

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Řízení projektové komunikace v oblasti IT

Management of Project Communication in IT

Martin Boček

Plzeň 2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin BOČEK**

Osobní číslo: **K15B0337P**

Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**

Studijní obor: **Systémy projektového řízení**

Název tématu: **Řízení projektové komunikace v oblasti IT**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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


1. Zhodnoťte na základě relevantní literatury teorii a hlavní přístupy ke komunikaci v projektovém řízení.
2. Charakterizujte organizaci a způsob její interní komunikace.
3. Popište vybraný projekt vč. Jeho logického rámce a identifikace klíčových zainteresovaných stran.
4. Vypracujte zásady komunikace a plán komunikace v projektu.
5. Analyzujte rizika v této oblasti projektu a navrhněte vhodný způsob jejich ošetření.
6. Zhodnoťte realizaci plánu komunikace a navrhněte vhodná doporučení pro další projekty organizace.

Rozsah grafických prací: neuveden
Rozsah kvalifikační práce: 40 - 60 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:


- **DĚDINA, Jiří; Jiří ODCHÁZEL; SVOBODA, Jaroslav.** *Management a moderní organizování firmy.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- **DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel; LACKO, Bratislav.** *Projektový management podle IPMA.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- **MIKULÁŠTÍK, Milan; MÁCHAL, Pavel; LACKO, Bratislav.** *Komunikační dovednosti v praxi.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- **SKALICKÝ, Jiří; JERMÁŘ, Milan; SVOBODA, Jaroslav.** *Projektový management a potřebné kompetence.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- **STEJSKALOVÁ, Dita; HORÁKOVÁ, Iveta; ŠKAPOVÁ, Hana.** *Strategie firemní komunikace.* Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jarmila Ircingová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou/diplomovou práci na téma

„Řízení projektové komunikace v oblasti IT“

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

Plzeň 23.4.2018

.....
Podpis autora

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval Ing. Jarmile Ircingové, Ph. D. za odborné vedení bakalářské práce, za užitečné informace, za připomínky, za ochotu a trpělivost.

Zároveň děkuji Ing. Viktorovi Máchovi, MBA, jednatelem společnosti Marbes consulting s.r.o., za ochotu a věnovaný čas při poskytování informací potřebných ke zpracování bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická část.....	8
1.1 Projektové řízení	8
1.2 Projekt	8
1.3 Portfolio, program a projekt.....	10
1.3.1 SMART.....	10
1.3.2 Trojimperativ	11
1.4 Životní cyklus projektu a fáze projektu	12
1.4.1 Předprojektová fáze	14
1.4.2 Projektová fáze	14
1.4.3 Poprojektová fáze	15
1.5 Logický rámeček.....	15
1.5.1 Hierarchie projektových cílů	16
1.5.2 Ukazatele a jejich ověření.....	17
1.5.3 Předpoklady	18
1.5.4 Výjimky	18
1.6 Zainteresované strany.....	18
1.6.1 Charakteristika zainteresovaných stran	18
1.6.2 Identifikace zainteresovaných stran.....	19
1.6.3 Analýza zainteresovaných stran projektu	20
1.7 Řízení a plánování projektové komunikace	21
1.7.1 Význam projektové komunikace	21
1.7.2 Komunikační zásady.....	22
1.7.3 Typy komunikací	23
1.8 Plán projektové komunikace	24
1.8.1 Nástroje komunikace	24
1.8.2 Plán řízení komunikací	25
1.9 Rizika projektu	26
1.9.1 Význam rizika v řízení projektu	26
1.9.2 Základní typy projektových rizik.....	27
1.9.3 Identifikace rizik	28
1.9.4 Analýza rizik a jejich ohodnocení	30

1.9.5	Matice rizik	31
1.9.6	Stanovení opatření	31
1.9.7	Sledování rizik a jejich řízení	31
2	Praktická část	33
2.1	Charakteristika společnosti	33
2.2	Profil společnosti.....	33
2.3	Popis projektu.....	34
2.4	Popis produktu Moje závazky	35
2.4.1	Registrace občana přes internet (neověřená)	35
2.4.2	Registrace občana na přepážce úřadu	35
2.4.3	Přihlášení	36
2.4.4	Hlavní stránka – Moje závazky	36
2.4.5	Profil občana	37
2.4.6	Součinnost úřadu.....	37
2.5	Logický rámec (LR).....	38
2.6	Registr zainteresaných stran.....	40
2.7	Zásady komunikace.....	41
2.7.1	Zásady externí komunikace	41
2.7.2	Zásady interní komunikace	41
2.7.3	Plán komunikace v projektu	42
2.8	Interní komunikace u zákazníka.....	44
2.9	Interní komunikace ve společnosti.....	45
2.10	Projektová rizika v oblasti komunikace projektu.....	46
2.10.1	Analýza projektových rizik oblasti komunikace projektu	46
2.10.2	Matice rizik	47
2.10.3	Návrh způsobu ošetření projektových rizik oblasti komunikace projektu	48
2.10.4	Identifikace konkrétních problémů a jejich řešení.....	48
2.11	Shrnutí praktické části.....	49
	Závěr	51
	Seznam tabulek	52
	Seznam obrázků.....	53
	Seznam příloh	54
	Seznam použité literatury	55

Úvod

Mnozí odborníci souhlasí, že největší hrozbou pro úspěch projektu, zejména pak projektu z oboru informačních technologií, jsou nedostatečné nebo nevhodné komunikace. Nejvýznamnější faktory související s úspěchem projektu v informačních technologiích jsou podpora zapojení uživatelů, zkušený projektový manažer a jasně stanovené podnikatelské cíle. Všechny tyto faktory jsou závislé na dobrých komunikačních schopnostech projektového manažera i týmu, zejména pak při komunikaci se zaměstnanci mimo obor informačních technologií. (Schwalbe 2007)

Cílem této práce je analýza projektové komunikace ve společnosti Marbes consulting s.r.o. Následně pak návrh na zlepšení projektové komunikace a minimalizace či eliminace komunikačních rizik. Analýza bude probíhat na základě poskytnutých rozhovorů se členy projektového týmu, jednatelem společnosti a interních dokumentů firmy.

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a část praktickou. První část této práce je zaměřena na teorii, která popisuje základy projektového řízení a projektové komunikace podle relevantních literárních pramenů. Tato část pojednává o projektovém řízení a projektové komunikaci v obecné míře. Druhá část je zaměřena na aplikování poznatků z teoretické části na reálnou společnost Marbes consulting s.r.o. Obsahem bude představení projektu „Nasazení sw aplikace Moje závazky“, popis řešení projektu. Dále bude navazovat analýza projektové komunikace projektu. Na konci praktické části bude vyhodnocení dat získané analýzou projektové komunikace a návrhy na zlepšení externí i interní projektové komunikace, minimalizaci či eliminaci komunikačních rizik a tím i celkové řízení projektu.

1 Teoretická část

1.1 Projektové řízení

Projektové řízení (nebo také projektový management) je používání znalostí, dovedností nástrojů a technik při projektových činnostech tak, aby se splnily požadavky a očekávání, které investor a zákazník klade na projekt. Projektové řízení je také činnost, která obsahuje celou řadu procesů, jako je plánování, uvedení projektového plánu atd. Projektové řízení se překrývá se všeobecným řízením v činnostech, jako je komunikace, rozhodování, motivace pracovníků atd. (Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

Jeho účelem je zajistit efektivní řízení činností a procesů tak, aby přinesly předpokládaný výsledek v předpokládaném čase za předpokládané náklady. (ManagementMania.com 2018)

O projektovém řízení, jakožto o oblasti managementu, případně o profesi projektového manažera, se začíná hovořit v podstatě až po druhé světové válce. Přitom i v dávné minulosti probíhala řada akcí, které měly projektový charakter. Například stavby různých starověkých monumentů jsou toho dobrým příkladem.

Ovšem oproti současnosti bylo několik zásadních rozdílů. Předně doba byla „pomalejší“. Například posílání zpráv bylo pouze tak rychlé, jak by ji schopen někdo dovést na místo určení. Nějakou dobu pak zabrala tvorba odpovědi, která opět podstatnou dobu putovala zpět.

Dnes jsou projekty silně omezeny jak ve zdrojích, tak i v čase. Současná doba je jiná, rychlá, dynamická, vzájemně provázaná. Na mnoho věcí bylo včera pozdě. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

1.2 Projekt

Slovo projekt má v českém jazyce několik různých významů. Například práce architekta může být označena jako projekt. Ve stavebnictví je projekt často používaným výrazem. Například profese „projektant“ nemá s projektovým řízením jako takovým nic společného.

Všechna použití však mají často jedno společné, jsou ekvivalenty s označením **návrh** (design). Pod výrazem návrh si můžeme například představit:

- specifikaci funkčních parametrů;
- technické řešení;
- výběr použité technologie;
- technickou dokumentaci (výkresy, kusovníky, výpočty atp.).

Zjednodušeně řečeno, výraz návrh označuje popis výstupu projektu. (Doležal 2016)

V oblasti projektového řízení chápeme termín **projekt** (project) odlišně. Je mnoho různých definic, smysl však mají všechny více či méně totožný. Např. standard dle IPMA standardu v3.1: *„Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstup (rozsah naplnění projektového cíle) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“* (Pitaš 2012, s. 15)

Projekt je v každém případě definovaná a vymezená změna z nějakého výchozího stavu do cílového stavu. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

Dva základní výklady uvedla A. Svozilová, a to definici podle prof. Kerznera: *„Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, definováno datum začátku a konce uskutečnění a stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“* (Svozilová, 2006, s. 22, podle Kerznera, 2017)

A definici podle PMI®: *„Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku“*. (Svozilová, 2006, s. 22, PMI®, 2004)

K pochopení pojmu projekt lze použít citaci z knihy Projektový management, a to: *„V současnosti se vychází z anglosaského pojetí slova project jako proces plánování a řízení rozsáhlých operací. Nejde tedy jen o výsledek – projektovou dokumentaci, ale o tvůrčí proces.“* (Němec, 2002, s. 11)

A pro doplnění lze využít i formulaci pro charakteristické rysy projektů: *„Existují čtyři typické znaky projektů, které, pokud se vyskytnou společně, odlišují řízení projektu od jiných manažerských činností. Projekty mají trojrozměrný cíl, jsou jedinečné, zahrnují zdroje a realizují se v rámci organizace.“* (Rosenau, 2000, s. 5)

Z výše uvedených definic lze obecně vyvodit, že projekt je téměř vždy unikátní sled procesů a aktivit, které vedou k realizaci pevně daného cíle v předem určeném časovém rámci a alokovanými zdroji.

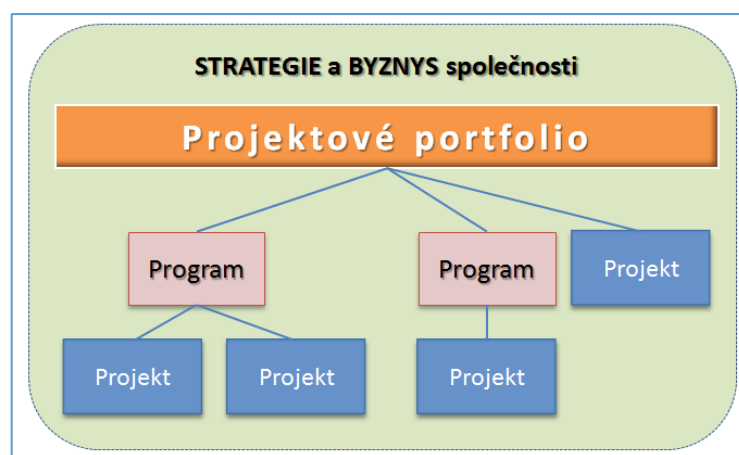
1.3 Portfolio, program a projekt

Ve společnosti může běžet paralelně několik programů, tvořící celé projektové portfolio. Pro vysvětlení jednotlivých pojmů využijí knihu Národní standard kompetencí projektového řízení, kde na straně 15 je definován pojem portfolio takto: „*Portfolio je soubor projektů a případně programů, které nemusí být nutně nějak propojeny, a které byly dány dohromady za účelem řízení, kontroly, koordinace a optimalizace. Projekty se vzájemně ovlivňují většinou pouze sdílenými zdroji a jejich časovým rámcem*“. (Pitaš 2013, s. 15)

Kdežto výraz program je v této knize definován takto: „*Program je skupina věcně souvisejících, společně řízených projektů a organizačních změn, které byly společně spuštěny za účelem dosažení cílů programu*“. (Pitaš 2013, s. 15)

Přitom platí, že portfolio i program musí mít vztah ke strategii a byznysu společnosti. Vazba mezi portfolioem, programem a projekty je znázorněna na obrázku č.1.

Obr. č. 1 Projektové portfolio, program a projekty



Zdroj: (Pitaš 2013)

1.3.1 SMART

Správná definice cíle projektu je jedním z klíčových faktorů úspěchu projektu. Čím vágněji je cíl definován, tím nejistěji projekt zřejmě dopadne a je vysoká

pravděpodobnost, že dříve nebo později některá ze zainteresovaných stran začne zjišťovat, že to, co je realizované, je něco úplně jiného, než bylo zamýšleno a chtěno.

