacemi.

Po ukončení projektu může být informačního specialisty tou pravou osobou, která by měla být zodpovědná za vytvoření hodnocení projektu do databáze „Lessons-Learned“. Ačkoli se jedná o činnost spadající spíše do kompetence projektového manažera, dovedu si představit různou míru zapojení informačního specialisty od ryze formální role, až po samostatné vyhodnocení projektu, neboť to závisí na intenzitě jeho zapojení do práce během celého projektu.

5.2 Řízení projektových prací

Úspěšnost projektu závisí na dosažení vytyčených cílů za podmínek, že je dodržen termín a rozpočet projektu. Řízení projektových prací často neznamená nic jiného, než řízení lidí podílejících se na realizaci projektu. Složení projektového týmu bývá stejně tak jedinečné, jako projekt samotný a jednotliví členové jsou do projektového týmu vybíráni na základě nejrůznějších kritérií. Při výběru osob, jež se budou podílet na realizaci projektu, je nutné vycházet z toho, čeho přesně se projekt týká, jaký má časový harmonogram, jaký byl stanoven rozpočet, jaký je význam projektu v kontextu celého podniku apod.

5.3 Projektová kontrola a monitoring

Obecně je proces monitorování a kontroly souhrnem veškerých aktivit, které jsou provozovány s cílem zjistit, zda práce na projektu pokračují v souladu s plánem projektu. Hlídat se musí nejen rozsah naplánovaných prací, ale také čas, rozpočet, kvalita a míra rizika. Dochází ke sběru informací o průběhu projektu do předem připravených struktur, ze kterých manažer projektu následně vyhodnocuje, zda vše probíhá tak, jak má, nebo zda je nutné zasáhnout a v některé ze sledovaných oblastí přijmout taková opatření, aby mohlo případně dojít k úpravě a sledovaný cíl mohl být bez komplikací dosažen.

Stručně řečeno, projektový manažer musí mít naprostý přehled o postupu prací na projektu, aby jej mohl úspěšně řídit. Základní pravidla pro monitoring projektu jsou následující. Projektový manažer musí při vyhodnocování stavu projektu vědět:

- kde jsme,
- kde se má projekt v danou chvíli nacházet,
- kolik práce již bylo dokončeno,
- kolik to doposud stálo,
- kolik bude stát to dodělat,
- kolik to bude stát, až to bude hotovo?

Základním dokumentem, ve kterém je možné nalézt kompletní informace týkající se průběhu projektu, je tzv. „**Project Control Book**“ dále jen **PCB** (zaběhnutý termín). Je určena jak pro

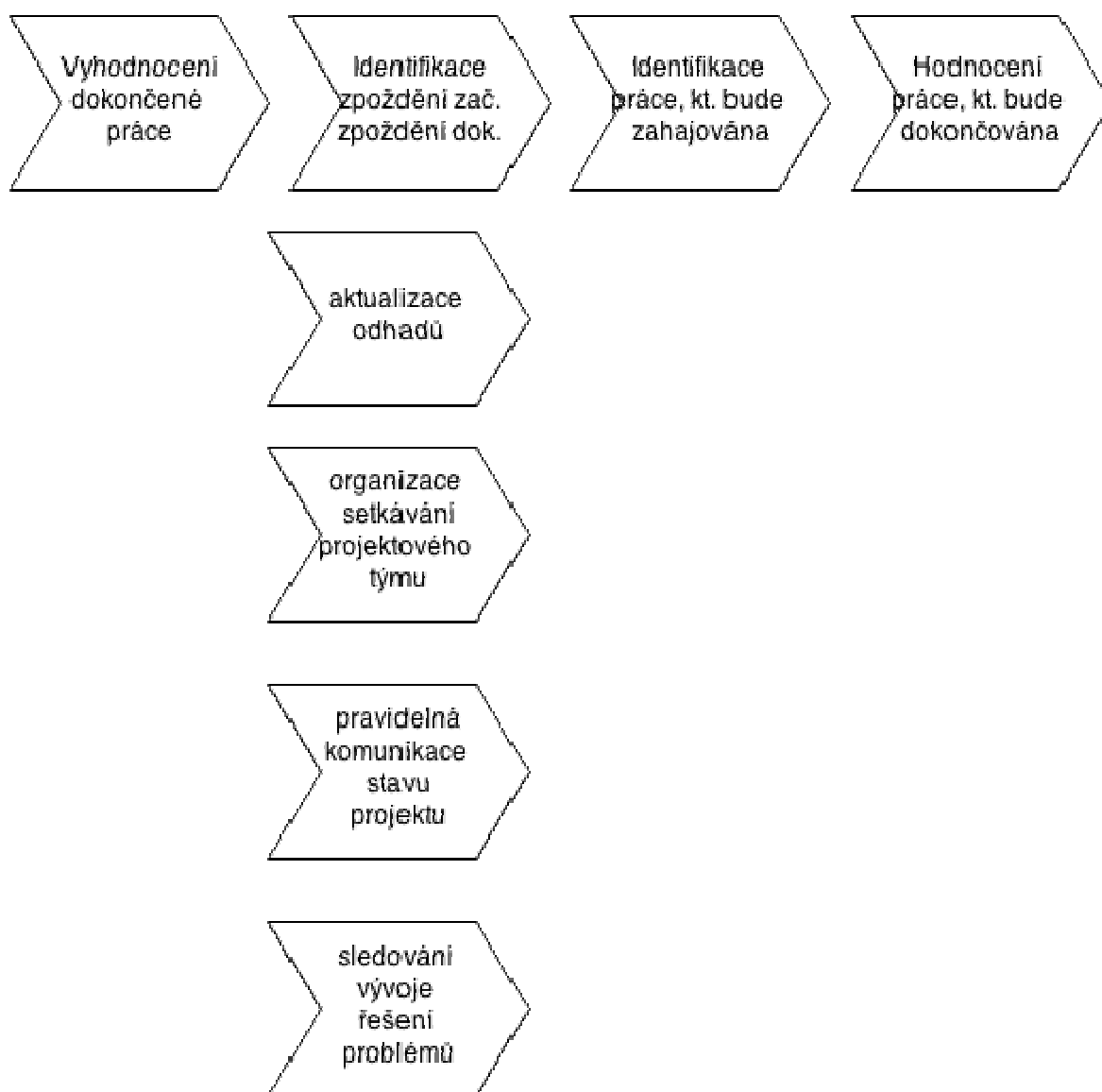
samotné členy projektového týmu, tak i projektovému manažerovi jako nástroj pro efektivní řízení projektu. Současně slouží také pro případné kontroly a audity.

