

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Bakalářská práce

**Řízení projektů ve společnosti W. A. G. payment
solutions, a. s.**

Šárka Andělová

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Šárka Andělová

Provoz a ekonomika

Název práce

Řízení projektů ve společnosti W.A.G. payment solutions, a.s.

Název anglicky

Project Management at W.A.G. payment solutions, a.s.

Cíle práce

Cílem práce je rozbor řízení projektů ve společnosti W.A.G. payment solutions, a.s., a návrh vlastních doporučení dle mezinárodní metodiky PRINCE2.

Metodika

Bakalářská práce vznikne v úzké spolupráci s vybraným partnerem z praxe, se společností W.A.G. solutions, a.s. Součástí práce bude vlastní výzkum v podobě polo-strukturovaných rozhovorů a vlastní návrh doporučení pro řízení projektů v kontextu mezinárodní metodiky PRINCE2. Teoretická část práce vznikne na základě vybraných témat a oblasti části praktické, a to až po sepsání praktické části práce.

Harmonogram:

- zahájení spolupráce s partnerem z praxe: leden 2018;
- studium vybrané odborné literatury: únor – listopad 2018;
- provedení rozhovorů a vlastní výzkum: září – říjen 2018;
- vypracování návrhů doporučení: listopad – prosinec 2018;
- sepsání literární rešerše: prosinec 2018 – leden 2019;
- finální úpravy a odevzdání práce: únor – březen 2019.

Doporučený rozsah práce

30 – 50 stran

Klíčová slova

Projektové řízení, metodika PRINCE2, projektové role, projektová kancelář, životní cyklus projektu.

Doporučené zdroje informací

AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE. *Prince2 Agile*®. Norwich: Axelos, 2015. ISBN 978-0-11-331467-6.

AXELOS LIMITED. *Managing successful projects with PRINCE2*®. Norwich: TSO, 2017. ISBN 978-0-11-331533-8.

DVOŘÁK, D., RÉPAL, M., MAREČEK, M. Řízení portfolia projektů. Brno: Computer Press, a.s. 2011. ISBN 978-80-251-3075-9

KERZNER, H. *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. ISBN 978-1-118-02227-6.

OGC. Portfolio, Programme and Project Offices. TSO, 2008. ISBN 978-0-11-33-1124-8

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Fifth edition. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013, 589 s. ISBN 978-1-935589-67-9.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management : systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 14. 2. 2019

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Řízení projektů ve společnosti W. A. G. payment solutions, a. s." jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. 3. 2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Janovi Bartoškovi, Ph.D. za odborné vedení, velmi cenné připomínky, které pomohly k vypracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Míše Třískové, projektovému týmu za ochotu a vstřícnost a celé společnosti W. A. G. payment solutions, a. s.

Řízení projektů ve společnosti W. A. G. payment solutions, a. s.

Abstrakt

V bakalářské práci se zabývám řízením projektů v konkrétní společnosti. V první části jsem si prostudovala odbornou literaturu, ze které jsem zpracovala literární rešerši, kde se zabývám životním cyklem projektu, projektovou kanceláří, rolemi a projektovými dokumenty. Na tuto část jsem navázala popsáním standardu projektového řízení PRINCE2. Popsala jsem hlavní principy a myšlenky metodiky PRINCE2. V praktické části bakalářské práci popisuji společnost, její historii a organizační strukturu. Následně jsem si domluvila schůzky s projektovými manažery a na základě rozhovorů s nimi jsem zpracovala vlastní šetření ve společnosti. Popsala jsem fungování projektové kanceláře ve společnosti a shrnula zjištěné výsledky, ke kterým jsem přidala vlastní doporučení.

Klíčová slova: projektové řízení, metodika, PRINCE2, projekt, projektové role, projektová kancelář, životní cyklus projektu, proces, projektové nástroje

Project Management at W. A. G. payment solutions, a. s.