Jednou z pomůcek pro dobré definování cíle je technika SMART. Cíl by měl být podle této techniky:

- S – specifický a specifikovaný, konkrétní (specific) – protože potřebujeme vědět CO;
- M – měřitelný (measurable) – abychom byli schopni určit, zda jsme určeného dosáhli;
- A – akceptovaný (agreed) – pro jistotu, že zainteresovaní vědí, o co jde, a shodli se na relevantnosti a adekvátnosti cíle; pro tento aspekt existuje ještě celá řada dalších významů, např. ambiciózní, odpovídající (appropriate) atp.
- R – realistický (realistic) – aby bylo zřejmé, že stojíme nohama na zemi;
- T – termínovaný (timed) – protože bez určení termínu výše uvedené postrádá smysl.

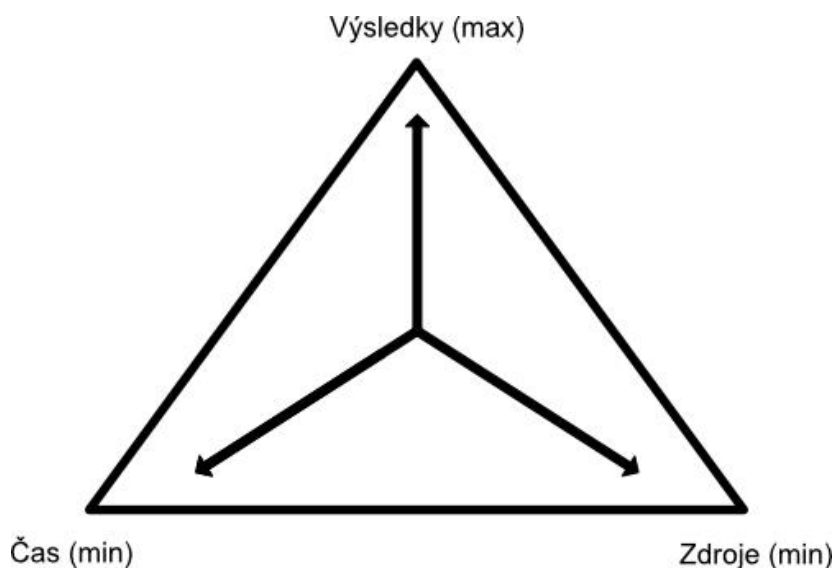
(Komzák 2013)

Někdy se přidává *i* (integrated) – integrovaný do organizační strategie. Každý z uvažovaných projektových cílů, včetně milníků a jiných průběžných cílů, by měl být SMARTi. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

1.3.2 Trojimperativ

Trojimperativ projektu slouží k popisu nejvýznamnějších vztahů mezi CÍLEM projektu, dostupnými NÁKLADY a naplánovaným ČASEM. V trojimperativu platí, že čas a náklady se snažíte celou dobu minimalizovat, cíl projektu maximalizovat. I proto se používá zobrazení trojúhelníku. (Bendová 2012)

Obr. č. 2 Trojimperativ



Zdroj: vlastní zpracování, dle (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

Náš cíl si představme jako bod v daném trojúhelníkovém prostoru. Pokud jsme si pomocí SMART definovali cíl, definovali jsme i vzdálenost od jednotlivých vrcholů. Jestliže poté změním například časový rámeček, daný bod se posune a změní nejen vzdálenost od vrcholu „čas“, ale nejspíše i od obou ostatních.

Provázanost těchto tří veličin vždy existuje. A to nejen na úrovni projektu jako celku, jeho etap a milníků, ale i na úrovni jednotlivých částí. Představme si činnost, na které pracují tři lidé po tři týdny. V případě, že najednou přijde rozhodnutí, že má činnost trvat pouze dva týdny, musíme buď slevit z požadavků na výstupy, nebo přidat více lidí (a zvýšit tím náklady), nebo přesněji obojí. Nikdy neměníme pouze jednu z veličin. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

1.4 Životní cyklus projektu a fáze projektu

Projekt je tvořen množinami dílčích úkolů či činnostmi, které spolu souvisejí, jsou ve vzájemné vazbě. Tvoří spolu dohromady ucelený jedinečný dynamický systém. Mohou se překrývat, nebo naopak, jedna činnost nemůže začít či skončit, pokud předcházející činnost nedospěje do požadovaného stavu. Takový úkol může být v projektu označen jako milník¹.

¹ Milník, jedná se o referenční bod, který označuje důležité události v projektu.

Dle publikace J. Doležala, P. Máchala a B. Lacka na straně 154, je životní cyklus řízení projektu popsán následovně: „*Projekt jako celek můžeme z časového hlediska a dle charakteru prováděných činností rozdělit z manažerského hlediska na několik fází řízení projektu, které dohromady tvoří životní cyklus projektu*“. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 154)

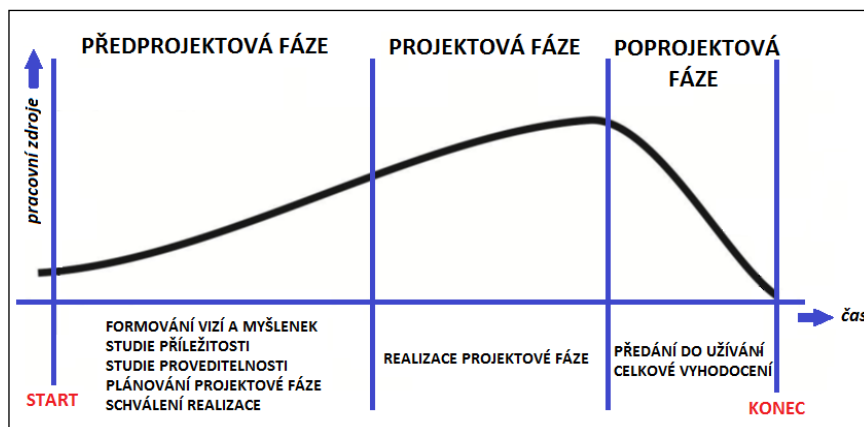
Lze čerpat i výklad pojmu cyklus projektu. V tomto pojetí je cyklus projektu myšlen coby sled činností postupující v časové ose jedním směrem, od začátku ke konci, oproti obecnému výkladu pojmu cyklus, jakožto uzavřený řetězec souvisejících událostí či periodicky se opakující děj, proces či jev. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 155)

Metodika PRINCE2 se klasickému dělení a pojmenování fází záměrně vyhýbá. Začátkem 90. let minulého století Warren Allen znázornil obecný životní cyklus projektu jakožto postupný průchod čtyřmi různými fázemi, a to zahájení, definice, implementace a uzavření. Publikace Management rizik projektů uvádí životní cyklus projektu v šesti fázích, a to koncepce, proveditelnost, předběžné plánování, detailní plánování, provedení, testování a předání do provozu. (Korecký 2011)

Při řízení portfolia projektů se praxí osvědčilo a poté i promítlo do standardů projektového řízení IPMA a PMI, rozdělení procesu životního cyklu projektu do tří hlavních fází řízení projektu, a to předprojektová, projektové a poprojektové fáze.

Jaké konkrétní činnosti a úkoly jsou zahrnuty do hlavních fází řízení projektu, záleží na subjektivním pocitu projektového manažera a přechod mezi nimi je okamžik, kdy se zásadně mění projektové činnosti, což má zásadní vliv na požadované personální zdroje delegované pro projekt. Grafické znázornění fází projektu vůči lidským zdrojům je uvedeno na následujícím obrázku.

Obr. č. 3 Fáze projektu vůči lidským zdrojům



Zdroj: Vlastní zpracování 2018, dle (Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

1.4.1 Předprojektová fáze

Tato úvodní fáze řízení projektu má za cíl prozkoumat proveditelnost či životaschopnost samotného projektu. V této fázi se diskutují převážně úvahy strategického / globálního charakteru, stanovují se kvalitativní a kvantitativní cíle projektu jejich způsob ověření. V rámci této části projektu se obvykle připravují dva strategické dokumenty, a to **Studie příležitosti** (Opportunity Study) a **Studie proveditelnosti** (Feasibility Study).

Studie příležitosti je dokument, který musí nezbytně obsahovat popis projektového cíle, příležitostí, hrozeb a rizik. Výsledkem pak je doporučení, zda projekt zamítnout či projekt realizovat. (Pitaš 2013)

Při zpracování studie lze využít tyto typy analýz: SWOT, SLEPT, Porterův model pěti sil.

Studie proveditelnosti obsahuje popis základních myšlenek projektu a specifikace cílů projektu, analýzu současného stavu a podmínek projektu, odhad doby trvání projektu, popis financí a projektové fáze. Rozhodnutí, zdali projekt realizovat, leží jednoznačně na vrcholovém managementu společnosti. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

1.4.2 Projektová fáze

Projektová fáze se primárně zaměřuje na sestavení realizačního týmu. Dále sestavení časového plánu a jeho dodržení všemi zainteresovanými stranami, průběžné porovnávání skutečnosti vůči tomuto plánu, a to z pohledu časového, finančního a z pohledu

dostupnosti potřebných lidských a ostatních zdrojů. Nedílnou součástí je i pravidelný reporting, třeba ve formě Zprávy o stavu projektu.

Použiji-li formulace J. Doležala, projektová fáze životního cyklu řízení projektu se zpravidla člení na:

- **Zahájení** (start-up), zahrnuje ověření a možné zpřesnění cílů projektu, přínosy, sestavení personální obsazení, kompetence a odpovědnost jednotlivých pozic v rámci týmu. Výstupem bývá tzv. zakládací listina projektu;
- **Plánování**, projektový tým vytvoří plán projektu, který po schválení je Výchozím plánem (směrným plánem) – Baseline;
- **Realizace projektu**, periodická kontrola plnění realizace, návrh a řízení změn, monitorování rizik a ostatních vnějších vlivů, ohrožujících samotný projekt;
- **Ukončení projektu** (close-out), reálné ověření a protokolární předání výstupů, podpis a administrace předávacích a akceptačních protokolů, fakturace a následná prezentace výstupů projektu.

(Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 158-9)

1.4.3 Poprojektová fáze

Poprojektová fáze projektu je častokrát mylně opomíjená fáze projektu. Realizační fáze projektu, svým průběhem a s přispěním osobních zkušeností celého realizačního týmu, přináší celou škálu nových zkušeností při řešení nestandardních situací, může identifikovat nová rizika, která mohou mít vliv na jiné probíhající či plánované projekty.

Proto cílem této fáze je shromáždění a vyhodnocení pozitivních i negativních zkušeností z realizace projektu tak, aby bylo zajištěno zlepšování projektového řízení v rámci společnosti. K tomuto vyhodnocování by mělo dojít jak hned po ukončení projektu, tak i s odstupem času, kdy se mohou projevit i jiné důležité skutečnosti.

1.5 Logický rámec

Logický rámec (LR, logframe) slouží jako pomůcka při stanovování cílů projektu a jako podpora k jejich dosahování. Je součástí metodiky návrhu a řízení projektu označované

jako „Logical Framework Approach (LFA)“, která uceleně řeší přípravu, návrh, realizaci i vyhodnocení projektu.

Abychom se v problematice návrh projektu dokázali zorientovat, přichází autoři logického rámce se základní manažerskou hierarchií zodpovědnosti za výsledky ve třech úrovních:

- Vstupy – zdroje, které spotřebováváme, a činnosti, které realizujeme.
- Výstupy – produkty (věci, služby), které jsme zavázáni vlastníkovvi projektu dodat. Tyto výstupy jsou považovány za požadované výsledky aktivit projektového týmu. Pokud selžeme v dosažení výstupů, je pak na nás, abychom vysvětlili, proč jsme selhali. Jeto naše zodpovědnost.
- Cíl – důvod, proč produkujeme výstupy; je příčinou naší investice do výstupů.

Většinou na uvedenou problematiku nahlížíme z perspektivy manažera, kterému jsou zdány k realizaci určité výstupy, a předmětem našich úvah tedy budou potřebné vstupy na jedné straně a cíl na straně druhé.

Tab. č. 1 Logický rámec

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, rizika
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, rizika
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, rizika
Zde některé organizace uvádí, co nebude v projektu řešeno			Případné předběžné podmínky

Zdroj: vlastní zpracování, dle (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

1.5.1 Hierarchie projektových cílů

Na nejnižší úrovni logického rámce jsou uvedeny vstupy našeho projektu. Obvykle je toto pole označeno jako klíčové činnosti (aktivity). Jsou to hlavní skupiny činností, které rozhodujícím způsobem ovlivňují realizaci konkrétních výstupů. Musí být vykonány, aby

bylo možné výstupů uvedených o řádek výše dosáhnout. Jde o naznačení scénáře, jak bude výstupů dosaženo.

Konkrétní výstupy projektu specifikují, co vše je třeba vytvořit, aby nastala výše uvedená změna (dosažení cílového stavu). Co konkrétně bude projektový tým realizovat a za co vše ponese odpovědnost. Výstupy jsou přímé důsledky realizace klíčových činností.