PCB by měl obsahovat veškeré poptávkové a nabídkové dokumenty, podklady pro změnová řízení včetně zamítnutých návrhů, „business case“, smlouvy, organizační strukturu projektu, „Work Breakdown Structure“ včetně harmonogramu, významnou korespondenci, objednávky, faktury, výstupy „Quality Assurance“ (průběžná kontrola kvality projektu), finanční rozvahu, reporty členu týmu, výkazy apod.

V tomto místě bych ráda zmínila možnost softwarové podpory pro řízení projektu. Jejich používání je nezbytné zejména u složitějších a komplexních projektů, neboť velice usnadňuje práci projektovému manažerovi a snižuje míru jeho zahlcení administrativou. U firem, které se zabývají zakázkovou činností, je softwarová podpora projektů nezbytná. Je možné vybrat si z nejrůznějších typů softwarového řešení, od samostatné aplikace až po samostatný modul integrovaný do množiny ostatních funkcí ERP systému:

- samostatná aplikace:
 - nevýhodou je duplicita dat,
 - není možná automatická kontrola díky napojením na další moduly ERP,
 - výhodou jsou nižší pořizovací náklady,
 - relativně snadná aplikace,
 - vyšší flexibilita v případě změn atd.
- integrovaný systém:
 - nevýhodou jsou vysoké pořizovací náklady,
 - dále vysoké nároky na integraci s dalšími součástmi ERP systému,
 - zajištění provázanosti, integrity dat apod.
 - nespornou výhodou je právě provázanost,
 - možnost řízení „cash-flow“,
 - propojení s dalšími projekty,
 - návaznost na skladové zásoby,
 - vysoká míra systematizace všech úkonů na projektech v rámci celého podniku atd.

Projektový manažer by měl mít současně přehled o jednom projektovém cyklu nazpět a třech cyklech dopředu – zhruba takto:



Obr. č. 10 - Pravidla pro monitoring projektu. Zdroj: [Lipková, 2013]

5.3.1 Reporting

Kontrola a monitoring jsou procesy soustředící se na „sbírání poznatků o stavu projektu, měření jeho postupu, vyhodnocení vzhledem k původnímu plánu a následnou distribuci informací pro všechny zájmové skupiny v rámci projektu i mimo něj“ [Svozilová, 2011, s. 223]. Jedná se o třístupňový proces sestávající z:

- měření,
- hodnocení,
- korekcí.

Základním vstupem pro kontrolu a monitoring projektu je Plán projektu (resp. „Project Charter“), který slouží projektovému manažerovi jako hlavní opěrný bod při řízení projektu. Aby však mohl projektový manažer porovnávat skutečný stav projektu s původně naplánovaným, musí mít k dispozici správné a aktuální informace, který získává od členů projektového týmu díky tzv. *reportingu*.

Konkrétní formy reportingu by měly být dopředu určené v Plánu projektu, a to v jeho části věnované systému komunikace. Mezi základní formy patří projektové jednání, na kterém se rekapituluje stav plnění jednotlivých úkolů, diskutují se odchylky či navrhují opatření. Reporting je nutné naplánovat nejen směrem od členů projektového týmu k projektovému manažerovi, ale rovněž také směrem od projektového manažera k nadřízenému manažerovi, či členů jednotlivých výborů podílejících se na dohledu nad projektem.

Výstupy jednání o stavu projektu jsou např.:

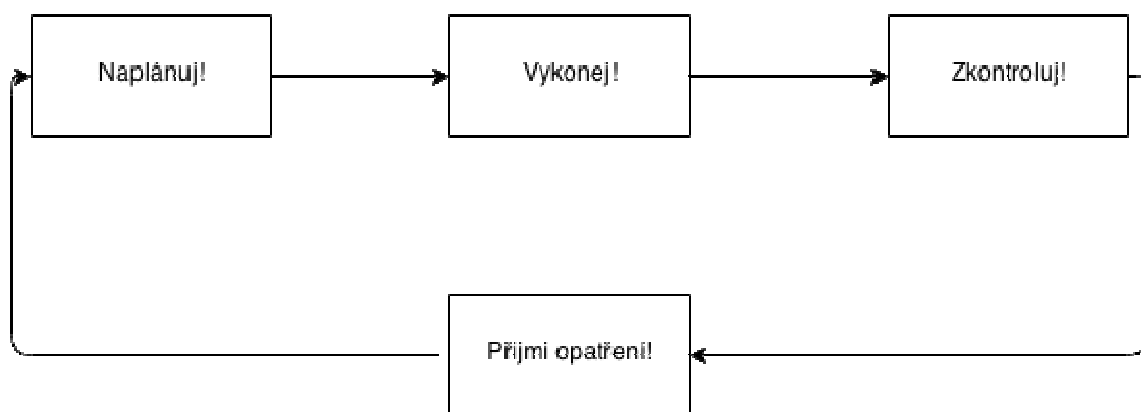
- zprávy o stavu projektu,
- zprávy o ohrožení průběhu projektu nebo plnění úkolu.

Konkrétní podoba zpráv a hlášení o stavu projektu by měla být připravena v souladu s požadavky interní podnikové metodiky a specifického zaměření projektu. Autorka Svozilová však doporučuje, aby splňovala následující kritéria:

- *strukturovanost a příprava v souladu s metodikami a standardy,*
- *maximální stručnost,*
- *standardizace formulářů a nezbytných komentářů,*
- *stručné popisy variant řešení.*

Ačkoli hlášení jsou často podávána ústní formou, je nezbytné, aby byla doprovázena rovněž písemnými podklady, které budou zpracovány jasně a přehledně pro všechny členy projektového týmu a případné další pracovníky.

Během projektových prací musí být rovněž průběžně sledována jejich kvalita.



Obr. č. 11 - Cyklus sledování kvality. Zdroj: [Lipková, 2013]

Jak vyplývá ze zobrazeného, pravidelná kontrola postupu projektových prací během jejich provádění je nezbytná především proto, aby v případě, že dosavadní výstupy nebudou odpovídat původnímu očekávání, mohla být zjednána náprava. Je zodpovědností projektového manažera, aby případný problém samostatně řešil, nebo pokud již řešení není v jeho silách či pravomoci, eskaloval daný problém výše k autoritě, který již má kompetenci daný problém vyřešit.