Abstract

In bachelor thesis I deal with project management in a particular company. In the first part I studied the literature, from which I elaborated a literary research, where I deal with the life cycle of a project, project offices, roles and project documents. I have followed this part by describing the PRINCE2 project management standard. I outlined the main principles and ideas of the PRINCE2 methodology. In the practical part of the bachelor thesis I describe society, its history and organizational structure. Subsequently, I arranged appointments with project managers and, based on interviews with them, I worked out my own investigations in the company. I described the functioning of the project office in the company and summed up the findings to which I added my own recommendations.

Keywords: project management, methodology, PRINCE2, project, project role, project management organization, project life cycle, process, project tools

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika práce.....	12
2.3 Metodika vlastního šetření ve společnosti	13
3 Literární řešerše	14
3.1 Vymezení základních pojmů projektového řízení.....	14
3.1.1 Definice projektového řízení	14
3.1.2 Projekt a jeho základní definice.....	14
3.1.3 Životní cyklus projektu.....	16
3.1.4 Projektová kancelář.....	19
3.1.4.1 Projektový tým	19
3.1.4.2 Projektový manažer	21
3.1.5 Projektová dokumentace.....	22
3.1.5.1 Business Case	23
3.1.5.2 Logický rámec	23
3.1.5.3 Registr rizik	23
3.1.5.4 Work Brakdown Structure.....	24
3.1.5.5 Product Breakdown Structure.....	25
3.2 Metodika projektového řízení PRINCE2	25
3.2.1 Co je PRINCE2.....	25
3.2.2 Šest proměnných metodiky PRINCE2	28
3.2.3 Sedm základních principů PRINCE2	29
3.2.4 Hlavní témata metodiky PRINCE2.....	29
4 Praktická část	33
4.1 Popis vybrané organizace z praxe	33
4.2 O společnosti.....	33
4.2.1 Organizační struktura.....	33
4.2.2 Historie společnosti W. A. G. payment solutions a. s.	33
4.2.3 Produkty.....	35
4.2.4 Potenciální zákazníci	35
4.3 Projektová kancelář.....	36
4.3.1 Životní cyklus projektu.....	37
4.3.2 Definice cíle projektu.....	39

4.3.3	Vymezení projektových rolí.....	39
4.3.4	Nástroje projektového řízení.....	41
4.4	Portfolio projektů	42
5	Pokračování praktické části: vlastní šetření ve společnosti	44
5.1	Charakteristika řízených rozhovorů	44
5.1.1	Obecné informace o respondentech	45
5.2	Výsledky rozhovorů	46
5.2.1	Předprojektová fáze.....	46
5.2.2	Fáze plánování projektu.....	47
5.2.3	Realizační fáze projektu.....	47
5.2.4	Poprojektová fáze.....	48
5.2.5	Portfolio projektů ve společnosti	48
5.2.6	Způsob vedení týmu.....	48
5.2.7	Využívané nástroje projektového řízení	49
5.2.8	Shrnutí rozhovorů a identifikace nedostatků	50
5.3	Diskuse výsledků a návrh možných řešení.....	51
6	Závěr.....	58
	Seznam použitých zdrojů	60
7	Přílohy	62

Seznam obrázků

- Obrázek 1 Základy projektového řízení
- Obrázek 2 Životní cyklus projektu- fáze řízení projektu
- Obrázek 3 Obecná organizační struktura projektu
- Obrázek 4 Projektové řízení z pohledu prací manažera
- Obrázek 5 Postup řízení rizik
- Obrázek 6 Projektová kancelář v rámci celé organizace
- Obrázek 7 Životní cyklus projektu
- Obrázek 8 Struktura projektových rolí
- Obrázek 9 Matice RACI
- Obrázek 10 Kalendář zdrojů
- Obrázek 11 Příklad Ganttova diagramu z programu Excel

1 Úvod

Projektové řízení jako manažerská disciplína v dnešním světě získává na stále větší popularitě. Projektové řízení je účinným nástrojem při plánování nebo organizování různých procesů. Díky tomu také se dá aplikovat na velmi široké portfolio procesů a metody projektového řízení jsou používány ve velkém množství oborů, ať se jedná o informační technologie, stavebnictví nebo kulturní a sportovní akce.