Cíl popisuje zaměření projektu a dopovídá na otázku, proč chceme projekt realizovat. Můžeme se ptát otázkou: „Jaký je požadovaný cílový stav dané problematiky v okamžiku ukončení projektu?“ Cíl je pro jeden projekt jen jeden a musí být konkrétně ohraničen. Měl by být konkrétním vyjádřením pro byznys potřeby, kterou má projekt naplnit.

Na nejvyšším řádku logického rámce je uveden záměr. Jedná se o popis rámcového záměru, jehož je náš projekt součástí, neboť náš projekt přispívá k jeho naplnění a je jednou z podmínek nutných k jeho dosažení, ovšem nikoliv podmínkou postačující. Bude potřeba více projektů a jiných akcí, aby bylo záměru dosaženo. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

1.5.2 Ukazatele a jejich ověření

V druhém sloupci na příslušném řádku se uvádí měřitelné ukazatele, které prokazují, že záměru cíle a výstupů bylo dosaženo. Ve sloupci objektivně ověřitelných ukazatelů výstupů a cíle musí být zmíněna hodnota, meta, které chceme dosáhnout nejpozději v okamžiku dokončení projektu, a po o jejímž dosažení můžeme konstatovat splnění předmětné položky, obdobně ve sloupci objektivně ověřitelných ukazatelů záměru musí být zmíněna hodnota (hodnoty), která bude posuzována v kontextu daného širšího rámce, například programu.

Pro každý bod v první sloupci tabulky by měly být alespoň dva potenciálně nezávislé ukazatele, které musí být měřitelné. Pokud by se měřit pouze jeden aspekt, může dojít ke zkreslení.

Sloupec Způsob ověření uvádí, jak budou ukazatele zjištěny (včetně definovaného postupu pro ověření, pokud se jedná o komplikovanější případ), kdo zodpovídá za ověření, jaké náklady a čas ověření vyžaduje, kdy bude ukazatel ověřen a jakým způsobem. Výstupem všech měření by měl být optimálně Někjaký dokument s razítkem

a podpisem, nejlépe nezávislého orgánu nebo alespoň nezávislé organizační jednotky (zdroj informací sloužící k ověření). (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

1.5.3 Předpoklady

Předpoklady jsou pro projekt klíčové podmínky nebo události, které musí být splněny, aby byl projekt realizovatelný. V plánovací fázi se považují za jisté a reálné. Všechny podstatné předpoklady je nutné zapsat do základního dokumentu projektu. Takovými předpoklady pro projekt může být dosažitelnost některých neobvyklých zdrojů; například některý speciální stroj a jeho dosažitelnost v určitém časovém období, kdy se plánuje jeho činnost; důležitá subdodávka klíčová pro kompletaci projektového produktu. Předpokladem také může být nějaká událost; například podepsání kontraktu. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

1.5.4 Výjimky

Pole Předpoklady se dnes na prvním řádku většinou nevyplňuje, nebo jsou uvedeny předpoklady dosažení přínosů v dlouhodobém horizontu. Místo tohoto pole se obvykle uvádí pátý řádek s významem „předběžné podmínky“, kde se zaznamenávají takové položky, které musí být splněny, aby bylo vůbec možné uvažovat o zbytku tabulky. Např. předpoklad, že projekt uspěje v dotačním řízení a bude zajištěno jeho financování.

Na řádku klíčových činností se do druhého pole obvykle uvádějí zdroje potřebné pro realizaci dané skupiny aktivit (finanční náklady, počty lidí, stroje a zařízení atd.), do třetího pole pak hrubý odhad časové náročnosti realizace dané skupiny aktivit tak, aby tento řádek logického rámce komplexně pokrýl potřebné vstupy pro realizaci výstupů. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

1.6 Zainterесované strany

1.6.1 Charakteristika zainterесovaných stran

Zainterесované strany jsou fyzické nebo právnické osoby, které se aktivně podílejí na projektu nebo jejich zájmy mohou projekt ovlivnit (kladně/záporně) nebo jsou projektem nějakým způsobem ovlivněny nebo dotčeny. (Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

Každý, kdo je pro prospěch projektu důležitý, by měl být identifikován jako zainterесovaná strana, stejně jako ti, kteří jsou projektem nějakým způsobem dotčeni. Je

zřejmé, že zainteresovanou stranou může být jak skupina (organizace), tak jednotlivec. Zmíněné skupiny ve většině případů reprezentuje nějaká konkrétní osoba, což vnáší významný prvek individuality.

Zainteresované strany můžeme členit podle zastávané role na:

- Zadavatele (vlastníka) projektu – má zájem projekt zrealizovat, respektive docílit požadované změny (užitku, přínosu);
- Zákazníka (uživatele) projektu – hájí zájem osob, které budou pracovat s výstupy/výsledky projektu v provozní fázi;
- Sponzora projektu – osoba s dostatečnou autoritou k rozhodování o zásadních aspektech projektu;
- Realizátora (dodavatele) projektu – zastává zájmy zhotovitelů (tedy např. i členů projektového týmu);
- Investora projektu – reprezentuje zájem vlastníka finančních nebo jiných zdrojů;
- Dotčené strany – prosazují zájmy těch, kteří nepatří do žádné z výše uvedených kategorií, ale projekt se jich nějakým způsobem přímo či nepřímo dotýká.

Je obvyklé, že některé výše uvedené role často splývají v jedné osobě, avšak nemusí tomu tak být vždy. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

1.6.2 Identifikace zainteresovaných stran

V minulosti bývalo běžnou praxí předpokládat, že se pracuje pouze s těmi, kdo k projektu zjevně přispívají. Snaha byla o maximální možné zúžení této skupiny, protože to usnadňovalo řízení projektu. V současné době si uvědomujeme, že projekt může selhat i v pokročilé fázi právě z důvodu, že byly ignorovány klíčové zájmové skupiny. Vedoucí projektu tedy musí být schopen hledat i mimo rámec zjevných nositelů oprávněného zájmu.

Pro „zmapování“ jednotlivých zainteresovaných stran, můžeme použít tyto otázky:

- Kdo chce, aby projekt uspěl? Kdo nechce, aby projekt uspěl?
- Kdo sází na úspěch, nebo na neúspěch projektu?
- Kdo bude ze změny těžit a koho to naopak zničí?

- S kým a bez koho tato změna nebude možná?
- Kdo projekt podporuje (viditelný a neviditelný tým, sponzor atd.) a kdo je naopak významně proti?

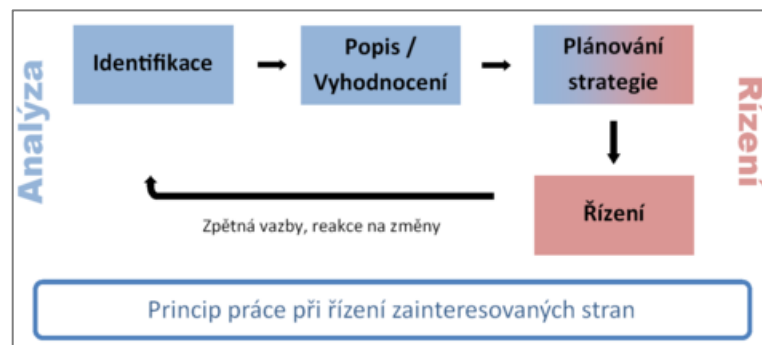
(Bendová 2012)

1.6.3 Analýza zainteresovaných stran projektu

Analýza zainteresovaných stran² projektu je technikou, kterou IPMA popisuje takto: „Analýza všech stran, které jsou aktivně zapojeny do projektu, nebo jejich zájmy mohou být pozitivně / negativně ovlivněny realizací projektu nebo jeho výsledkem a které mohou ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky.“ (Pitaš 2010, s. 244)

Zainteresované strany v průběhu projektu mohou měnit co do samotného výčtu, tak do míry možného vlivu. Součástí každého řídicího procesu musí být i monitoring a zjišťování zpětné vazby. To jsou další důležité vstupy pro analýzu a plánování řízení zainteresovaných stran.

Obr. č. 4 Princip práce při řízení zainteresovaných stran



Zdroj: (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

Rozhodnutí o způsobu řízení zainteresovaných stran je prováděno na základě jejich kategorií a také identifikace skutečných příčin, proč jsou strany projektem dotčeny. Samotná vazba mezi zainteresovanými stranami ve vztahu jejich zájmu a vlivu je uveden na obrázku č.6.

²Analýza zainteresovaných stran – anglicky Stakeholder Analysis

Obr. č. 5 Zájem a vliv zainteresovaných stran



Zdroj: (Bočková 2012)

1.7 Řízení a plánování projektové komunikace

1.7.1 Význam projektové komunikace

Zavedení vhodné komunikace na projektu je jedním z kritických faktorů úspěšnosti projektu. Pro úspěch projektu je třeba zákazníka, investora a akcionáře informovat o stavu projektu a vhodně řídit jejich očekávání. V případě že tyto osoby nejsou včas a dobře informování o stavu projektu, je daleko větší pravděpodobnost vzniku problémů a těžkostí, které jsou důsledkem nepodložených očekávání těchto osob. Mnoho problémů vzniká spíše tím, že tyto osoby jsou překvapeny průběhem projektu než kvůli vlastním problémům.

Na všech projektech se musí zajistit informovanost o jeho stavu. To zahrnuje předávání informací od pracovníků projektového týmu projektovému manažerovi a informování zákazníka, investora a akcionářů projektovým manažerem. Dále je třeba informovat i ostatní účastníky projektu – řídicí výbor a dodavatele. Dva typičtí představitelé komunikace o stavu projektu jsou kontrolní porady (Status Meetings) a zprávy o stavu projektu (Status Reports). Způsob komunikace je definován v plánu komunikací, při čemž u většiny projektů musí být takto komunikace pečlivěji propracována než u projektů menších a jednodušších. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

1.7.2 Komunikační zásady

1.7.2.1 U malých projektů

Malé projekty obvykle nepotřebují nic jiného než základní informování o stavu projektu.

Komunikační proces může být složen z následujících kroků:

- Pravidelně jedenkrát týdně předají členové týmu projektovému manažerovi aktualizaci stavu dílčích úseků projektu, za které jsou odpovědní.
- Projektový manažer pošle aktualizaci stavu projektu investorovi a dalším účastníkům projektu jednou za 14 dní nebo za měsíc
- Celý projektový tým je povinen se zúčastňovat kontrolních porad. Porady se zaměřují na porovnání skutečného stavu projektu s plánem, na vzniklé problémy, na požadavky na změny rozsahu projektu a na nová potenciální rizika. Frekvence kontrolních porad závisí na délce projektu.

1.7.2.2 U středně velkých projektů

Komunikace u středně velkých projektů zahrnuje kontrolní porady a zprávy o stavu projektu se stanovenou formou:

- Členové projektového týmu posílají týdně nebo ob týden zprávu o stavu projektu projektovému manažerovi s detailním popsáním postupu projektu v jejich sledované oblasti.
- Projektový tým se účastní kontrolních porad, které se konají každý týden nebo ob týden.
- Zákazník a investor posílá na porady svého zástupce. Projektový manažer rozhodne, zda pořádat kontrolní porady pro projektový tým a oddělené porady se zákazníkem nebo porady společné.
- Musí existovat standardní agenda porady, které by neměly trvat déle než hodinu. Účelem porad je informovat o stavu projektu, a ne řešit problémy.
- Jednou za 14 dní nebo za měsíc posílá projektový manažer zprávu o stavu projektu všem účastníkům projektu. Měsíční zpráva by měla obsahovat také finanční stav projektu.

1.7.2.3 U velkých projektů

U velkých projektů probíhá komunikace v souladu s celkovou komunikační strategií a plánem. Kontrolní porady a zprávy o stavu projektu probíhají stejně jako u středně velkých projektů. Existuje tu však mnohem více aktivní komunikace, a proto je nutné vypracovat plán komunikace. Plán komunikace může být vytvořen následujícím způsobem:

Určete účastníky projektu, požadavky na komunikaci. V některých případech to mohou být skupiny pracovníků, které mají stejné komunikační potřeby; v jiných případech to jsou jednotlivé osoby (např. investor, subdodavatel).

Pro každého účastníka projektu určete, jak splníte jeho komunikační potřebu. Rozhodněte, jaké informace potřebuje znát, jak často je potřebuje aktualizovat a jaký je nejlepší způsob pro přenos těchto informací. Zvolte takový způsob, který je vysoce efektivní (velký přínos, malé zatížení projektového týmu). Povinné informace je třeba realizovat v každém případě.

Tato rozhodnutí promítněte do plánu komunikací. Plán zahrnuje stanovení doby na přípravu komunikace, frekvence komunikování, termínů a odpovědných osob za každou komunikaci.

(Bendová 2012, Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

1.7.3 Typy komunikací

1.7.3.1 Povinná komunikace

Povinná komunikace obecně zahrnuje zprávy o stavu projektu, kontrolní porady, monitorovací zprávy, vládou nebo správními institucemi vyžádané zprávy, zprávy dané zákonem apod. Tyto informace jsou příjemcům posílány (pushed communication).