5.4 Uzavření projektu

Řádným ukončením projektu se rozumí úspěšné předání projektu zadavateli za předpokladu, že bylo dosaženo cíle projektu a že tím došlo k naplnění smluvních závazků a že byla současně zpracována a předána projektová dokumentace.

Na kvalitním a poctivém zakončení projektu je potřeba začít pracovat hned první den po zahájení projektu, respektive ještě před tím, neboť ukončení projektu by mělo být dopředu detailně prodiskutováno a naplánováno především se zadavatelem projektu, aby bylo od začátku zřejmé, jaká jsou akceptační kritéria umožňující úspěšné předání projektu.

Součástí uzavření projektu je na straně vykonavatele projektu zejména:

- vytvoření závěrečných a hodnotících interních dokumentů,
- hodnocení individuálních výkonů,
- předání projektu
- administrativní uzavření projektu.

Je více než žádoucí, aby znalosti nabyté realizací projektu nebyly po jeho uzavření navždy ztraceny, ale aby sloužili i následujícím generacím (nejen) projektových manažerů. Každý projekt, ať už více či méně úspěšný, je důležitou součástí *know-how* dané společnosti.

Pro zachování znalostí v organizaci je po uzavření projektu zpracováváno hodnocení projektu, které se stane součástí speciální interní databáze, která je často označovaná jako „Lessons-Learned“. V tomto hodnocení jsou krom základních informací o projektu obsaženy také kontaktní údaje na projektového manažera, aby bylo možné dopátrat se v budoucnu osoby zodpovědné za daný projekt. Ačkoli se může zdát, že na konci projektu se jedná o zbytečnou administrativní zátěž, v budoucnu kvalitně zpracované hodnocení určitě ocení každý projektový manažer, který dostane za úkol vést projekt s podobnými rysy. Především v případě náročnějších projektů se může „Lessons-Learned“ stát nenahraditelnou studnicí informací.

PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části této diplomové práce je nejprve představen konkrétní projekt realizovaný ve firemní praxi. Následně je na základě spolupráce s projektovým manažerem ověřeno, zda jsou příklady informační podpory projektového týmu nastíněné v teoretické části práce aplikovatelné praxe.

Zvolila jsem projekt týkající se dodání mobilního bankovníctví pro platformu *Windows Phone*. Vzhledem k tomu, že v následující části budu vycházet především z interních materiálů dané firmy a budu pracovat s citlivými informacemi, nebudu v dalším textu zmiňovat její název, ale budu o ní hovořit jako o společnosti XYZ. V následující podkapitole bude předmětná společnost v obecné rovině představena.

Profil společnosti

Vybraná společnost patří mezi největší finanční ústavy v České republice a působí na finančním trhu již řadu let. Jedná o tzv. univerzální banku poskytující svým klientům finanční služby v oblasti osobního, podnikového a investičního bankovníctví s širokou škálou produktů. Společnost je zároveň matkou v rámci skupiny, jejíž dceřiné společnosti nabízejí další specializované služby, jako je penzijní připojištění, stavební spoření a podobně.

Daná společnost klade velký důraz na vysokou kvalitu svých produktů a služeb a jednou ze základních firemních hodnot společnosti je **inovace**. Snahou společnosti je především udržovat se svými zákazníky dlouhodobý vztah a stát se jejich spolehlivým partnerem. Proto je pro tuto společnost velmi důležité naslouchat hlasu svých zákazníků a reagovat na jejich přání a potřeby a současně být lídrem na trhu v oblasti inovativních trendů.

V posledních letech můžeme v České republice pozorovat trend v oblasti poskytování bankovních služeb ze strany tzv. nízkonákladových bank. Příchodem nových konkurentů se prostředí na finančním trhu zostřilo a stále se mění. Na tyto měnící se podmínky musí daná společnost samozřejmě reagovat, aby si zachovala svou pozici a upevnila si své konkurenční postavení. Právě kvalita služeb a inovativnost je cestou, která může danou společnost odlišit od svých konkurentů a pomoci jí tak obstát v těžkém konkurenčním boji.

Naslouchání požadavkům svých klientů a rovněž touha předstihnout své konkurenty v dynamicky se rozvíjející oblasti mobilního bankovníctví vyústila v realizaci výše zmíněného projektu „*Dodání mobilního bankovníctví pro platformu Windows Phone*“.

Iniciační fáze projektu

Prvotním impulsem pro vytvoření mobilního bankovníctví pro platformu *Windows Phone* byly požadavky samotných klientů. Nejmenovaná společnost již v minulosti vytvořila úspěšné aplikace mobilního bankovníctví pro jiné platformy (*iOS* a *Android*). Vysoká oblíbenost mobilních telefonů značky *Nokia* v České republice však způsobila, že uživatelé těchto telefonů, které v současné době nejčastěji fungují na operačním systému *Windows Phone*, neměli možnost stáhnout si do svých zařízení aplikaci mobilního bankovníctví. Protože však společnost XYZ klade důraz na naslouchání potřebám svých klientů a sama je aktivně vyzývá k zasílání svých připomínek a nápadů prostřednictvím nejrůznějších kanálů, množství požadavků klientů pro vytvoření samostatného mobilního bankovníctví pro platformu *Windows Phone* bylo natolik vysoké, že vedlo společnost nejprve k zamyšlení a prvotní analýze a následně také k tomu, že se rozhodla přání svých klientů vyslyšet. Návrh na vytvoření projektu proto sekundárně vnesli pracovníci týmu, který se zabývá rozvojem „přímých kanálů“,⁸ a kteří se na denní bázi setkávají s připomínkami a nápady klientů, kteří je mohou bance sdělovat telefonicky, e-mailem či přes internetové bankovníctví.

Krom požadavků svých klientů musela společnost rovněž analyzovat nejrůznější data a statistiky, které by podpořily výše zmíněný projektový záměr. Jedna z analyzovaných statistik se týkala prodeje mobilních telefonů v rámci České republiky. Díky vysoké loajalitě českých zákazníků ke značce *Nokia*, která bývala v minulosti lídrem na trhu s mobilními telefony, zůstává oblíbenost této značky v České republice poměrně vysoká, zejména pokud ji srovnáme s daty v celosvětovém měřítku.

V souvislosti s tím také statistika využívání operačních systémů v mobilních zařízeních ukazuje poměrně vysoký počet uživatelů platformy *Windows Phone*, která funguje právě na zařízeních značky *Nokia* (krom staršího operačního systému *Symbian*).