Proto jsem si téma projektového řízení vybrala ke zpracování do bakalářské práce. Setkávám se s projektovým řízením denně v práci a chtěla bych se mu věnovat více i v budoucnu. Na řízení projektů a celém oboru se mi líbí, to že jsou přesně definované projektové kroky, podle kterých by se mělo postupovat, sice díky nim nedosáhneme zázraků, ale můžeme se jim přiblížit a požadovaný projekt dodat přesně, tak jak si zadavatel přál.

Ve své práci bych se chtěla věnovat skutečnému fungování projektové kanceláře. Proniknout do jejich práce a mít možnost poznat skutečnou práci projektového manažera a přiučít se nových postupů a metod.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je popis a návrh na zlepšení současného stavu projektové kanceláře ve vybrané společnosti, tj. posoudit systém řízení projektů a navrhnout zlepšení pro řízení projektů.

Pro dosažení tohoto budou stanoveny následující cíle, které budou popsány v dalších kapitolách:

- představení vybrané společnosti, popsání organizační struktury a jejích aktivit,
- popsání projektové kanceláře a identifikace slabých míst,
- popis projektových rolí a nástroje používané pro řízení projektů,
- návrh na zlepšení stavu.

2.2 Metodika práce

Pro vypracování této bakalářské práce bude nastudována odborná literatura z oblasti projektového řízení. Nastudovaná literatura bude uvedena v seznamu použité literatury. Nastudování odborné literatury je výchozí pro sepsání literární rešerše. Tyto nabyté teoretické znalosti budou využity ke zkoumání a posouzení systému projektového řízení ve vybrané společnosti.

Vybranou společností je W. A. G. payment solutions a. s., která bude představena v jedné z kapitol praktické části bakalářské práce. Kde bude také popsán její historický vývoj, aktivity a organizační struktura. Informace o společnosti budou čerpány z dat uvedených na webových stránkách dané společnosti a z přednášky vedené majitelem společnosti.

V první části vlastní práce bude popsána organizace a fungování projektové kanceláře ve W. A. G. Bude zde také popsán životní cyklus projektu, projektové role a nástroje používané pro řízení projektů. Vše bude popsáno na základě interní metodiky projektové kanceláře. V další části práce budou popsány a uvedeny zjištěné informace z polostandardizovaných rozhovorů, které budou vedeny se současnými projektovými manažery ve společnosti.

2.3 Metodika vlastního šetření ve společnosti

Pro analýzu a zhodnocení systému projektového řízení ve společnosti budou použity dvě metody či přístupy:

- prostudování interní metodiky projektového řízení
- polostandardizované rozhovory vedené s projektovými manažery ve společnosti.

Dokument, který slouží pro analýzu projektového řízení ve firmě bude WAG Portfolio & Project Management Methodology. Tento dokument je dostupný pouze v anglickém jazyce a bylo nutné jej přeložit do českého jazyka. V tomto dokumentu jsou popsány procesy pro vedení portfolia projektů a řízení projektů, definované role a změnové řízení.

V polostandardizovaných rozhovorech se bude vycházet z předem připraveného souboru otázek, které budou doplněny dle potřeby rozhovoru. Rozhovory budou vedeny s několika projektovými manažery. Otázky se budou týkat způsobu řízení projektu konkrétního manažera, doplněné informacemi z interních dokumentů a teorie. Seznam otázek bude uveden v příloze bakalářské práce.

3 Literární rešerše

3.1 Vymezení základních pojmů projektového řízení

3.1.1 Definice projektového řízení

Projektové řízení je souhrn všech aktivit týkající se plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů (Svozilová, 2016).

Projektové řízení se dá definovat, také jako aplikace znalostí, schopností, různých nástrojů a technologií na kvality projektu, tak aby splnily jeho požadavky (Svozilová, 2016).

Definice projektového řízení je spousta ale jejich význam je vždy stejný. Jedná se vždy o nějaké vynaložené úsilí, které je doprovázeno aplikací znalostí a metod za účelem dosažení vytyčeného cíle.

Projektové řízení je charakterizováno především těmito několika principy:

- systémový přístup,
- systematický metodický postup,
- strukturování problému a strukturování v čase,
- přiměřené prostředky- správný výběr metod a procesu řízení,
- interdisciplinární týmová práce,
- využití počítačové podpory,
- aplikace zásad trvalého zlepšování- chyby se nesmí opakovat,
- integrace- lidí, procesů, zdrojů (Doležal a kolektiv, 2016).