1.7.3.2 Nepovinná komunikace

Informace, které pracovníci potřebují vědět. Jsou potřebné pro jejich práci. Obvykle jsou k dispozici pouze pro čtení; od pracovníků se požaduje určitá iniciativa, aby informace získali (pulled communication).

1.7.3.3 Marketingová komunikace

Tato komunikace je navržena k vyvolání zájmu o projekt a projektový produkt. Informace jsou posílány širšímu okruhu lidí (pushed communication). Jedná se většinou o projekt veřejného zájmu a je možné mluvit o tzv. branding projektu, tj. vytvoření dobrého jména, známé značky a loga projektu. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

1.8 Plán projektové komunikace

V rámci plánování projektu, tedy v předimplementační fázi projektu, se musí vedení projektu shodnout i na tzv.: „komunikační strategii“, pro kterou lze použít následující osnovu:

- **Shrnutí současné situace** – co jste dosud v oblasti komunikace udělali? Jak to bylo úspěšné, čeho jste v komunikaci dosáhli? Jaké používáte nástroje a s jakými výsledky?
- **Cíle projektu** – komunikační strategie je od toho, aby podpořila dosažení cílů projektu – transformace. Zde je dobré shrnout, jaké jsou konkrétní cíle vašeho projektu.
- **Cíle komunikace** – čeho chcete dosáhnout v oblasti a **vnitřní** vnější **komunikace**? Jak tyto cíle přispějí k dosažení cílů projektu uvedených výše? Cíle by měli být SMART.
- **Cílové skupiny komunikace**

Je důležité určit si konkrétní skupiny, se kterými potřebujeme komunikovat. V oblasti vnější komunikace k tomu pomohou otázky jako:

- Kdo nám nejlépe pomůže dosáhnout cílů našeho projektu?
- Které skupiny obyvatel potřebujeme oslovit?
- Co víme o způsobech, jak je nejlépe oslovit?

1.8.1 Nástroje komunikace

Existuje jich celá řada a většinu z nich pravděpodobně používáte. Každý z nich má své výhody a nevýhody – a zejm. je vhodný k různým účelům. Nejdůležitější je, že nástroje komunikace volíme až potom, co známe cílové skupiny a klíčová sdělení vůči nim.

Zohledníme přitom způsoby, kterými daná skupina nejčastěji komunikuje a můžeme se jí přizpůsobit.

1.8.1.1 Nástroje vnější komunikace:

- média: televize, rádio, internetové servery,
- internet: webové stránky organizace, facebook, twitter apod.,
- webové stránky spřátelených / partnerských organizací,
- Inzerce: tiskoviny, letáky, brožury, plakáty apod.,
- Veřejné akce: besedy, přednášky.

1.8.1.2 Nástroje vnitřní komunikace:

- Porady,
- Školení,
- Intranet,
- osobní komunikace u zákazníka.

1.8.2 Plán řízení komunikací

Plán řízení komunikací vytváří projektový tým v plánovací fázi projektu a je to jeden z doplňkových plánů. Plán vyjadřuje dohodu týmu, jak bude během řízení projektu komunikovat informace – o stavu projektu, o kontrolních poradách, o problémech a o dodávkách atd.

Plán řízení komunikací je dokument, který obsahuje:

- Strukturu sběru dat a upřesňuje, jaké metody se budou používat pro sběr a uchování různých typů informací. Procedury musí také obsahovat režim obnovování sběru a rozdělování dat a opravy distribuovaného materiálu,
- Strukturu distribuce, která upřesňuje, komu půjdou informace a jaké metody a nosiče se použijí k distribuci různých typů informací. Tato struktura musí být v souladu s odpovědnostmi a informační hierarchií popsanou v organizační struktuře projektu,
- Popis informace, která je distribuována, včetně obsahu, formy, úrovně podrobnosti a konvencí nebo definic, které se používají,

- Rozvrh vydávání zpráv – ukazuje kdy, jaký typ komunikace bude použit.

(Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Tab. č. 2 Plán řízení komunikací

Odesílatel	Příjemce	Cíl/e	Formát sdělení/ kanál	Zpětná vazba	interní/externí komunikace
Vedoucí realizačního týmu dodavatele	Vedoucí projektového týmu zákazníka	Návrh termínů školení	Email, pouze jednou	Potvrzení termínů	externí

Zdroj: vlastní zpracování, dle (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

1.9 Rizika projektu

1.9.1 Význam rizika v řízení projektu

Každý, i ten sebejednodušší projekt, v sobě zahrnuje nějaké rizikové události. Proto při plánování konkrétních činností projektu předpokládáme, že každá činnost má své počáteční podmínky, vazby mezi s sebou a ty se nemusí z části či zcela naplnit. Tím nám vznikají projektová rizika.

Jak je definován samotný pojem „Riziko“? Riziko je stav či nejistý jev, který v případě, že nastane, má pozitivní či negativní vliv na projekt:

- Ohrožení – negativní událost
- Příležitost – pozitivní událost

Proces řízení rizik projektu, spolu s hlavním výstupem z každé činnosti je graficky znázorněn na následujícím obrázku:

Obr. č. 6 Proces řízení rizik projektu



Zdroj: (Mácha 2014)

Jak uvádí V. Němec a kol. ve své knize Projektový management „Každý projekt je rizikový, proto s tím musíme počítat a poznat příčiny tohoto stavu“. Jak zde dále autor knihy uvádí, příčiny vzniku projektových rizik jsou rozděleny následovně:

- Příčiny předvídatelné a ovlivnitelné
- Příčiny neovlivnitelné

(Němec 2002, s. 93)

Použiji-li informace z knihy Řízení projektů, pak je „riziko přirozenou součástí projektu, které je nutno rozpoznat, snížit na možnou nebo únosnou míru a zbývající riziko je nutné zvládnout“. ROSENAU zde konstatuje, že se riziko skládá z hmotné (např. finanční) a psychologické složky. (Rosenau 2010, s. 155)

1.9.2 Základní typy projektových rizik

Při posuzování možných rizik v projektovém řízení můžeme vycházet z následujícího rozdělení:

- Politicko-ekonomická
 - nestabilita politického režimu
 - vládní rozhodnutí (vládní nařízení, normy, daňová zátěž, ...)
 - diverzní akce

- změna legislativy
- Smluvní
 - Patenty
 - Vlastnictví autorské a majetkové
 - Smluvní spory
 - Účetní (faktury, akceptační protokoly, předávací protokoly, přílohy)
- Technická
 - nejasná nebo změněná specifikace díla
 - poruchy, havárie, inovace a rozvoj, nové technologie
 - kvalita řešení
- Řídící
 - delegování odpovědnosti a kompetencí
 - změna priorit vybraných úkolů v rámci projektu
 - financování
 - dostupnost zdrojů z pohledu odbornosti, dovolené či nemoci
 - odpor ke změnám v zaběhlých procesech
 - nedostatečná projektové dokumentace

1.9.3 Identifikace rizik

K prvotní identifikaci rizik projektu dochází v předimplementační fázi a následně v realizační fázi dochází k jejich revizi co do samotného rozsahu, tak i co do pravděpodobnosti každého rizika.

Lze projektová rizika změřit? Ano. Hodnota rizika je dána pravděpodobností (P) jeho vzniku a vyjadřuje se v procentech a velikostí dopadu (D), vyjádřenou většinou v penězích. Počet rizik se zvyšuje úměrně době trvání projektu. Je rozdíl v projektu trvajícím tři měsíce, nebo v projektu, který trvá tři roky. Za tři roky mohou hlavní zainteresované strany projektu, investor, zásadně změnit své priority, které původně tento

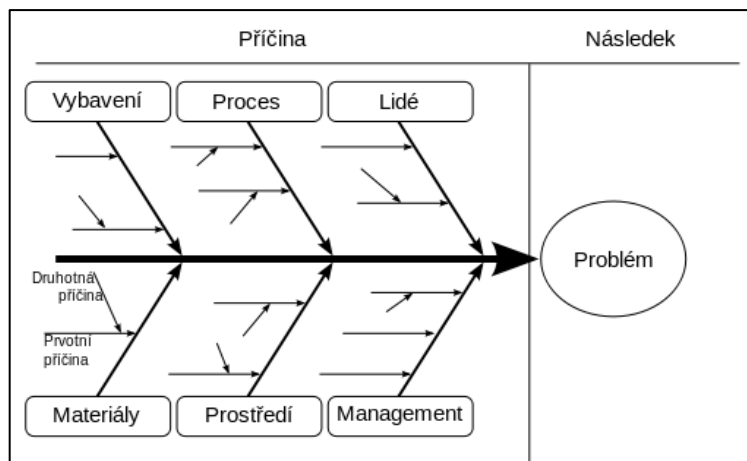
projekt kladně podporovaly, může se změnit legislativa, změní se subdodavatelé apod. Dalším aspektem je míra doby mezi obdobím přípravy plánu a jeho realizací. Mnoho projektů pro veřejnou správu se velmi dlouho připravuje, a když dojde k realizaci, tak je situace výrazně jiná.

V průběhu dlouhodobějšího projektu se mohou měnit i pravděpodobnosti vzniku rizik, proto s nimi musíme pracovat po celou dobu projektu, nikoliv si je jen zpočátku zvolit a dále s nimi nepracovat.

Jaké hlavní metody má projektový manažer pro identifikaci rizik? Následující:

- Brainstorming
- Rozhovory s experty
- SWOT
- Metoda Delfské věštírny (Delphi technique) je založena na zprůměrování názoru několika odborníků na danou oblast
- Crawford slip
- Metoda NGT (Nominal group technique)
- Afinitní diagramy (Affinity diagrams)
- Lichtenbergova metoda
- Metoda rybí kosti (Ishikawa) (Cause-and-effect diagrams) je schématicky znázorněna na následujícím obrázku:

Obr. č. 7 Metoda rybí kosti



Zdroj: (Wikipedie 2018)

(Brassard 2005, s. 163, Doležal, Máchal, Lacko 2009, s. 91, Šenovský 2009)

- Metoda RIPRAN představuje empirickou metodu pro analýzu rizik projektů, která chápe analýzu rizika jako proces (vstupy do procesu-výstupy z procesu-činnosti transformující vstupy na výstup s určitým cílem). (Doležal, Máchal, Lacko 2009, s. 78)

1.9.4 Analýza rizik a jejich ohodnocení

Jak je uvedeno v knize Pokročilý management projektu na straně 85, lze rizika rozdělit do tří hlavních skupin z pohledu časového a to:

- Nízké riziko – zpoždění startu či skončení projektu nebo prodloužení trvání projektu na nekritické cestě, kdy se nevyužije 50 % celkové časové rezervy,
- Střední riziko - zpoždění startu či skončení projektu nebo prodloužení trvání projektu na nekritické cestě, kdy se využije více jak 50 % a méně než 100 % celkové časové rezervy,
- Vysoké riziko - jakýkoliv úkol na kritické cestě projektu, který vybočuje z definovaného termínu začátku či konce nebo doby trvání.

(Brassard 2005)

1.9.5 Matice rizik

Matice je jednou z analytických technik užívaných při řízení rizik projektu. Matice umožňuje kategorizaci rizik podle dvou parametrů:

- Pravděpodobnost vzniku rizika v daném čase – jak reálné a pravděpodobné je, že riziko skutečně nastane – matice definuje tři úrovně pravděpodobnosti – nízkou, střední a vysokou.
- Účinky rizika na organizaci – jaké by byly dopady rizika na organizaci, pokud riziko nastane – matice definuje tři úrovně účinku – negativní, ohrožující a zničující.

Sestavená matice může vypadat jako tabulka č. 9.

Tab. č. 3 Matice rizik

Pravděpodobnost vzniku	Účinky na organizaci		
	Negativní	Ohrožující	Zničující
Vysoká	Žlutá	Červená	Červená
Střední	Žlutá	Žlutá	Červená
Nízká	Žlutá	Žlutá	Žlutá

Zdroj: Vlastní zpracování 2018, dle (ManagementMania.com 2015)

Čím více se riziko posouvá po diagonále doprava nahoru, tím větší pozornost je třeba mu věnovat. Žluté buňky v matici označují rizika, které nemají velký vliv na průběh projektu, červené označují rizika, která projekt ohrožují. (ManagementMania.com 2015)

1.9.6 Stanovení opatření

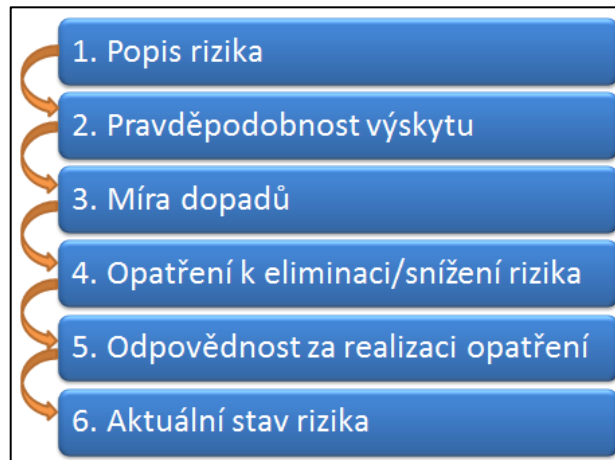
Zde se jedná v první řadě o prevenci, tedy o odstranění či minimalizaci vzniku konkrétního rizika projektu, dále o snížení dopadu nebo o přijetí takového projektového rizika a při řízení projektu zohlednit dopady takového rizika anebo o přenesení rizika na jiný subjekt.