Na základě analýzy statistických dat a stupňujících se požadavků klientů bylo přistoupeno k vytvoření projektu, který by klientům, kteří používají ve svém telefonu platformu *Windows Phone*, umožnil využívat veškeré výhody mobilního bankovníctví včetně spravování účtu prostřednictvím mobilního telefonu.

Společnost XYZ od projektu očekávala zejména pozitivní zpětnou vazbu od klientů, kterým dává najevo, že jsou pro ni důležitými partnery při vzájemné komunikaci. Banka projektem

⁸ Jedná se o útvar v rámci uvedené společnosti, který se stará o rozvoj alternativních způsobů komunikace mezi bankou a jejími klienty. Ve zkratce se jedná o komunikaci prostřednictvím internetového, telefonního a mobilního bankovníctví.

dokázala, že naslouchá přáním a potřebám klientů, a že umí pružně reagovat na měnící se prostředí na trhu. Současně chtěla zvýšit loajalitu klientů vůči bance a snížit riziko odchodu klientů ke konkurenci. Tento ukazatel se v praxi označuje anglickým výrazem „*churn*“.

Dalším očekávaným výsledkem bylo navýšení počtu produktů u jednotlivých klientů (tzv. „*cross-selling*“) a s tím spojená vyšší aktivita klientů, kteří touto cestou dostanou další komunikační kanál mezi nimi a bankou a mohou tak posílat své platby kdykoli a kdekoli.

V neposlední řadě měl projekt dopomoci bance ke konkurenční výhodě, neboť mobilní bankovníctví pro platformu *Windows Phone* v té době poskytovaly pouze dvě z bank operujících na českém trhu. Protože jednou ze základních hodnot nejmenované společnosti je inovace, zapadl předmět projektu do celkové image společnosti.

„Business case“

Poté, co bylo na základě hrubé analýzy požadavků od klientů, statistik a dat vyhodnoceno, že existuje reálná potřeba dosažení výše naznačených cílů prostřednictvím realizace projektu, bylo nezbytné zpracovat „business case“ a cíl projektu zformulovat do konkrétnější podoby.

Analýza podnětů

Nejdůležitějšími podněty byly pro banku ty, jež přicházely od klientů, kteří si o mobilní bankovníctví pro platformu *Windows Phone* sami říkali a psali. Jejich požadavky byly podpořeny statistickými daty o vývoji trhu s mobilními telefony a operačními systémy v nich používaných, samozřejmě s konkrétním zaměřením na Českou republiku. Důležitým argumentem byly rovněž prognózy a trendy, které ukazují nastupující dominanci používání mobilních zařízení oproti počítačům a notebookům. Protože naprostá většina dnešních klientů využívá pro ovládání svých bankovních účtů internetové bankovníctví, týká se nastupující trend „stěhování“ uživatelů od počítačů a notebooků k „chytrým“ telefonům také této oblasti a pokud chtějí bankovní domy držet krok s dobou, je zkrátka nezbytné, aby svým klientům vycházely vstříc a umožňovaly jim do určité míry nahradit internetové bankovníctví tím mobilním.

Analýza příležitostí

Již v této fázi bylo nezbytné stanovit finanční limity sponzora projektu, aby byla předem jasně dána maximální částka, kterou je možné utratit za realizaci projektu. V souvislosti s tím bylo rovněž nutné odhadnout finanční dopad realizace projektu včetně nákladů na jeho provoz a současně finanční přínos projektu. Bylo nezbytné:

- určit, od jaké verze „Windows Phone“ bude mobilní bankovníctví podporováno,
- zanalyzovat, jaké funkčnosti klientům nabídnout,
- vybrat grafiku a ovládání,
- zjistit rozdílnost chování „Windows Phone“ oproti ostatním operačním systémům,
- ověřit si chování aplikačního „store“⁹,
- zjistit, co všechno je nezbytné udělat pro vystavení aplikace,
- odhadnout časovou náročnost výše uvedených úkonů,
- odhadnout náročnost testování.

Analýza ohrožení

V případě, že stanovisko k realizaci projektu by z nějakého důvodu bylo ze strany odpovědných pracovníků negativní, mohlo by se stát, že konkurence by využila příležitosti a zajistila by si díky vytvoření mobilního bankovníctví pro platformu „Windows Phone“ nejen loajalitu svých klientů, ale i další bonusy spojené s inovativním přístupem k současným trendům. Dohánět konkurenci je přece jenom jiné, než být mezi lídry trhu a v konečném důsledku by mohlo otálení s realizací projektu společnost poškodit.

Doporučení

Základní koncepcí projektu je dodání mobilního bankovníctví pro platformu *Windows Phone*. Byl stanoven finanční limit sponzora projektu jako maximální částka, která může být použita na realizaci projektu. Hlavními předpoklady pro realizaci projektu se stala krom poptávky klientů statistická data, ze kterých vyplynula vysoká oblíbenost telefonů značky Nokia a s tím spjatého používání operačního systému *Windows Phone* českými uživateli. Za kritické faktory úspěchu se považovaly reakce samotných uživatelů aplikace, jejich recenze na aplikačním „storu“ a vůbec jejich celková spokojenost s mobilním bankovníctvím. V dnešní době, kdy jsou uživatelé internetu zvyklí sdílet své názory a pocity s ostatními je jejich reakce, nadšení či kritika důležitější než například samostatná reklamní kampaň. Bylo důležité předem jasně říci, že pozitivní reakce běžných uživatelů je naprosto klíčovou záležitostí, která určí, zda bude projekt moci být považován za úspěšný. Díky tomu, že společnost XYZ již měla předchozí zkušenost obdobnými typy projektů, neboť v minulosti již vytvářela mobilní bankovníctví pro další konkurenční platformy, mohla být předem připravena na možná rizika.

⁹ jednoduše řečeno zjistit, jakým způsobem je možné nabízet novou aplikaci prostřednictvím virtuálního „obchodu“ Nokia

Současně však díky těmto předchozím zkušenostem tušila, do čeho se pouští a mohla tak celkem předvídat možné problémy či nestandardní situace.

Rozhodnutí o realizaci projektu

Uvedená společnost má organizační strukturu, která se postupně se rozvětňuje směrem do generálního ředitele a předsedy představenstva níže přes členy představenstva, kteří zodpovídají za tyto jednotlivé úseky:

- Lidské zdroje,
- Interní audit,
- Marketing, komunikace a business development,
- Řízení rizik,
- Investiční bankovníctví,
- Top Corporations,
- Sekretariát společnosti,
- Provoz,
- Informační technologie,
- Organizace a řízení projektů,
- Podpůrné služby,
- Investiční bankovníctví – Provoz,
- Strategie a finance,
- Distribuce.