3.1.2 Projekt a jeho základní definice

Projekt znamená dočasné úsilí, které má vždy určené datum začátku a datum konce. Projekt se za kompletní dá považovat tehdy, když jsou vykonány všechny cíle projektu popsané v plánu. Projekty jsou určeny k tomu, aby přinášely výsledky, kterých nebylo ještě dosaženo (Heldman, Baca a Jansen, 2007).

Projekt je nejdůležitějším prvkem projektového řízení. Projekt je tedy jedinečný sled aktivit a úkolů, které mají:

- dán specifický cíl,
- definován začátek a konec uskutečnění,
- stanovený rámec pro čerpání zdrojů, které jsou zapotřebí pro jeho realizaci (Svozilová, 2016).

Definice projektového řízení obsahuje tři hlavní charakteristiky- tři základy projektového řízení, které definují prostor, v němž se podle daných cílů vytváří nová hodnota (Svozilová, 2016).

Obrázek 1 Základy projektového řízení



Zdroj: přepracováno autorem (Svozilová, 2016)

- čas je limitní pro plánování sledu jednotlivých dílčích aktivit projektu
- dostupnost zdrojů, které jsou projektu přiděleny a které budou užívány a čerpány
- náklady, které jsou finančním projevem užití zdrojů v časovém rozložení (Svozilová, 2016)

V praxi je velmi důležité rozpoznat zda daný soubor činností je projekt a tudíž jej projektově řídit. K tomu nám mohou dopomoci projektová kritéria:

- jedinečnost cíle,

- vymezenost pomocí termínu, zdrojů, rozpočtu,
- potřeba realizace projektovým týmem- pracovníci různých specifikací a oborů,
- komplexnost a složitost,
- nadprůměrné riziko- vysoká pravděpodobnost, že se něco pokazí díky složitosti a řadě různých pracovníků (Doležal a kolektiv, 2016).

Můžeme rozlišovat několik různých typů projektu. Typickými projekty jsou například akce typu:

- zavádění systému kvality,
- vývoj a zavádění informačního systému,
- stavebně-investiční akce,
- stěhování (přesun) organizace,
- vývoj nového produktu,
- kulturní festival a další humanitně zaměřené akce,
- výzkumná expedice (Doležal a kolektiv, 2016).

Optimální doba trvání projektu je 12 měsíců. Delší projekty jsou rizikovější a je vhodné je rozdělit na několik různých podprojektů, které dohromady dosahují cíle komplexního projektu (Doležal a kolektiv, 2016).

3.1.3 Životní cyklus projektu

Každý projekt se dělí na několik různých fází a tyto fáze se dohromady nazývají životní cyklus projektu. Kde každá fáze je ukončena konkrétním výstupem.

Všechny životní cykly projektu se vyznačují stejnými znaky:

- počet pracovníků a náklady projektu jsou ze začátku malé a postupem času se zvyšují a v konečné fázi projektu jsou nejvyšší,
- úspěch dokončení projektu je nejmenší na začátku, rizika ovšem nejvyšší,
- možnost zainteresovaných stran ovlivnit podobu projektu je nejvyšší na začátku (PMBOK Guide, 2013).

Obecná definice životního cyklu projektu je podle PMBOK jak uvádí Svozilová (2016): životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována.

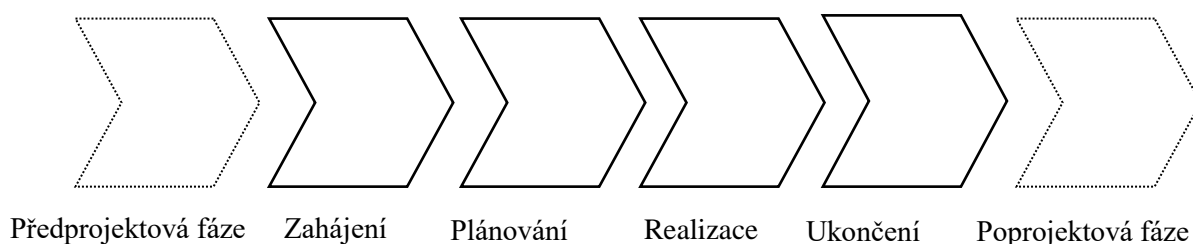
Fáze životního cyklu projektu lze rozdělit na:

- předprojektovou fází,
- projekt,
- poprojektovou fází (Doležal a kolektiv, 2016).