1.9.7 Sledování rizik a jejich řízení

Použijí-li citaci z článku Řízení rizik, pak: „*Sledování a řízení rizika znamená, že sledujeme seznam určených položek, abychom zjistili, zda se neobjevují aktivační procedury, v případě potřeby pak použijeme rezervní plány; pravidelně znovu vyhodnocujeme rizika. Pokaždé, když se skutečný průběh projektu významně odchýlí od plánu, znovu stanovíme rizika a přehodnotíme plán na řízení rizika*“. (BusinessInfo 2006)

Proces sledování a řízení rizik je zobrazeno na následujícím obrázku:

Obr. č. 8 Sledování rizik a jejich řízení



Zdroj: (Mácha 2014)

1.10 Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsou definovány základní pojmy týkající se obecně řízení projektu a projektové komunikace. Detailněji je zde pak vymezena teorie projektové komunikace a komunikačních rizik. Poznatky z teoretické části jsou využity v praktické části bakalářské práce, kde jsou aplikovány na konkrétní podnik. Jedná se o detailní definici celého projektu, vytvoření logického rámce a sestavení registru zainteresovaných stran. V rámci komunikace je to pak nadefinování zásad projektové komunikace, vytvoření plánu komunikace, analýza a ošetření rizik projektové komunikace.

2 Praktická část

2.1 Charakteristika společnosti

Praktická část mé bakalářské práce se věnuje realizaci projektu „Nasazení sw aplikace Moje závazky“ do IT prostředí zákazníka z řad veřejné správy, konkrétně městský úřad Neratovice, nad agendový informační systém AGENDIO, včetně sw vývoje specifických komponent pro MÚ Neratovice, pro rozšíření stávajícího uživatelského komfortu celého sw řešení.

2.2 Profil společnosti

Tab. č. 4 Základní fakta o společnosti MARBES consulting s.r.o.

Obchodní firma:	MARBES CONSULTING s. r. o.
Sídlo:	Brojova 16, 326 00 Plzeň
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Zápis v obchodním rejstříku:	U Krajského soudu v Plzni, oddíl C, číslo vložky 8963
IČO:	25212079
DIČ:	CZ 25212079
Bankovní spojení:	UniCredit Bank Plzeň
Číslo účtu:	2102150295/2700
Oprávněná osoba:	Ing. Miroslav Dvořák, jednatel společnosti
Spojení:	Tel.: +420 378 121 500 Fax: +420 378 121 501
Počet zaměstnanců v roce 2018	101 zaměstnanců na trvalý pracovní poměr

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

MARBES CONSULTING s. r. o je ryze česká konzultační, vývojová a vzdělávací společnost, která byla založena v roce 1997. Při postupném rozšiřování skupiny zákazníků si firma postupně vybudovala cca 100 členný kvalitní tým konzultantů a programátorů a stala se významným dodavatelem komplexních řešení zákazníkům především z oblastí veřejné správy. Tato řešení jsou založena na ověřených informačních

systemech³ Microsoft Dynamics NAV 2017⁴ a řadě speciálních aplikací vyvinutých pro specifické prostředí státní správy (Základní registry veřejné správy⁵, centralizované evidence, portál ePUSA⁶, systém KEVIS⁷, atd.). Společnost MARBES CONSULTING s.r.o. dnes patří na trhu ke středně velkým softwarovým společnostem. Obchodní portfolio zákazníků je z 95 % tvořeno zákazníky samosprávy v rámci celé České republiky, zbytek je tvořen zákazníky ze Slovenska, Maďarska, Bulharska a Rumunska. Budoucí obchodní potenciál spatřuje vedení společnosti v rozšiřování spektra sw podpory nových agend, popřípadě jako alternativa pro stávající sw vybavení úřadů samosprávy. Druhým pilířem svých obchodních aktivit se společnost snaží oslovit segment státní správy, konkrétně jednotlivá ministerstva. Tyto aktivity jsou v počátcích a zde se nejedná o dodávky komplexních řešení agend, ale zatím jen jako součást celé již existující množiny sw produktů.

2.3 Popis projektu

Projekt „Nasazení sw aplikace Moje závazky“ do IT prostředí zákazníka, jakožto nadstavba nad agendový informační systém (AIS AGENDIO), včetně sw vývoje specifických komponent pro MÚ Neratovice v sobě zahrnuje:

- vypracování studie proveditelnosti,
- popis cílového stavu,
- provedení ročního upgradu stávajícího AIS AGENDIO,
- sw rozvoj požadovaného rozšíření nad stávající funkčností,
- implementaci,
- proškolení,

³ Informační systém (IS) je soubor lidí, technologických prostředků a metod, které zabezpečují sběr, přenos, zpracování a uchování dat za účelem tvorby prezentace informací pro potřeby uživatelů.

⁴ Microsoft Dynamics NAV 2013 je software produkt společnosti Microsoft.

⁵ Základní registry veřejné správy jsou tvořeny registrem obyvatel (ROB), registrem práv a povinností (RPP), registrem osob (ROS) a registrem územní identifikace, adres a nemovitostí (RUIAN).

⁶ ePUSA je elektronický portál územních samospráv.

⁷ KEVIS je krajský evidenční informační systém.

- vypracování administrátorské a uživatelské dokumentace,
- přechod do produktivního provozu,
- poimplementační podpora klíčových uživatelů,
- vyhodnocení předpokládaných přínosů po 6 měsících provozu.

2.4 Popis produktu Moje závazky

2.4.1 Registrace občana přes internet (neověřená)

Občan vyplní:

- své identifikační údaje,
- stiskne volbu ZAREGISTROVAT – Zde je odkaz na smluvní podmínky úřadu, které definuje úřad interním předpisem či metodikou,
- dále potvrdí zaškrtnutím s větou o souhlasu s poskytnutím identifikačních údaj.

Následně se zobrazí, že děkujeme za registraci a do XX dnů, což je parametrizovatelná položka, občanovi přijdou na email údaje o aktivaci účtu.

Ve chvíli, kdy dá občan povel registrovat, bude založen v EOS⁸ s neověřenou registrací. Následně pověřená pracovník úřadu bude vyřizovat frontu neověřených registrací, které bude odbavovat a jeho úkol dále bude:

- kontrola údajů
- vytisknout dokument, ve kterém bude vygenerovaný autorizační kód
- poslat občanovi dopis typu „Výhradně do vlastních rukou“, který zabezpečí, že přijde tomu správnému člověku. Zde se vychází ze skutečnosti, že Česká pošta provede ověření občana proti OP.

Občan při prvním přihlášení vyplní autorizační kód – tím se ověří registrace v EOSu.

2.4.2 Registrace občana na přepážce úřadu

Občan na úřadě vyplní formulář a podpisem dá souhlas s poskytováním identifikačních údajů. Úředník zkontroluje údaje a zadá údaje do systému AIS AGENDIO a jeho

⁸ EOS –centrální evidence uživatelů a struktury organizace.

funkčností ověří OP v ISZR a předá občanovi rovnou přihlašovací údaje – login (username a heslo). Ukázka registračního formuláře je zobrazena v příloze B.

2.4.3 Přihlášení

Přihlášení probíhá zadáním username a hesla do přihlašovacího formuláře v aplikaci Moje závazky. V případě prvního přihlášení pro neověřeného občana bude vyzván k zadání autorizačního kódu.

Ukázka přihlašovacího formuláře je zobrazena v příloze C.

2.4.4 Hlavní stránka – Moje závazky

V rámci řešení „Moje závazky“ jsou poskytovány následující typy závazků:

- místní poplatky za komunální odpad a za psi,
- smluvní závazky,
- předepisované správní poplatky,
- pokuty ze správních řízení.

Předpokladem je, aby všechny závazky byly v AIS AGENDIO evidovány. V přehledu plateb budou zobrazena data až 2 roky zpětně.

Kliknutím na tlačítko „Zaplatit“ se zobrazí detail závazku.

Zde nalezne občan všechny informace ohledně způsobu uhrazení pohledávky.

Možné způsoby uhrazení:

- OR kód
- Složenka na poště
- Platba přes internetové bankovníctví
- Platba na přepážce úřadu
- On-line platba (bude aktivní až v dalších fázích – nutná součinnost úřadu)

Ukázka seznamu závazků a detailu závazku jsou zobrazena v přílohách D a E.

2.4.5 Profil občana

Kliknutím na jméno občana (vpravo nehoře, vedle „Odhlásit se“) se zobrazí profil, kde si bude moci změnit své údaje včetně změny hesla a zrušení účtu.

Produkt „Moje závazky“ disponuje nástrojem pro aktivaci a deaktivaci notifikačních služeb na blížící se a expirující termíny splatností. Termíny splatnosti budou přebírány z IAS AGENDIO tak jak jsou vedené v příslušné zdrojové agendě a bude tedy nutné při jejich zpracování na toto brát zřetel.

Defaultní nastavení pro oba typy (důvody) notifikací bude následovné:

- Zpráva o datu splatnosti předpisu 14 dní před splatností předpisu,
- Zpráva o neuhrazeném předpisu 10 dní po splatnosti.

Zprávy nebudou obsahovat konkrétní informace, ale jen jejich důvod a odkaz umístění „moje závazky“ na www stránkách zákazníka. Nastavení notifikací bude mít možnost administrátor plošně změnit.

Notifikační zprávy bude možné realizovat prostřednictvím SMS, nebo e-mailu. Preferován bude email. Údaje budou čerpány z registračních údajů občana. Občan bude mít možnost notifikace v rámci nastavení „Moje závazky“ plošně deaktivovat, nebo změnit způsob SMS, nebo e-mail.

Ukázka profilu občana je zobrazena v příloze F.

2.4.6 Součinnost úřadu

Pro úspěšnou implementaci a následný provoz tohoto řešení na MÚ Neratovice je na straně zákazníka nutné zajistit tuto minimální projektovou součinnost:

- umožnit vzdálené připojení do sítě Zákazníka, s ohledem na technologické a bezpečnostní možnosti a politiky,
- vytvořit funkční projektovou strukturu na straně Zákazníka, bude prostřednictvím svých oprávněných osob koordinovat kontakt pracovníků Dodavatele s pracovníky Zákazníka i mimo odbor informatiky,
- připravit podmínky pro zajištění registrace občanů,
- medializace,

- registrační místa, (oddělení, které se bude registrací zabývat),
- příprava formulářů, popř. smlouvy,
- poskytnout HW prostředky pro vytvoření bezpečné datové části řešení a poskytnout informace pro umístění webové části řešení na webových stránkách zákazníka,
- pro zprovoznění notifikačních služeb poskytnout údaje pro distribuční zařízení – pro případ SMS notifikací zajistit související služby GSM brány, pro email údaje k serveru odchozí pošty,
- metodicky a provozně přizpůsobit související činnosti úřadu v relaci s podmínkami provozu řešení „moje závazky“ zejména v problematice předepisování pohledávek úřadu, tj. závazků občana.

2.5 Logický rámec (LR)

Logický rámec slouží jako pomůcka při stanovování cílů projektu a jako podpora k jejich dosahování. Uceleně řeší přípravu, návrh, realizaci i vyhodnocení projektu. Obsahuje klíčové aktivity a činnosti k dosažení cíle projektu, časový plán a zdroje. Logický rámec byl vypracován za pomoci projektového týmu a interních dokumentů firmy. Pro tvorbu logického rámce byla využita teorie z teoretické části této práce, konkrétně kapitola „1.5 Logický rámec“.