Na přípravě a realizaci projektů se potkávají pracovníci z různých odborných úseků (nikoli jen z *Organizace a řízení projektů*, jak by se na první pohled mohlo zdát), kteří se musí naučit vzájemné spolupráci.

Na rozhodnutí o realizaci projektu „Dodání mobilního bankovníctví pro platformu Windows Phone“ se podíleli manažeři z úseku *Distribuce a Marketing, komunikace a business development*, kteří nejprve schválili vytvoření „Business Case“, který byl následně postoupen k dalšímu schválení úseku *Strategie a finance*, který rozhoduje o finančních záležitostech dané společnosti. Následovalo zařazení projektu do **Prioritizace projektů**, což ve zkratce znamená, že projekt musel být ohodnocen z hlediska naléhavosti, a to ze strany vedoucích pracovníků úseku který projektu předložil, tedy **Distribuce**, kam spadal útvar obstarávající rozvoj *Přímých kanálů*. Poté, co byla projektu přisouzena nejvyšší možná priorita, mohlo být

přistoupeno ke schvalovacímu procesu, jenž má v kompetenci **schvalovací tým**. Je tvořen několika pracovníky vybranými napříč jednotlivými úseky.

Po schválení realizace projektu nastává čas pro výběr pracovníků, kteří se budou podílet na realizace projektu. Tím nejdůležitějším je samozřejmě výběr **projektového manažera** (dále také „PM“), který má zodpovědnost za úspěšné dokončení projektu a naplnění veškerých vytyčených cílů. Volba vhodné osoby hraje naprosto klíčovou roli. Ačkoli se ve veškerých poučkách dočteme, že je nutné obsadit danou pozici člověkem s předchozími bohatými zkušenostmi na pozici PM, z logiky věci vyplývá, že aby člověk dané zkušenosti nabyt, musí se někdy v roli projektového manažera octnout poprvé.

K této situaci došlo také v případě námi sledovaného projektu. Pracovník vybraný do role PM se jím stal poprvé ve svém profesním životě. Jednalo se o pracovníka výše zmíněného útvaru „přímých kanálů“, který se v rámci své pracovní náplně zabývá mj. právě rozvojem mobilního bankovníctví.

Krom jeho hlubokých znalostí aplikací mobilního bankovníctví vedla nadřazené manažery k obsazení našeho pracovníka do role PM také jeho zkušenost s mnoha jinými projekty, kde figuroval v nejrůznějších rolích. V neposlední řadě k výběru přispěla skutečnost, že má daný pracovník v gesci agendu spravování nápadů od klientů týkajících se internetového a mobilního bankovníctví.

Pro zahájení projektu musely být obsazeny také další pozice, které se podílejí na realizaci projektu:

- **IT Project Leader** (dále také „IT PL“),
- **projektový tým**,
- **Project Steering Comitee** (dále také „PSC“).

Plánovací fáze projektu

Jakmile je odsouhlasen start projektu, nastává plánovací fáze. Na jejím začátku je nezbytné, aby byla vytvořena tzv. „**Project Charter**“, která musí projít schválením, aby mohl projekt postoupit do analytické části.

„Project Charter“

Vytvoření „Project Charter“, je plně v kompetenci PM. Ten sice může využít k jejímu vytvoření podporu dalších pracovníků podílejících se na realizaci projektu, nicméně zodpovědnost za „Project Charter“, informace v ní obsažené a především za její pravidelnou aktualizaci leží právě na něm.

V našem případě měla *Project Charter* formu *powerpointové* prezentace, která byla dostatečně přehledná. Současně tento formát umožňuje snadnou prezentovatelnost, neboť každých 14 dní na společném setkání projektového týmu mohla být „Project Charter“, představena ve své nejaktuálnější podobě, aniž by to znamenalo časovou zátěž pro projektového manažera, který by v případě, že by měla „Project Charter“, podobu např. „wordovského“ dokumentu, musel připravovat samostatnou prezentaci.

Ve své podstatě by měla být *Project Charter* relativně stručným dokumentem, aby byla stále přehledná. Určitě by však měla obsahovat odpovědi na následující otázky:

- O jaký projekt se jedná?
- V jaké fázi se projekt aktuálně nachází?
- Kolik *Man Days*¹⁰ je potřeba pro danou fázi projektu a v jaké části?
- Kolik finančních prostředků se do této fáze utratilo z rozpočtu (také též „*budgetu*“) projektu?
- Jaká jsou rizika projektu včetně jejich ohodnocení?
- Jaké jsou možné varianty řešení?
- Kdo je PM, kdo je IT PL, kdo jsou členové projektového týmu, kdo jsou členové *Project Steering Comitee*?

Nedílnou součástí *Project Charter* musí rovněž ukázka *Business Case*, která měla v našem případě podobu excelovské tabulky rozdělené po jednotlivých měsících. Obsahovala mj. informace o „člověkodnů“ členů projektového týmu, které tráví prací na projektu a v neposlední řadě také aktuální stav rozpočtu projektu.

Plán projektu

Po vypracování *Project Charter* je úkolem PM vypracovat podrobnější a konkrétnější **Plán projektu**. Pokud bylo v *Project Charter* řešena otázka **CO?**, tak v Plánu projektu nastává chvíle pro zodpovězení otázky **JAK?**

¹⁰ *Man days* je jednotka vyjadřující počet dní práce jednoho člověka na splnění daného úkolu. Uvedený výraz lze s trochou nadsázky přeložit jako „člověkodn.“

Součástí Plánu projektu byl rovněž Komunikační plán, který definoval pravidelné setkávání členů projektového týmu a PM, IT PL, zástupců „Business unit“¹¹, zástupců IT, zástupců testovacího týmu a zástupců IT security.

Vše musí před postoupením projektu do analytické části schválit „Project Steering Comitee.“

Analytická fáze projektu

V této části byly detailněji rozpracovány otázky, jež byly nastíněny během iniciační fáze projektu.