Životní cyklus projektu je vnímám jako popis souslednosti tzv. fází řízení projektu. Tedy jako popis vývoje projektu v čase, od jeho vzniku až po ukončení všech aktivit, které s projektem souvisí. Existuje několik různých pojetí, všechna se shodují na tom, že vlastní projekt má čtyři fáze řízení: zahájení, plánování, realizaci a ukončení (PM Consulting, nedatováno)

Fáze životního cyklu projektu

Obrázek 2 Životní cyklus projektu- fáze řízení projektu



Zdroj: přepracováno autorem (Doležal a kolektiv, 2016)

Hlavním úkolem předprojektové fáze je prozkoumání příležitostí pro projekt a posouzení proveditelnosti daného záměru. Důležité je v této fázi získat odpověď na strategické otázky projektu, především tedy jestli má smysl projekt realizovat (Doležal, Máchal a Lacko, 2009).

Obvykle se v této fázi projektu zpracovávají dva důležité dokumenty.

Studie proveditelnosti, která má ukázat nejvhodnější cestu k realizaci projektu a upřesnit obsah projektu, plánovaný termín zahájení a ukončení projektu. Měla by studie obsahovat odhadované celkové náklady a potřebné zdroje. Druhým dokumentem je studie příležitostí, která má zodpovědět otázku, zda je správná doba realizovat projekt. Studie se zabývá situací v organizaci, situací na trhu. Výsledkem studie je doporučení nebo nedoporučení projekt realizovat (Doležal, 2009).

V rámci zahajovací fáze je potřeba ověřit a upřesnit účel a cíl projektu. Velmi důležitou součástí zahájení projektu je sestavit základní projektový dokument- zakládací listina projektu. V navazující fázi plánování se utváří projektový tým, který vytvoří plán projektu, který se nazývá baseline, neboli základní plán projektu. V realizační fázi je především zapotřebí projekt sledovat a porovnávat s plánem. Posledním krokem je předávání výstupů a to se děje ve fázi ukončování projektu (Doležal, Máchal a Lacko, 2009).

V navazující a poslední fázi může být poprojektová fáze, ve které dochází k vyhodnocení průběhu projektu. Realizace projektu přináší nové poznatky a zkušenosti, které lze využít v dalších jiných projektech. Proto je třeba analyzovat celý průběh projektu, určit špatné zkušenosti a předejít opakování chyb v dalších projektech.

Vyhodnocení přínosů projektu Mnoho projektů je koncipováno tak, že jejich přínosy se dostaví až po uplynutí určité doby, takový charakter mají např. mnohé projekty z oblasti jakosti. V takových případech je třeba naplánovat termín a způsob vyhodnocení přínosů projektu (Doležal, 2009).

Daný přístup k životnímu cyklus projektu je optimální v projektech, v nichž je možné a efektivní vytvořit dostatečně fixní zadání projektu. V některých projektech není možné nebo to nedává moc smysl. Například vývoj nového produktu nebo webu jsou takové projekty, u kterých je možné postupovat iterativním či agilním způsobem- po určitých ucelených částech, které je možné řešit jako samostatné celky. Základním principem je prioritizace požadavků zákazníka a řešení nejdůležitějších hned na začátku projektu

a pravidelné ověřování, že to zákazníkovi vyhovuje. Tím je aktivně snižována nejistota, že zákazník na daný výsledek bude čekat delší dobu a na víc nebude spokojen (Doležal a kolektiv, 2016).

3.1.4 Projektová kancelář

Projektová kancelář je podpůrný administrativní orgán řízení projektu a je tvořen manažerem projektu a asistenty projektu. Úkolem projektové kanceláře je:

- obsloužit všechny administrativní a dokumentační potřeby projektu,
- zajistit chod všech informačních toků projektu,
- podpořit kontrolní procesy projektu pod vedením a pro potřeby manažera projektu (Svozilová, 2016).