Tab. č. 5 Logický rámec

Zlepšení služeb úřadu občanům	Spokojenost občanů při využívání služeb úřadu.	Průzkum veřejného mínění. Zpětná vazba občan – úředník	
Nasazení sw aplikace Moje závazky v SW prostředí zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> SW řešení je produktivně využíváno pracovníky zákazníka. Počet registrovaných a aktivních uživatelů. 	<ul style="list-style-type: none"> Vznik dat pořizovaných pracovníky zákazníka. Statistické výstupy ze získaných dat o počtech uživatelů. 	Úspěšné splnění předběžných podmínek.
<ol style="list-style-type: none"> Příprava zadání do 31.10.2017. Příprava řešení na straně dodavatele do 31.1.2018 Implementace požadovaného řešení do 28.2.2018. Přechod do produktivního provozu do 31.3.2018. 	<ul style="list-style-type: none"> Vytvoření dokumentu se zadáním projektu. Upgrade stávajícího řešení. Vývoj rozšíření "Moje závazky." Spuštění aplikace pro veřejnost. 	<ul style="list-style-type: none"> Projektová dokumentace. Protokol o upgradu AIS AGENDIO. Požadavky na vývoj řešení. Interní ověření funkcionality řešení. Protokol o přechodu do produktivního provozu. 	<ul style="list-style-type: none"> Zajištění prostředků pro vytvoření bezpečné datové části řešení. Úřad zajistí medializaci projektového řešení. Výsledný produkt nevykazuje ve fázi testování chyby.
<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Vypracování studie proveditelnosti. 1.2. Popis cílového stavu. 2.1. Provedení ročního upgradu stávajícího AIS AGENDIO. 2.2. SW vývoj požadovaného rozšíření nad stávající funkčností. 3.1. Implementace řešení. 3.2. Proškolení. 3.3. Vypracování administrátorské a uživatelské dokumentace. 3.4. Testovací provoz 4.1. Přechod do produktivního provozu. 4.2. Poimplementační podpora klíčových uživatelů. 4.3. Vyhodnocení předpokládaných přínosů po 6 měsících provozu. 	<ul style="list-style-type: none"> Projektový manažer Odborný konzultant Tým obchodu Tým realizace Tým vývoje <p>Náklady 300 000,- Kč</p>	<ul style="list-style-type: none"> Dokument o proveditelnosti projektu - 2 týdny. Dokument "Popis řešení" - 1 týden. Provedení upgradu - 1 týden. Vývoj SW - 2 měsíce. Implementace - 1 týden. Proškolení - 2 dny. Vypracování dokumentace - 2 týdny. Spuštění aplikace pro veřejnost - 1 týden. Poskytování podpory - 1 měsíc. Vyhodnocení přínosů - 1 týden. 	<ul style="list-style-type: none"> Zadání projektu se nebude v průběhu mnohokrát měnit. Nenastanou komplikace při vývoji SW aplikace.
			Součinnost zákazníka.

Zdroj: Vlastní zpracování 2018, dle (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

V logickém rámci (tab. č. 6) na první řádce je, dle použité teorie, nadefinovaný účel projektu a to „Zlepšení služeb úřadu občanům.“, který můžeme hodnotit podle spokojenosti občanů. Spokojenost občanů můžeme zjistit zpětnou vazbou mezi občanem a úřednicí nebo průzkumem veřejného mínění. Dále byl stanovený cíl projektu „Nasazení sw aplikace Moje závazky v SW prostředí zákazníka“, který můžeme ověřit tím, zdali je

SW používán, popřípadě počtem aktivních uživatelů. V následující části logického rámce jsou uvedeny fáze projektu s mezním termínem jejich dokončení, způsoby ověření, zdali byla fáze splněna, a výstupy z jednotlivých fází. V předposlední řádce jsou rozepsané klíčové aktivity a činnosti, zdroje projektu a časový rámeček projektu. Na konci logického rámce je uvedena předběžná podmínka a to „Součinnost zákazníka“. Tuto podmínku lze rozdělit do tří dílčích podmínek:

- Sestavení týmu projektu vč. vedoucího projektu.
- Zajištění odpovídající infrastruktury a HW.
- Metodicky a provozně přizpůsobit související činnosti úřadu v relaci s podmínkami provozu řešení "Moje závazky" zejména v problematice předepisování pohledávek úřadu, tj. závazku občana

2.6 Registr zainteresovaných stran

Před samotným zahájením projektu byla provedena základní analýza stran, které jsou aktivně zapojeny do tohoto projektu, a jejich zájmy mohou být pozitivně / negativně ovlivněny realizací nebo výsledkem projektu a které mohou ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky jsem identifikoval tyto zainteresované strany:

Tab. č. 6 Registr zainteresovaných stran

Zainteresovaná strana	Očekávání, požadavky, zájmy	Vliv	Postoj
Úředník	Jednoduchá ovladatelnost.	Malý	Neutrální
Administrátor	Bezpečnost při provozu.	Velký	Kladný
Projektový tým zákazníka	Rychlost realizace projektu	Velký	Kladný
Projektový tým dodavatele	Rychlá komunikace s protistranami, zisk.	Velký	Kladný
Vývojový tým	Kvalitní zadání, spolupráce projektového týmu	Malý	Neutrální
Údržbový tým	Stabilní aplikace, bezproblémová údržba	Malý	Neutrální
Občan	Funkční a rychlá služba, jednoduchá na použití.	Žádný	Kladný
Orgány veřejné správy	Dodržování zákonů a práv	Velký	Neutrální

Zdroj: Vlastní zpracování 2018

V registru zainteresovaných stran (viz tab. č. 6) jsou identifikovány jednotlivé zainteresované strany, jaké mají očekávání či požadavky od projektu, vliv na průběh projektu a postoj. Z registru lze vyčíst, že na projekt mají největší vliv strany, které projekt realizují. Naopak nejnižší vliv mají občané, kteří budou aplikaci Moje závazky používat.

V rámci této analýzy je nutné vzít v úvahu, že v průběhu realizace projektu výše identifikované zainteresované strany se mohou měnit co do samotného výčtu, tak do míry možného vlivu na průběh a výsledek tohoto projektu. Proto součástí řídicího procesu projektu musí být zajištění monitoringu a zjišťování zpětné vazby zainteresovaných stran. Rozhodnutí o způsobu řízení zainteresovaných stran je prováděno na základě jejich kategorií a také identifikace skutečných příčin, proč jsou strany projektem dotčeny.

2.7 Zásady komunikace

Firemní komunikaci lze rozdělit na interní a externí. Proto jsou i zásady komunikace rozděleny do dvou skupin. Zásady komunikace V první skupině jsou určeny zásady komunikace dodavatele a zákazníka, ve druhé pak interní komunikace dodavatele.

2.7.1 Zásady externí komunikace

Externí komunikace probíhá mezi zákazníkem a dodavatelem. Aby tato komunikace byla efektivní a nezpůsobovala zbytečné komplikace, byly odsouhlaseny následující zásady externí komunikace oběma stranami.

- Veškerá komunikace bude probíhat v českém jazyce.
- Dokumenty týkající se projektu budou v českém jazyce.
- V případě změny základních identifikačních údajů se musí protistraně podat písemné ohlášení.
- Na společnou schůzku obě strany dorazí včas a připraveny, v opačném případě se musí minimálně 5 dní předem odeslat protistraně písemná žádost o odložení schůzky.
- Po společné schůzce vznikne zápis ze schůze.
- Zápis schůze bude zaslán emailem oběma stranám.

2.7.2 Zásady interní komunikace

Interní komunikace je důležitá pro chod firmy. Slouží k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč; umožňuje sdílení vizí, cílů a hodnot firmy.

- Vedoucí týmu přebírá odpovědnost za vedení týmu a jejich týmové výsledky.
- Vedoucí týmu je zodpovědný za správnou komunikaci v týmu.

- Musí existovat zpětná vazba mezi vedoucím týmu a pracovníkem. Zda pracovník pochopil úkol a jak ovlivňuje práci ostatních.
- Plánované změny v projektu se musí předem projednat s vedením firmy.
- Pracovník musí v případě nejasnosti či nevědomosti požádat nadřízeného o srozumitelné vysvětlení.
- Členové projektového týmu na porady nenosí notebooky.

2.7.3 Plán komunikace v projektu

Plán komunikace na tomto projektu nevznikl při plánovací fázi projektu, ale až zpětně po realizaci projektu, podrobnou analýzou projektové komunikace. Na základě této analýzy lze rozdělit plán na čtyři navazující části.

První část je zaměřená především na obchodní komunikaci. Obsahuje formální podání nabídky zákazníkovi a podrobné informace o objednávce. Ve druhé části se pojednává o vytvoření projektového týmu a upřesnění detailů realizace projektu. Třetí část je především o upřesnění implementace řešení a jeho otestování. Čtvrtá část obsahuje komunikaci jak o nasazení produktu do produktivního provozu, tak o vyhodnocení projektu.

Plán projektové komunikace vznikl aplikováním teorie z kapitoly „1.8 Plán projektové komunikace“.

Celý plán projektové komunikace lze najít v příloze A.

Obchodní komunikace

Tab. č. 7 Plán projektové komunikace – Obchodní komunikace

Odesílatel	Příjemce	Cíl/e	Formát sdělení/ kanál	Zpětná vazba	Interní / externí komunikace
Obchodní zástupce dodavatele	Vedoucí pracovník zákazníka	Podání nabídky	osobně, pouze jednou	Přijetí/ odmítnutí nabídky	externí
Vedoucí pracovník zákazníka	Obchodní zástupce dodavatele	Zaslání objednávky	email, pouze jednou	Potvrzení obdržení objednávky	externí
Obchodní zástupce dodavatele	Vedoucí realizačního týmu dodavatele	Informování o potvrzení objednávky, předání informací o obsahu projektu	osobně/email, pouze jednou	Převzetí projektu do fáze realizace	interní

Zdroj: Vlastní zpracování 2018

Tabulka č. 6 je část komunikace, vyňata z přílohy A – Plánu projektové komunikace, mezi obchodním oddělením a zákazníkem. Předmětem této komunikace bylo předání nabídky zákazníkovi. Následovalo přijetí objednávky a interní informování realizačního týmu o přechodu projektu do fáze realizace.

Realizační komunikace

Plán realizační komunikace obsahuje nejen komunikaci mezi realizačními týmy obou stran, ale i interní komunikaci dodavatele. Na začátku tohoto plánu proběhla nejprve interní komunikace o sestavení projektového týmu a rozdělení projektových rolí. Následovalo informování zákazníka o harmonogramu a součinnosti na projektu. Dále proběhla komunikace se zákazníkem o zajištění podmínek realizace projektu a odsouhlasení cílového konceptu řešení. Koncept byl předán vedoucímu vývojového oddělení, který rozdělil dílčí úkoly mezi vývojáře. V případě nejasností v zadání vývojáři komunikovali s projektovým týmem. Po ukončení vývojových prací byl předán produkt projektovému týmu.

Implementační komunikace

V plánu implementační komunikace se informovalo o nasazení produktu do SW prostředí zákazníka a školení. Následně pak proběhla komunikace ohledně testování SW.

Údržbová komunikace

Poslední část plánu projektové komunikace je údržbová komunikace, ve které se předávali informace o spuštění aplikace do produktivního provozu. Následně probíhala komunikace mezi zákazníkem a údržbovým týmem. Nakonec proběhla komunikace o vyhodnocení projektu.

2.7.4 Dokumenty komunikace

V průběhu projektu v různých fázích byly použity v rámci projektové komunikace dokumenty odpovídající právě probíhající fázi projektu. Těmito dokumenty byly např. nabídka, objednávka, cílový koncept, předávací protokol, protokol o školení včetně prezenční listiny, závěrečný akceptační protokol.

2.8 Interní komunikace u zákazníka

Rozsah, míra a frekvence komunikace v rámci projektu musí zohledňovat dílčí etapy projektu.

V rámci projektu „Nasazení sw aplikace Moje závazky“ do IT prostředí MÚ Neratovice, je potřeba i v rámci úřadu vykomunikovat rozdílná očekávání, cíle tohoto projektu, potřebnou součinnost v rámci vedení úřadu i dotčených odborů a oddělení.

Vedení úřadu si je vědomo důležitosti zvolení správné formy komunikace s občany, firmami a občanskou společností vůbec. Jako nejvhodnější nástroje pro tuto vnější komunikaci, jak uvádím v teoretické části své BP „Plán projektové komunikace“ úřad zvolil:

- Lokální a regionální televize a rádio, internetové servery určené pro obecní informace občanům a firmám,
- webové stránky a facebook MÚ Neratovice,
- webové stránky podřízených organizací,
- tiskoviny vydávané MÚ Neratovice s distribucí do Infocenter a do schránek občanů.

Pro komunikaci v rámci MÚ Neratovice odbor tajemníka zvolil tyto formy:

- Porady,

- Školení,
- Intranet,

2.9 Interní komunikace ve společnosti

Projekt „Nasazení sw aplikace Moje závazky“ do IT prostředí MÚ Neratovice je v rámci dodavatele, Marbes consulting s.r.o., vnímán jako jeden z několika prioritních souběžně běžících projektů. Tento fakt ovlivňuje i formy komunikace v rámci vedení portfolia projektů na úrovni vedení a komunikace v rámci samotného projektu pro MÚ Neratovice, na úrovni vedení projektu, protože se běžící projekty dělí o společné lidské zdroje jak v divizi Vývoje, Testování a Realizace.

Realizace projektu pro MÚ Neratovice zdrojově vytěžuje tyto divize:

- divize Realizace (REAL)
 - která má za úkol vypracování studie proveditelnosti,
 - provést úvodní analýzy a popis cílového stavu u zákazníka s cílem vydefinovat rozsah a míru změnových požadavků, které zákazník požaduje,
 - provedení ročního upgradu stávajícího AIS AGENDIO,
 - implementaci a konfiguraci produktu
 - proškolení klíčových uživatelů a IT podpory
 - akceptační testy
 - vypořádání výhrad zákazníka v rámci testovacího provozu
 - přechod do produktivního provozu.
- divize Vývoje (VYV)
 - sw vývoj požadovaného rozšíření nad stávající funkčností produktu,
 - otestování funkčnosti,
 - vypracování interní technické, administrátorské a uživatelské dokumentace.
- divize Údržby (UDR)
 - poimplementační podpora klíčových uživatelů,

- vyhodnocení předpokládaných přínosů po 6 měsících provozu.