Určitě stojí za to zmínit způsob výběru finálního designu aplikace. Vzhled aplikace je bezesporu základní věcí, která hraje klíčovou roli v úspěchu mezi koncovými uživateli. Proto se projektový manažer rozhodl požádat o spolupráci vybrané zaměstnance nejmenované společnosti, kteří se v rámci své pracovní pozice setkávají přímo s klienty. Díky tomu, že společnost má vytvořenou komunikační platformu, kterou slouží právě k rozvoji přímých kanálů, bylo oslovení těchto zaměstnanců vcelku jednoduché. Protože byla spolupráce mezi zaměstnanci na jednotlivých úrovních společnosti díky tomuto kanálu nastavena již v minulosti a celkem dobře funguje, nebyl problém s tím, aby zaměstnanci vyjádřili svůj názor na design mobilního bankovníctví pro platformu *Windows Phone*. Pro PM i členy projektového týmu bylo jistě překvapením, že zaměstnanci si zvolili jinou variantu, než kterou favorizovali právě členové projektového týmu.

Na základě zjištěných informací došlo k úpravě Project Charter a opět došlo k předání na *Project Steering Comitee*, která mohla zajistit posunutí projektu do fáze implementace.

Implementace

Vývoj

Vývoj samotné aplikace bankovníctví pro platformu *Windows Phone* byla pověřena nejmenovaná externí firma, se kterou byla rovněž uzavřena smlouva na následný servis. Naše nejmenovaná společnost zadala externí firmě zakázku bez standardního vývěrového řízení. Stalo se tak na základě dlouhodobé spolupráce a pozitivní zkušenosti, neboť uvedená externí firma zajišťovala nejmenované společnosti vývoj mobilního bankovníctví také pro ostatní dvě platformy. Protože předchozí zkušenosti ukázaly, že spolupráce na vývoji dopadla dobře a

¹¹ zástupci útvarů, kteří budou mít na starost zařazení nové služby do množiny ostatních

s poskytovaným servisem rovněž nebyly zaznamenány žádné větší komplikace, bylo oboustranně výhodné pokračovat v dosavadní spolupráci.

Testování

Po ukončení vývoje přišlo na řadu prvotní testování. Jako první přišla na řadu *exekuce penetračních testů*, což neznamena nic jiného, než testování bezpečnostních prvků mobilního bankovníctví. Protože klienti mohou prostřednictvím mobilního bankovníctví nahlížet na své účty a rovněž provádět platební transakce, je očividné, že bezpečnost těchto operací musí být na prvním místě. Jestliže klienti od mobilního bankovníctví očekávají nějakou vlastnost, pak je to právě bezpečnost, a proto byla exekuce penetračních testů svěřena formou zakázky do rukou specializované firmy zabývající se problematikou *IT Security*.

Poté přišlo na řadu testování funkčnosti mobilního bankovníctví, které již bylo řešeno interně. Na základě výsledků z testování byly provedeny opravy detekovaných chyb a jejich následný *retest*.

Akceptace

Po testování následovala fáze akceptační, která vyvrcholila schválením a převzetím aplikace. Poté již mohla být aplikace mobilního bankovníctví pro platformu „Windows Phone“ předána ke schválení do aplikačního „storu.“

Mezitím co se čekalo na schválení aplikačního „storu“, byl časový prostor pro vytváření marketingové komunikace. Bylo nezbytné zajistit:

- předání informací uvnitř nejmenované společnosti,
- školení pracovníků klientské podpory,
- přípravu tiskové zprávy,
- přípravu textu „o aplikaci“ do aplikačního marketu,
- příprava textu na sociální síť,
- úpravu produktových listů o mobilním bankovníctví.

Po schválení aplikačního „storu“ bylo nutné vystavit všechny předpřipravené texty tam, kde měly být a začít sledovat reakce klientů.

V aplikačního „storu“ bylo sledováno:

- známkování,

- texty psané klienty,
- náměty na úpravy,
- využívání ze strany klientů.

Poté, co byly po dobu několika týdnů výše uvedené reakce sledovány, nastal čas na opravu případných drobných chyb hlášených klienty.

Uzavření projektu

V závěrečné fázi projektu byla provedena kontrola plnění „Business Case“ včetně finančního rámce a rovněž byl provedena srovnání výsledků projektu s „Project Charter.“ Protože aplikace mobilního bankovníctví pro platformu *Windows Phone* byla úspěšně vytvořena a spokojení s ní jsou jak klienti, tak i management naší společnosti, je jasné, že projekt byl od počátku dobře nastaven, naplánován a řízen ze strany PM. Bylo dosaženo veškerých vyčtených cílů, byl dodržen rozpočet projektu a všeobecná spokojenost panovala také mezi zúčastněnými členy týmu, mohlo dojít k úplnému uzavření projektu ze strany „Project Steering Comitee.“

Možnost zapojení informačního specialisty do praxe

V závěru této práce jsem se rozhodla vytipovat činnosti, ve kterých se může uplatnit informační specialista. Navrhované aktivity jsem konzultovala s projektovým manažerem výše zmíněného projektu.

Navrhovaná aktivita informačního specialisty	Přínos informačního specialisty
<ul style="list-style-type: none"> • spravování databáze požadavků na zpětnou vazbu od klientů 	<p>Společnost XYZ pečlivě sleduje a vyhodnocuje zpětnou vazbu od svých klientů. Tuto aktivitu v nich podporuje speciálním nástrojem, díky kterému se jí daří získávat velké množství podnětů. Jedná se o silnou stránku společnosti a doporučuji, aby tento nástroj spravoval právě informační specialista.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • sledování technologických trendů 	<p>Inovativní společnost musí neustále myslet na vývoj svých produktů a služeb. Směr tohoto vývoje musí odpovídat nejenom požadavkům klientů, ale také technologickým trendům. Doporučuji, aby informační specialista sledoval trendy prostřednictvím nástrojů jako jsou odborné časopisy</p>