Projektová kancelář má čtyři hlavní funkce, které jsou:

- funkce definiční- útvar slouží k projektování struktur organizace řízení projektů a jejich implementaci do integrovaného manažerského systému,
- funkce kontrolní- kontrolní orgán projektů organizace, který provádí audity,
- funkce realizační- zdroj projektových manažerů, kteří jsou přidělováni na jednotlivé projekty, dochází k předávání zkušeností,
- funkce podpůrná- mohou využívat různé projektové týmy, místo, které slouží projektovým manažerům k usnadnění jejich práce (Doležal a kolektiv, 2016).

Projektová kancelář by měla být, co nejvíce nezávislým oddělením v rámci organizace, které je podřízené nejvyššímu vedení. To zajistí skutečně objektivní a nestranný přístup vůči jednotlivým organizačním útvarům (Doležal a kolektiv, 2016).

3.1.4.1 Projektový tým

Hlavním výkonným článkem projektu je projektový tým. Projektový tým je skupina osob, které realizují cíle projektu a po dobu projektu podléhají řízení projektového manažera. Mají přidělené oprávnění a odpovědnost na jednotlivých úkolech (Svozilová, 2016).

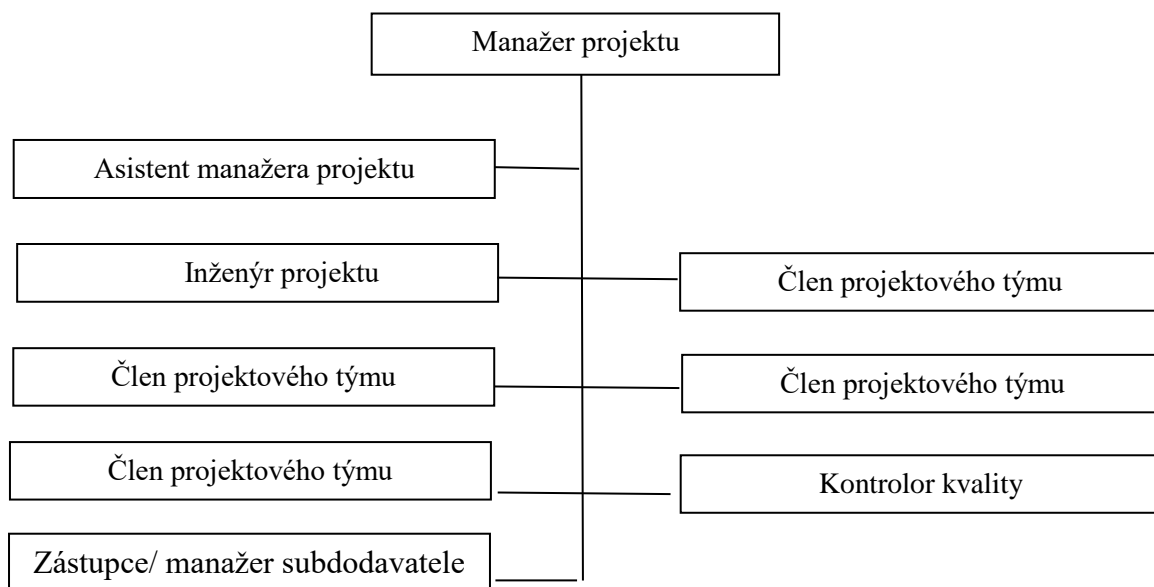
Projektový tým se skládá z osob s pověřením realizovat určitou jednotku práce s přesně definovaným zadáním a požadovaným výsledkem ve stanoveném časovém období (Svozilová, 2016).

Projektový tým musí mezi sebe rozložit odpovědnost za úkoly, které vychází z následujících bodů:

- projektový tým je skupina jednotlivců, kteří tvoří projektový tým s platností po dobu existence projektu,
- po dobu práce na projektu jednotliví členové projektového týmu podléhají řízení projektového manažera,
- za kvalitu a odbornost pracovního výkonu pracovníků odpovídá jeho liniový manažer,
- případné připomínky, dotazy a upřesnění na požadované změny projednává člen projektového týmu s manažerem projektu a to v čase, kdy tyto skutečnosti nastanou (Svozilová, 2016).