Tab. č. 8 Projektová posloupnost jednotlivých hlavních projektových činností

Vypracování studie proveditelnosti.	REAL
Provedení úvodní analýzy.	REAL
Popis cílového stavu u zákazníka s cílem vydefinovat rozsah a míru změnových požadavků, které zákazník požaduje.	REAL
SW vývoj požadovaného rozšíření nad stávající funkčností produktu.	VYV
Otestování funkčností.	VYV
Implementaci a konfiguraci produktu.	REAL
Proškolení klíčových uživatelů a IT podpory.	REAL
Akceptační testy.	REAL
Vypořádání výhrad zákazníka v rámci testovacího provozu.	REAL
Vypracování interní technické, administrátorské a uživatelské dokumentace.	VYV
Přechod do produktivního provozu.	REAL
Poimplementační podpora klíčových uživatelů.	UDR
Vyhodnocení předpokládaných přínosů po 6 měsících provozu.	UDR

Zdroj: Vlastní zpracování 2018

V tabulce č. 5 je zaznamenána posloupnost hlavních projektových činností, tak jak šly za sebou. U každé činnosti je název oddělení, které danou činnost vykonávalo. Tabulka ukazuje nutnost komunikace mezi týmy při realizaci projektu.

2.10 Projektová rizika v oblasti komunikace projektu

Řízení rizik je jedním z často přehlížených aspektů při řízení projektů, ale při správném uplatnění může naopak velmi výrazně přispět ke zvýšení míry konečné úspěšnosti projektu. Projektová rizika zahrnují všechna rizika, která mohou, jakkoliv ohrozit celý projekt. Nejčasněji rizika vznikají v důsledku změn v projektu. Určitá analýza a řízení rizik je provedeno již ve studii proveditelnosti a v předprojektové fázi. Kompletní řízení rizik se provádí v plánovací fázi.

2.10.1 Analýza projektových rizik oblasti komunikace projektu

V projektu se vždy mohou vyskytnout rizika, která se na předchozích projektech nevyskytla ani vyskytnou nemohla. Každý projekt může být naprosto jedinečný. Důležité je, aby společnost dokázala tato rizika včas identifikovat a následně je odvrátit nebo

minimalizovat. Komunikační rizika nejčastěji zahrnují nedorozumění, nedostatečným či přílišným zájmem mezi zúčastněnými stranami. Mezi komunikační rizika v projektu lze zahrnout tyto:

- R1 – chybné či nepřesné zadání (požadavků z nabídky do objednávky či smlouvy).
- R2 – chybně podané informace o obsahu projektu mezi zúčastněnými stranami projektu.
- R3 – volba nevhodných členů projektového týmu.
- R4 – volba počtu členů projektového týmu.
- R5 – špatná či nedostatečná komunikace mezi členy týmu, vedoucími týmů nebo vedením.
- R6 – nenadefinované či špatné určení pravomocí a odpovědnosti členů projektového týmu.
- R7 – absence či nepřipravenost při poradách projektového týmu.
- R8 – špatná zpětná vazba či nepochopení informace.

2.10.2 Matice rizik

Dle teorie z kapitoly „1.9 Rizika projektu“ byla vytvořena matice rizik (tab. č. 8). Jednotlivá rizika byla umístěna do tabulky podle pravděpodobnosti vzniku a účinku na organizaci. Míra rizika roste od levé spodní buňky do pravé horní, kde jsou rizika nejkrizovější.

Tab. č. 9 Matice rizik

Pravděpodobnost vzniku	Účinky na organizaci		
	Negativní	Ohrožující	Zničující
Vysoká		R5, R8	
Střední	R4, R7	R6	R2, R3
Nízká		R1	

Zdroj: Vlastní zpracování 2018, dle (ManagementMania.com 2015)

Z matice rizik lze určit nejnebezpečnější rizika, která mohou projekt ohrozit. Mezi ně patří například špatná či nedostatečná komunikace nebo špatná volba členů týmu. Velký počet rizik, které ohrožují projekt, je způsobený tím, že většina těchto rizik je spojena

s předáváním informací. Pro tento projekt je naprosto klíčové bezchybné předávání informací.

2.10.3 Návrh způsobu ošetření projektových rizik oblasti komunikace projektu

Pro eliminaci či minimalizaci rizik musíme navrhnout jejich ošetření. Rizika, která byl identifikována u komunikace mezi dodavatelem a zákazníkem se dají minimalizovat vytvořením **plánu projektové komunikace** v předprojektové fázi. Plán projektové komunikace zajistí:

- Informovanost o stavu projektu mezi členy projektu, projektovým vedením a zákazníkem.

Pro správnou komunikaci mezi členy projektového týmu lze použít následující body:

- Jasně nadefinování způsobů a technik interní komunikace.
- Zajištění zpětné vazby od členů týmu, pro ověření dodržování komunikačních zásad.

Volba členů projektů a jejich počet je závislí na rozsahu projektu. Čím větší mám projekt, tím více pracovníků potřebuji. Dále se pracovníci volí na základě obtížnosti či technické náročnosti projektu. Pokud je projekt technicky náročný budu potřebovat více specialistů.

Pro podpoření efektivní komunikace v projektovém týmu lze také zvolit porady. Osobní komunikace často může vést k objevení nových rizik. Projektové porady by se měly řídit následujícími body:

- Do plánu projektové komunikace bude zabudován plán porad.
- Projektový manažer vede radu dle doporučených postupů a technik. Porady by neměly být ztrátou času, ale měly by vést ke konkrétnímu cíli (informování, návrhy řešení problémů).
- Účastníci porady budou chodit včas a připraveni.

2.10.4 Identifikace konkrétních problémů a jejich řešení

Při realizaci projektu „Nasazení sw aplikace Moje závazky“ se řešilo mnoho problémů, ale žádný natolik zásadní, aby ohrozil projekt samotný.

První větší problém nastal při získávání dat do aplikace Moje závazky. Příčinnou bylo nejasné nadefinování datových modelů, které budou v aplikaci použity. Jako příklad lze zvolit, zdali data budou obsahovat údaj „datum splatnosti závazku“, nebylo jasné, zdali tento údaj může být poskytnut pro aplikaci Moje závazky. Řešení tohoto problému bylo vyjednáno na mimořádné schůzi, kde se obě strany dohodly, že údaj o splatnosti závazku nebude součástí poskytovaných dat. Z tohoto důvodu se muselo zadání projektu upravit tak, aby tento údaj nebyl v projektu vyžadován.

Další problém, který mohl ohrozit funkčnost aplikace projektu se vyskytl ve vývojovém týmu. Komplikace nastal při propojování všech částí aplikace Moje závazky. Část, která měla na starost odesílání notifikací, byla nefunkční. Tento problém nastal z důvodu špatné komunikace mezi vývojáři. Po svolání mimořádné schůze vývojového týmu, byla zadání sjednocena a část aplikace byla zprovozněna dle zadání.

2.11 Shrnutí praktické části

Druhá část bakalářské práce je částí praktickou. Je zaměřena na aplikaci teoretických poznatků, popsanych v teoretické části této práce, na reálnou firmu. Pro tuto práci byla vybrána firma Marbes consulting s.r.o., realizující projekt pro MÚ Neratovice. Popis společnosti je brán pouze jako informační rámec, práce se detailněji zabývá pouze projektem „Nasazení sw aplikace Moje závazky“.

Marbes consulting s.r.o. je česká konzultační, vývojová a vzdělávací společnost, která byla založena v roce 1997. Při postupném rozšiřování skupiny zákazníků si firma postupně vybudovala cca 100 členný kvalitní tým konzultantů a programátorů a stala se významným dodavatelem komplexních řešení zákazníkům především z oblastí veřejné správy. Společnost MARBES CONSULTING s.r.o. dnes patří na trhu ke středně velkým softwarovým společnostem. Obchodní portfolio zákazníků je z 95 % tvořeno zákazníky samosprávy v rámci celé České republiky, zbytek je tvořen zákazníky ze Slovenska, Maďarska, Bulharska a Rumunska.

Po krátkém popisu společnosti následuje detailní popis projektu. Jedná se o projekt, který má zajistit lepší služby úřadu občanům. Zakázka byla obchodována jako rozšíření SW platformy zákazníka o nový modul. V bakalářské práci byl na základě interních dokumentů firmy a rozhovorů se členy projektu sestaven logický rámec a registr

zainteresovaných stran. Dále, dle analýzy projektové komunikace, byl zpětně sestaven plán komunikace, identifikována rizika komunikace v projektu a byly navrženy způsoby ošetření rizik.

Projekt lze vyhodnotit kladně, všechny dílčí fáze projektu byly úspěšně včas dokončeny. Jako doporučení pro hladší průběh následujících projektů lze uvést vypracování komunikačního plánu a zásad komunikace již ve fázi plánování projektu.

Závěr

Tématem této bakalářské práce bylo „Nasazení sw aplikace Moje závazky“. Práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a část praktickou. V teoretické část byla uvedena problematika projektového řízení a jeho komunikace na základě relevantních literárních zdrojů. V praktické části byla teorie aplikována na reálnou společnost Marbes consulting s.r.o.

Cílem této práce byla analýza projektové komunikace a komunikačních rizik ve společnosti Marbes consulting s.r.o. a následně pak návrh na zlepšení projektové komunikace a minimalizace či eliminace projektových komunikačních rizik. Analýza proběhla na základě poskytnutých rozhovorů se členy projektového týmu, jednatelem společnosti a interních dokumentů firmy. Z této analýzy vyplynulo, že z řízení projektové komunikace byly vytvořeny pouze zásady komunikace, externí i interní. Tímto bylo identifikováno slabé místo v řízení projektu.

Pro minimalizaci či eliminaci tohoto slabého místa bylo navržena tvorba plánu komunikace, která přesně popisuje, jak bude komunikace v projektu fungovat. Dále pro efektivnější komunikaci bylo navrženo nadefinovat způsoby a technik interní komunikace, a zajistit zpětnou vazbu od všech členů projektového týmu. Pro zlepšení informovanosti členů projektového týmu bylo navrženo organizovat týmové porady a zároveň dodržovat pravidla efektivní porady. Do návrhů zlepšení do dalších projektů lze také zahrnout vypracování analýzy na velikost a odbornost projektu z důvodu vhodného zvolení členů projektového týmu.

Zavedením těchto návrhů by se ve společnosti měla zlepšit externí i interní projektová komunikace a tím i celkové řízení projektu.

Seznam tabulek

Tab. č. 1 Logický rámec	16
Tab. č. 2 Plán řízení komunikací	26
Tab. č. 3 Matice rizik	31
Tab. č. 4 Základní fakta o společnosti MARBES consulting s.r.o.	33
Tab. č. 5 Logický rámec	39
Tab. č. 6 Registr zainteresovaných stran	40
Tab. č. 7 Plán projektové komunikace – Obchodní komunikace	43
Tab. č. 8 Projektová posloupnost jednotlivých hlavních projektových činností	46
Tab. č. 9 Matice rizik	47

Seznam obrázků

Obr. č. 1 Projektové portfolio, program a projekty	10
Obr. č. 2 Trojimperativ	12
Obr. č. 3 Fáze projektu vůči lidským zdrojům	14
Obr. č. 4 Princip práce při řízení zainteresovaných stran	20
Obr. č. 5 Zájem a vliv zainteresovaných stran.....	21
Obr. č. 6 Proces řízení rizik projektu	27
Obr. č. 7 Metoda rybí kosti	30
Obr. č. 8 Sledování rizik a jejich řízení	32

Seznam příloh

Příloha A - Plán projektové komunikace

Příloha B - Ukázka vzhledu pro MÚ Neratovice – Registrace

Příloha C - Ukázka vzhledu pro MÚ Neratovice – Přihlášení

Příloha D - Přehled závazků v aplikaci Moje závazky

Příloha E - Detail závazku v aplikaci Moje závazky

Příloha F - Profil občana v aplikaci Moje závazky

Seznam použité literatury

A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Fifth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1935589679.

BENDOVIÁ, Klára. *Základy projektového řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3124-6.

BRASSARD, Michael a Diane S. RITTER. *Memory Jogger II: kapesní průvodce nástroji pro neustálé zlepšování a efektivní plánování*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2005. ISBN 80-02-01758-7.

BusinessInfo, 2006. Řízení rizik. In: *BusinessInfo* [online]. 27.12.2006. [cit. 16.4.2018]. Dostupné z: www.businessinfo.cz/cs/clanky/rizeni-rizik-7479.html

Co (ne)jsou ZR? In: *Správa základních registrů* [online]. Praha [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <http://www.szrcr.cz/co-jsou-to-zakladni-registry>.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

EPUSA [online]. [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <http://www.epusa.cz/>

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

FANTA P. *Sylabus modulu Řízení rizik, 2. semestr*. Praha: Business Institut s.r.o., 2011.

HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ K., *Prezentace ze semináře Životní cyklus a časové plánování projektu*, ze dne 5.12.2012

Ing. Jaromír Pitaš, Ph. D., *Prezentace k modulu: Metoda logického rámce*, ze dne 16.1.2013

KAČEROVÁ, Ilona. *Řízení projektové komunikace*. Plzeň, 2016. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza - BusinessVize.cz. *Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz* [online]. Copyright © 2010 [cit. 16.04.2018]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>

KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Twelfth edition. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2017. ISBN 978-1119165354.

KEVIS [online]. [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <http://www.kevis.cz/>

KOMZÁK, Tomáš. *Řízení IT projektů pro úplné začátečníky*. Brno: Computer Press, 2013. Pro úplné začátečníky. ISBN 978-80-251-3791-8.

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

MÁCHA, Viktor. *Analýza úspěšnosti IT projektů ve společnosti M4M s.r.o.* Praha, 2014. Disertační práce. Business Institut s.r.o. Master of Business Administration. Projektové řízení a plánování.

Microsoft Dynamics NAV [online]. Wikipedie [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Dynamics_NAV

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.

PITAŠ, Jaromír. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: National standard competences of project management version 3.2*. Vyd. 3., dopl. a aktualiz. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2012. ISBN 978-80-260-2325-8.

Porterova analýza pěti sil [online]. Wikipedie [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova_anal%C3%BDza_p%C4%9Bti_sil

RIPRAN – *Metoda pro analýzu projektových rizik*, 2018 [online]. RIPRAN [cit. 16.04.2018]. Dostupné z: <http://ripran.cz/>

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.

Řízení projektů (Project Management). In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 19.01.2016 [cit. 20.04.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-rizeni-projektu>

Řízení zainteresovaných stran [online]. Wikipedie [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%98%C3%ADzen%C3%AD_zainteresovan%C3%BDch_stran

SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT*. Brno: Computer Press, 2007. Kompletní průvodce (Computer Press). ISBN 978-80-251-1526-8.

SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.

ŠENOVSKÝ P. *Modelování rozhodovacích procesů*. II. Vydání. Ostrava, 2009.

Winterlingova krizová matice. In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 03.07.2015 [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/winterlingova-krizova-matice>

Příloha A - Plán projektové komunikace

Odesílatel	Příjemce	Cíl/e	Formát sdělení/ kanál	Zpětná vazba	interní/externí komunikace
Obchodní zástupce dodavatele	Vedoucí pracovník zákazníka	Podání nabídky	osobně, pouze jednou	Přijetí/odmítnutí nabídky	externí
Vedoucí pracovník zákazníka	Obchodní zástupce dodavatele	Zaslání objednávky	email, pouze jednou	Potvrzení obdržení objednávky	externí
Obchodní zástupce dodavatele	Vedoucí realizačního týmu dodavatele	Informování o potvrzení objednávky, předání informací o obsahu projektu	osobně/email, pouze jednou	Převzetí projektu do fáze realizace	interní
Vedoucí realizačního týmu dodavatele	Vedoucí projektu dodavatele	Sestavení týmu projektu	email, pouze jednou	Převzetí projektu projektovým vedoucím	interní
Vedoucí projektu dodavatele	Členové projektového týmu dodavatele	Informování členů týmu o projektových rolích	osobně, pouze jednou	Přijetí projektových rolí	interní
Členové projektového týmu dodavatele	Vedoucí projektu dodavatele	Informování o postupu realizace	email, dle potřeby	Potvrzení přijetí informace	interní
Vedoucí projektu dodavatele	Vedoucí projektu zákazníka	Informování o harmonogramu a součinnostech projektu	email, pouze jednou	Potvrzení přijetí informace	externí
Členové projektového týmu dodavatele	Členové projektového týmu zákazníka	Zjištění podmínek realizace u zákazníka	osobně – společná schůzka realizačních týmů	Zápis o schůzce	externí
Vedoucí projektu dodavatele	Vedoucí projektu zákazníka	Předání cílového konceptu řešení	email, pouze jednou	Odsouhlasení cílového konceptu	externí
Vedoucí projektu dodavatele	Vedoucí vývojového týmu dodavatele	Předání zadání do vývoje	email, pouze jednou	Převzetí zadání	interní
Vedoucí vývojového týmu dodavatele	Vývojář	Předání konkrétního vývojového úkolu	email, pouze jednou	Přijetí úkolu	interní
Vývojář	Členové projektového týmu dodavatele	Upřesnění zadání, předání dílčích výstupů	email, osobně, dle potřeby	Zpřesnění zadání	interní
Vývojář	Vedoucí vývojového týmu dodavatele	Předání dokončeného úkolu	email, pouze jednou	Převzetí vykonané práce	interní

Vedoucí vývojového týmu dodavatele	Vedoucí projektu dodavatele	Předání hotového produktu	email, pouze jednou	Převzetí produktu	interní
Vedoucí projektu dodavatele	Členové projektového týmu dodavatele	Informování o vyhotovení produktu	email, pouze jednou	Přijetí informace	interní
Vedoucí projektu zákazníka	Vedoucí projektu dodavatele	Informace o zajištění podmínek realizace (součinností, infrastruktura, HW, ...)	email, pouze jednou	Přijetí informace	externí
Vedoucí projektu dodavatele	Vedoucí projektu zákazníka	Informace o nasazení produktu	email, pouze jednou	Přijetí informace	externí
Vedoucí projektu dodavatele	Vedoucí projektu zákazníka	Návrh termínu školení	email, pouze jednou	Potvrzení termínu	externí
Vedoucí projektu dodavatele	Vedoucí projektu zákazníka	Pokyn k zahájení testování	email, pouze jednou	Přijetí pokynu	externí
Vedoucí projektu zákazníka	Vedoucí projektu dodavatele	Informace o průběhu/ukončení testování	email, opakovaně	Přijetí informace	externí
Vedoucí projektu dodavatele	Vedoucí projektu zákazníka	Informace o nasazení produktu do produktivního provozu	email, pouze jednou	Odsouhlasení	externí
Vedoucí projektu zákazníka	Vedoucí projektu dodavatele	Předání požadavku na podporu uživatelů	email, dle potřeby	Přijetí požadavku a jeho řešení	externí
Vedoucí projektu dodavatele	Vedoucí projektu zákazníka	Vyhodnocení projektu po 6 měsících	osobně, jednou	Vyhodnocení projektu	externí
Vedoucí projektu dodavatele	Členové projektového týmu	Interní vyhodnocení projektu	osobně, jednou	Interní vyhodnocení projektu	interní

Zdroj: Vlastní zpracování 2018

Příloha B - Ukázka vzhledu pro MÚ Neratovice – Registrace

Registrujte se

Základní údaje

Email

Jméno

Příjmení

Adresa Vyhledej adresu...

Ověření zda nejste robot **Najsem robot**

Rozšířené údaje

Datum narození

Číslo občanského průkazu

Číslo cestovního pasu

Telefon

ZAREGISTROVAT

Příloha C - Ukázka vzhledu pro MÚ Neratovice – Přihlášení

Přihlásit se

Zadejte přihlašovací údaje

Přihlašovací jméno

Heslo

PŘIHLÁSIT [Zapomenuté heslo?](#)

Nemáte ještě založený účet? [Zaregistrujte se.](#)

Příloha D - Přehled závazků v aplikaci Moje závazky

Portál Občana Bc. Markéta Rajchertová Odejít se

Moje závazky

Moje závazky

Stav všech Vašich závazků: **920 Kč**


Přehled závazků

	Místní poplatek ze psů	200 Kč	Zaplatit
	Místní poplatek za komunální odpad	720 Kč	Zaplatit

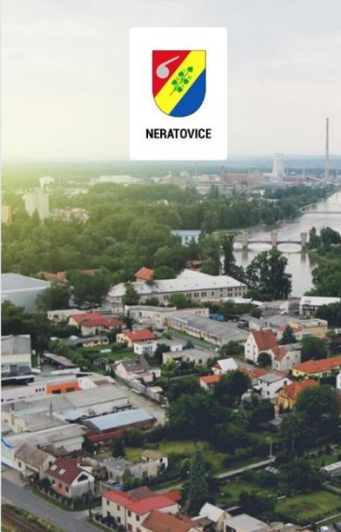
Přehled Vašich plateb

Datum platby	Způsob platby	Variabilní symbol	Číska
3. 5. 2016	Bankovní účet	1337012308	720 Kč
30. 3. 2016	Hotově	3410003193	200 Kč
4. 4. 2015	Bankovní účet	1337012308	720 Kč
28. 3. 2015	Hotově	3410003193	200 Kč

Zobrazení data bylo aktualizováno 21. 9. 2017 5:53



NERATOVICE



Příloha E - Detail závazku v aplikaci Moje závazky

Portál Občana Bc. Markéta Rajchertová Odejít se


Moje závazky

Moje závazky

Stav všech Vašich závazků: **920 Kč**

Přehled závazků

	Místní poplatek ze psů	200 Kč	Seps
--	------------------------	--------	----------------------






Údaje pro platbu převodem

Číslo účtu: 19-0460018359/0800

Variabilní symbol: 3410003193

Číska: 200 Kč

[Zaplatit online](#)


Platbu je možné provést také na pokladně (Po, St 8:00 - 11:30, 12:00-17:00).

	Místní poplatek za komunální odpad	720 Kč	Zaplatit
--	------------------------------------	--------	--------------------------

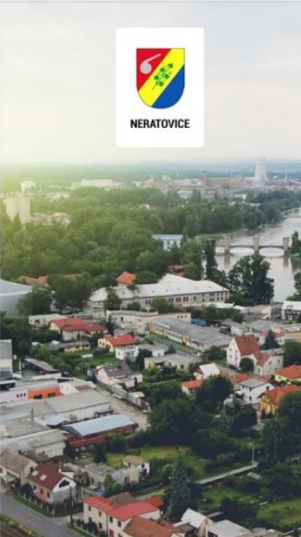
Přehled Vašich plateb

Datum platby	Způsob platby	Variabilní symbol	Číska
3. 5. 2016	Bankovní účet	1337012308	720 Kč
30. 3. 2016	Hotově	3410003193	200 Kč
4. 4. 2015	Bankovní účet	1337012308	720 Kč
28. 3. 2015	Hotově	3410003193	200 Kč

Zobrazení data bylo aktualizováno 21. 9. 2017 5:53



NERATOVICE



Příloha F - Profil občana v aplikaci Moje závazky

Portál Občana Bc. Markéta Rajchertová [Odhlásit se](#)

Bc. Markéta Rajchertová


Základní údaje

Email: marketa.rajchertova@neratovice.cz
Jméno: Markéta
Příjmení: Rajchertová
Adresa:

Rozšířené údaje

Datum narození:
Číslo občanského průkazu:
Číslo cestovního pasu:
Telefon: +420 702 214 232

[Upravit údaje](#) [Znovu heslo](#)



The image shows a screenshot of a web application interface for a citizen's profile. The profile is for Bc. Markéta Rajchertová. The interface includes a header with the user's name and a 'Logout' button. The main content area is divided into two sections: 'Základní údaje' (Basic information) and 'Rozšířené údaje' (Extended information). The basic information section lists the user's email, name, surname, and address. The extended information section lists the user's date of birth, ID card number, passport number, and phone number. There are two buttons at the bottom of the profile: 'Upravit údaje' (Edit data) and 'Znovu heslo' (Reset password). On the right side of the profile, there is a large image showing an aerial view of the town of Neratovice, with a coat of arms overlay that includes the text 'NERATOVICE'.

Abstrakt

BOČEK, Martin. *Řízení projektové komunikace v oblasti IT*. Plzeň, 2018. 57 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: projekt, projektové řízení, řízení projektové komunikace, plán komunikace

Tato práce je zaměřena na řízení projektu a projektovou komunikaci. Práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a část praktickou. První část této práce obsahuje teorii základu projektového řízení a projektové komunikace vypracovanou podle relevantních literárních pramenů. Teorie popisuje projektové řízení a řízení projektové komunikace.

V praktické části byla teorie aplikována na reálnou společnost Marbes consulting s.r.o., konkrétně projekt „Nasazení sw aplikace Moje závazky“. V této části je společnost i projekt stručně představen. Následuje analýza projektového řízení a jeho komunikace. Z výsledku analýzy jsou připraveny návrhy na zlepšení projektové komunikace a minimalizaci či eliminaci komunikačních rizik.

Abstrakt

BOČEK, Martin. *Management of Project Communication in IT*. Plzeň, 2018. 57 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: project, project management, project communication management, communication plan

This thesis is focused on project management and project communication. The thesis is divided into two parts, part theoretical and part practical. The first part of this thesis contains the theory of the basis of project management and project communication based on the relevant literary sources. Theory describes project management and project communication management.

In practical part, the theory was applied to the real company Marbes consulting s.r.o., namely the project „Deploying the SW application Moje závazky“. In this section, both the company and the project are introduced. Following is the analysis of the project management and its communication. From the analysis results are prepared proposals for improvement of project communication and minimalization or elimination of communication risks.