	a servery, statistická data, ale i sociální sítě a internetové diskuse.
<ul style="list-style-type: none"> • předvýběr subdodavatelů 	Znalost nástrojů pro řízení odběratelsko-dodavatelského řetězce je ve společnosti XYZ doménou oddělení nákupu, neboť nákup zboží a služeb se řídí přísnými interními pravidly. Informační specialista však může specifikovat požadavky, které pak projektový manažer přednese oddělení nákupu.
<ul style="list-style-type: none"> • plán řízení změn 	Ačkoli má společnost XYZ vlastní metodiku pro vytváření plánu projektu, vždy je nezbytné přizpůsobení na konkrétní projekt. Informační specialista může vytvořit konkrétní plán pro řízení změn a navrhnout také formulář pro změnové řízení.
<ul style="list-style-type: none"> • komunikační plán projektu 	V oblasti komunikace vidím jeden z největších potenciálů pro uplatnění informačního specialisty. Ačkoli daná společnost disponuje samostatným útvarem komunikace, je specializován buď na externí komunikaci a interní komunikace spočívá spíše v komunikaci se zaměstnanci. Informační specialista může definovat obecné zásady komunikačního plánu a následně je aplikovat při vytváření komunikačního plánu konkrétního projektu.
<ul style="list-style-type: none"> • zpracování zpráv o stavu projektu 	Zprávy připravované členy projektového týmu během prováděcí fáze projektu může informační specialista zpracovat do podoby, která odpovídá požadavkům z komunikačního plánu a připravit tak podklady, které se prezentují na setkáních týmu či „Steering Comitee.“
<ul style="list-style-type: none"> • Lessons – Learned 	Spravování databáze Lessons-Learned je další z aktivit, které jsou vhodné pro informačního specialistu. Ačkoli je nezbytné, aby své zkušenosti shrnuli projektoví manažeři, zachování znalostí ve společnosti může zaštitovat právě informační specialista, který může navrhnout strukturu databáze, aby z ní bylo možné snadno čerpat.
<ul style="list-style-type: none"> • vzdělávání projektových 	Dle mého názoru nejperspektivnější forma podpory práce projektových týmů. Proškolení projektových manažerů ve

manažerů	vybraných oblastech práce s informacemi – představení informačních zdrojů, vyhledávání informací a jejich zpracování do odpovídajících výstupů.
-----------------	---

Tab. č. 3- Doporučení využití informační podpory. Zdroj: [zdroj: autor]

ZÁVĚR

V současné praxi je pojem projektového managementu skloňovaný, a to nejen v soukromém sektoru, ale také v oblasti neziskových či příspěvkových organizací a rovněž v oblasti vědy a výzkumu. Projektový způsob řízení je reakcí na zvyšující se tlak prostředí, ve kterém jsou firmy i jiné organizace, nuceny neustále inovovat své produkty a služby.

S ohledem na trendy v oblasti informačních technologií je logické, že se velká část projektů zaměřuje právě na tuto oblast. Implementace informačních systémů, integrace systémů do množiny podnikové informatiky, vývoj aplikací určených pro „chytré“ telefony apod. Ve všech těchto případech se jedná o komplexní a složité projekty, které vyžadují precizní přípravu a plánování.

Cílem této práce bylo stručně představit fáze projektového řízení s důrazem na oblasti, které si žádají cílenou informační podporu, kterou může poskytnout informační specialista. Teoretická část byla aplikována na projekt realizovaný významnou finanční institucí. Vytipované činnosti zahrnující informační podporu byly konzultovány s projektovým manažerem, který mohl posoudit možnost zapojení informačního pracovníka do projektu.

Ve všech fázích projektového řízení byly vytipovány konkrétní činnosti, na kterých se může podílet informační specialista. Nejvíce činností zahrnující práci s informacemi se mi podařilo identifikovat v iniciační a plánovací fázi projektu a dále pak ve fázi ukončení projektu. Zařadila bych mezi ně:

- **sledování technologických trendů,**
- **využívání nástrojů pro řízení dodavatelsko-odběratelského řetězce,**
- **nastavení a řízení komunikace na projektech,**
- **správa znalostí v organizaci prostřednictvím databáze „Lessons-Learned“,**
- **vzdělávání projektových manažerů v oblasti práce s informacemi.**

Na základě konzultace vybraných činností s projektovým manažerem jsem však narazila na problém neochoty firem přijímat pracovníky, jejichž náplň práce nezapadá do schématu již vytvořených pracovních pozic. Protože pozice informačního specialisty není jasně definována

a kompetence konkrétního pracovníka se mohou velice lišit, není snadné prosadit přijetí informačního specialisty na samostatnou pracovní pozici.

Teoretická znalost projektového managementu z vysokoškolského prostředí není dostačující proto, aby mohl absolvent rovnou zahájit informační podporu projektového týmu, jehož potřeby mohou být různé s ohledem na předmět projektu i jeho rozsah. Také s ohledem na sílící tlak na co nejdřívejší pracovní týmy není nejvhodnější doba na rozšiřování členů podílejících se na projektu. Proto by bylo nejvhodnější alternativou podpořit potřebné kompetence nutné k informační podpoře projektového týmu u některého z členů projektového týmu.

LITERATURA

B2B. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/B2B>

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 323 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.

BERKA, Petr. *Dobývání znalostí z databází*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2003. 366 s. ISBN 80-200-1062-9.

Chemeurope.com [online]. 1997-2014 [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: <http://www.chemeurope.com/en/>

Česko. Zákon o veřejných zakázkách. In: *137/2006 Sb.* Praha : 2006.

DEVITO, JOSEPH A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha : Grada, 2008. 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

DLOUHÝ, Vladimír. Osobnost informačního profesionála v prostředí znalostního managementu. *Inflow: information journal* [online]. 2009, roč. 2, č. 2 [cit. 2010-04-16]. Dostupný z: <http://www.inflow.cz/osobnost-informacniho-profesionala-v-prostredi-znalostniho-managementu>. ISSN 1802-9736.

DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 526 s. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.

Evropský průvodce kompetencemi v oboru knihovnických a informačních služeb. Část 1. Kompetence a schopnosti. Část 2. Úrovně kvalifikace. 2006. Přel. Lucie Landová, překlad upravila a redig. Jarmila Burgetová. Praha : SKIP ČR, 2006. 91 s. ISBN 80-85851-17-2.

FIALA, Petr a Roman BLAŽÍČEK. *Projektové řízení: modely, metody, řízení*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-864-1924-X.

GRUBLOVÁ, Eva. *Management výzkumné činnosti II: inovace a management VaV* [online]. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010, 44 s. [cit. 2014-12-29]. Dostupný z :

http://www.mvso.cz/data/upload/Projekty/14Management_vedeckovyzkumne_cinnosti_II.pdf. ISBN 978-808-7240-243.

HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina a Jaroslav NOVOTNÝ. Kultura projektově orientované společnosti. *Journal of Competitiveness* [online]. 2010, č. 1 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <http://www.cjournal.cz/files/27.pdf>

KERZNER, Harold. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1979. 12, 487 s. ISBN 0-442-24348-0.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

LIPKOVÁ, Helena. KARLOVA UNIVERZITA V PRAZE, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví. *Projektování informačních systémů: přednášky k předmětu*. Praha, 2013.