Výše zmíněná pravidla jsou pouze obecná a mohou se lišit v různých společnostech podle interních metodik a zvyklostí.

Obrázek 3 Obecná organizační struktura projektu



Zdroj: přepracováno autorem (Svozilová, 2016)

Obrázek zjednodušené organizační struktury obsahuje strukturu bez konkrétního přiřazení odpovědností, profesí nebo jmen. Pro přidělení jednotlivých rolí projektového týmu bývají rozhodující následující skutečnosti:

- odbornost vzhledem k požadovanému výkonu,
- dostupnost v čase vzhledem k harmonogramu,
- náklady na výkon činnosti podle popisu vzhledem k rozpočtu (Svozilová, 2016).

3.1.4.2 Projektový manažer

Základní a hybnou silou řízení projektů jsou lidé, kteří se na řízení podílejí. Nejdůležitější a nejzodpovědnější roli má projektový manažer.

Manažer projektu je jeho zosobněním, Je zodpovědný za naplňování a realizaci projektu, čili dosažení jeho cílů. Hlavním úkolem projektového manažera je dodat stanovený cíl v definovaných parametrech. Splnění jednotlivých činností projektový manažer může delegovat na garanty jednotlivých výstupů (Doležal a kolektiv, 2016).

Osoba, který mý odpovědnost za předání všech částí projektu je projektový manažer. Práce projektového manažera se na každém projektu liší ale vždy je jeho úloha vedoucího projektu stejná. Zodpovídá za vymezení práce, plánování a stanovení potřebných zdrojů. Mezi další odpovědnosti projektového manažera patří zabezpečení řešení všech problémů, které mohou způsobit zpoždění projektu (Newton, 2008).

Manažer projektu musí být osoba, která si zjedná patřičnou autoritu. Musí mít dostatek rozhodovací autority k prosazení požadavků v souladu s plánem projektu. Musí mít autoritu u svého týmu, čili autoritu k řízení lidí, koordinaci úkolů a procesů. Musí přijímat rozhodnutí v neočekávaných situacích (Svozilová, 2016).

Autorita jako klíčový vztah mezi projektem a jeho manažerem má 3 části:

- zákonná autorita, která je daná legislativou a podnikovými metodikami a pravidly,
- projektovou autoritu,
- neformální autoritu, zejména se jedná o přístup k členům projektového týmu (Svozilová, 2016).

Manažer podniku obvykle zodpovídá za:

- dodání sjednaného rozsahu projektu při splnění rozpočtu a termínu, a to tak aby výsledek odpovídal očekávaným přínosům,
- postup projektu v čase,
- včasnou reakci na nepříznivý vývoj projektu a informování o tomto stavu vlastníka projektu (Doležal a kolektiv, 2016).

Správný projektový manažer musí plnit i povinnosti vůči svému projektovému týmu. Mezi tyto povinnosti patří:

- motivovat tým, aby byl dostatečně produktivní a efektivní zároveň,
- průběžně vysvětlovat a aktualizovat plán projektu, tak aby každý člen týmu mu rozuměl,
- poskytovat a informovat členy projektového týmu o konkrétních úkolech, které mají být splněny a jednotlivé úkoly přiřadit konkrétní osobě,
- naslouchat členům svého týmu, brát v potaz jejich připomínky, informaci a náměty (Newton, 2008).

3.1.5 Projektová dokumentace

Projektová dokumentace zahrnuje dokumenty, které souvisí s předmětem projektu a dokumenty, které souvisejí s řízením projektu, jako například různé plány, rozpočty, matice zodpovědností a rizik (PM Consulting, nedatováno).

Obecně dokumenty slouží pro účely kontroly a schvalování určitých etap projektu a nebo celého projektu. Usnadňují lepší orientaci v projektu i ostatním osobám podílející se na daném úkolu. Dokumenty jsou přehledné a srozumitelné tudíž umožňují lepší delegaci úkolů mezi spolupracovníky na projektu.