Managing successful projects with Prince2: (PMBOK guide). 5th ed. London: TSO, 2009, xii, 327 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-011-3310-593.

MAULE, Pavel. Project management body of knowledge. *Systémová integrace* [online]. 2004, č. 3, s. 112 - 122 [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: www.cssi.cz/cssi/system/files/all/SI_04_3_maule.pdf

MAULE, Pavel. PMBoK vs. PRINCE2. *Systémová integrace* [online]. 2004, č. 4, s. 85 – 99. [cit. 2015-01-03]. Dostupné z WWW: www.cssi.cz/cssi/system/files/all/SI_04_4_maule.pdf

MOLNÁR, Zdeněk. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2012. 254 s. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1908-1.

MOLNÁR, Zdeněk. Potřeba, místo a úloha Competitive Intelligence profesionála v organizaci [online]. In Sborník konference systémová integrace 2008, CSSI, 2008 [cit. 2010-04-17]. Dostupný z: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2008/potreba-misto-a-uloha-ci-profesionala-v-organizaci.pdf>.

NASA. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/NASA>

Negometrix [online]. ©2015 [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: <http://www.negometrix.com/>

OPITZ, Frank, Ronny WINDISCH a Raimar J. SCHERER. Integration of Document- and Model-based Building Information for Project Management Support. *Procedia Engineering* [online]. 2014, vol. 85, s. 403-411 [cit. 2015-01-03]. DOI: 10.1016/j.proeng.2014.10.566. Dostupné

z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877705814019328>

PAPÍK, Richard. *Strategie vyhledávání informací a elektronické informační zdroje*. 1. vyd. Praha: Velryba, 2011, 192 s. Podnikání a management. ISBN 978-80-85860-22-1.

PAULIČKOVÁ, Anna. *Ochrana informací coby součást bezpečnostní politiky organizace*. Brno, 2008-06-06. 79 s. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví. Vedoucí diplomové práce Ing. Miroslava Komínková, Ph.D.

PLANKOVÁ, Jindra. Informační specialista. In: *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha : Národní knihovna ČR, 2003-[cit. 2015-01-04]. Dostupné

z: http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000000734&local_base=KTD.

PMI (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide*. Fourth Edition, Newton Square, PA, 2008.

Projektový manažer [online]. 2010 [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: <http://projektmanazer.cz/>

PŘÍBRAMSKÁ, Ivana. Úvod do informačního chování. Praha : Ústav informačních studií, FF UK v Praze, 2008. 14 s. Dostupné z : http://texty.jinonice.cuni.cz/studijni-texty/pribramska-ivana/pribramska_01.pdf/view?searchterm=informa%C4%8Dn%C3%AD%20chov%C3%A1n%C3%AD.

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 265 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1281-4.

SAP [online]. ©2014 [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: <http://www.sap.com/index.html>

SODOMKA, Petr a KLČOVÁ, Hana. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 501 s. ISBN 978-80-251-2878-7.

SMART METODA. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/SMART_metoda

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

ŠMEJKAL, Petr. Role informačního specialisty v procesu Competitive Intelligence. *ProInflow*[online]. 10.07.2010 [cit. 03.01.2015]. Dostupný z: <http://pro.inflow.cz/role-informacniho-specialisty-v-procesu-competitive-intelligence>. ISSN 1804-2406.

ŠVARCOVÁ, Ivana a Tomáš RAIN. Informační podpora firemních procesů - očekávání a realita. In: *INFORUM 2006: 12. ročník konference o profesionálních informačních zdrojích* [online]. 2006 [cit. 2015-01-03]. ISSN 1801-2213. Dostupné z: <http://www.inforum.cz/archiv/inforum2006/prispevek.php-prispevek=11.htm>

VONGREJ Radim. Jak definovat poptávku po softwarovém řešení. *IT Systems* [online]. 2006, č. 10, [cit. 2015-01-03]. Dostupné z WWW: <http://www.systemonline.cz/sprava-it/jak-definovat-poptavku-po-softwarovem-reseni.htm>

Výkladový slovník. ÚŘAD PRO ZAHRANIČNÍ STYKY A INFORMACE. *Úřad pro zahraniční styky a informace*[online]. 2007, 26.10.2007 [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: <http://www.uzsi.cz/cz/vykladovy-slovník.html>

VYMĚTAL, Dominik. *Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 142 s. Průvodce. ISBN 978-80-247-3046-2.

WEISER, Mark, MORRISON, Joline. Project Memory: Information Management for Project Teams. *Journal of Management Information Systems*. 1998, Vol. 14, No. 4, pp. 149-166. Dostupné z WWW: <http://www.jstor.org/stable/40398295> >.

Wer liefert was? [online]. ©2015 [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: <https://www.wlw.de/>

Interní materiály společnosti YXZ.

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

- Obr. č. 1 - Projektový trojimperativ. Zdroj [online, http://www.odbornecasopisy.cz/index.php?id_document=30570]
- Obr. č. 2 - Proces výběru subdodavatele. Zdroj [Lipková, 2013]
- Obr. č. 3 - Wer liefert was? Zdroj [online, <https://www.wlw.de/>]
- Obr. č. 4 - Negometrix. Zdroj [online, <http://www.negometrix.com/>]
- Obr. č. 5 - CHEMEUROPE.COM. Zdroj: [online, <http://www.chemeurope.com/en/chemconnect.html>]
- Obr. č. 6 - SAP. Zdroj: [online, <https://srmwebgui.sc.gov/sap/bc/gui/sap/its/bbpstart>]
- Obr. č. 7 – Postup vytvoření Definice předmětu projektu. Zdroj: [autor dle Svozilová, 2011, s. 121]
- Obr. č. 8 - Proces řízení změn. Zdroj: [Lipková, 2013]
- Obr. č. 9 - Základní schéma interpersonální komunikace. Zdroj: [DeVito, 2008]
- Obr. č. 10 - Pravidla pro monitoring projektu. Zdroj: [Lipková, 2013]
- Obr. č. 11 - Cyklus sledování kvality. Zdroj: [Lipková, 2013]
- Tab. č. 1 Informační zdroje pro plánovací část projektu. Zdroj [autor]
- Tab. č. 2 - Příklad tabulky komunikačního plánu projektu. Zdroj: [Svozilová, 2011- stručný výtah]
- Tab. č. 3- Doporučení využití informační podpory. Zdroj: [zdroj: autor]