Mezi základní dokumenty projektového řízení patří business case, logický rámec, work breakdown structure, product breakdown structure a rejgstr rizik. Ostatní dokumenty jako akceptační protokol, předávací protokol, report o stavu, změnové požadavky jsou běžnými dokumenty nejen v projektovém řízení.

3.1.5.1 Business Case

Projektový nebo obchodní záměr, v angličtině business case, je komplexní dokument, který slouží k představení projektu investorům nebo nadřízeným manažerům. Business Case obsahuje souhrn výnosů, nákladů, plánované zdroje a možná rizika, ohrožující projekt. Business Case se dá považovat za první krok projektu. Základní kámen, první bod, na kterém budeme stavět celý plán projektu pokud bude projekt na základě tohoto dokumentu schválen (Management Mania, 2018).

Účelem projektového záměru je doložit zdůvodnění podnikání projektu. Obvykle je záměr založen na předpokládaných nákladech a výnosech. Obsahuje také plánované zdroje alokované na projekt. A časový plán projektu. Business Case většinou sestavuje sponzor projektu. Klíčovým dokumentem je projektový případ pro projektového manažera, který podle něj bude odůvodňovat jeho činnost (Project Management, nedatováno).

3.1.5.2 Logický rámeček

Logický rámeček slouží jako pomůcka při stanovování základních parametrů projektu. Je součástí metodiky návrhu a řízení projektu, která obsahuje přípravu, návrh, realizaci a vyhodnocení projektu (Doležal a kolektiv, 2016).

Základním principem logického rámce je rozlišování požadovaných výsledků ve třech základních úrovních:

- výstupy- produkty, které jsme zavázání dodat vlastníkovi projektu, a které jsou považovány za výsledky aktivit projektového týmu, který je za ně zodpovědný,
- cíl- důvod proč produkujeme výstupy, stav, kterého chceme dosáhnout na konci projektu, a za cíl zodpovídá manažer projektu,
- přínosy- důvody realizace projektu (Doležal a kolektiv, 2016).

3.1.5.3 Registr rizik

U každého projektu existují určitá rizika, nejisté události, které mohou nastat a ovlivnit (většinou negativně) průběh projektu. Registr rizik je dokumentem, který vzniká při analýze rizik. Analýza rizik je samostatnou disciplínou, která se snaží rizika předvídat,

odhadovat pravděpodobnosti výskytu, velikosti dopadu a identifikovat události, podle kterých se pozná, že riziko nastalo. Vlastním řízením rizik se snažíme snížit pravděpodobnost výskytu, zmenšit případné dopady a vytvořit nouzové plány pro případ naplnění hrozby rizika.

Registr rizik je nástrojem, kde všechny zmíněné informace sdružujeme a udržujeme aktuální. O registru rizik se dá říci, že je živým dokumentem neboť v průběhu realizace projektu se rizika neustále mění. Některé již identifikovaná rizika přestanou platit a naopak v průběhu času se objeví nová rizika.

Registr rizik by měl být sestavován v průběhu plánování projektu, kdy rizika identifikujeme na základě podmínek vnějšího světa a z předešlých zkušeností. Základní výčet rizik musí projektový manažer brát v potaz při plánování rozpočtu a harmonogramu, protože opatření k předcházení rizikům, stejně jako jejich odstraňování jejich následků, je vždy spojeno s dopady na náklady a čas.

Prvotní rizika identifikuje projektový manažer spolu se svým týmem během plánování. Při analýze rizik je vhodné použít metodu brainstormingu, kde se sejde početná skupina lidí a dohromady vymýšlí možné varianty. Následné posouzení rizik je více odbornou činností, která vyžaduje znalosti a zkušenosti z oboru (Projektový manažer, nedatováno).

3.1.5.4 Work Breakdown Structure

Mezi oblíbené projektové dokumenty a nástroje patří work breakdown structure, zkráceně WBS. WBS hierarchicky rozpadá cíl projektu na jednotlivé dodávané výsledky a dále postupně na jednotlivé produkty a podprodukty. Je to nejefektivnější způsob, jak rozsah projektu srozumitelně a komplexně popsat (Doležal a kolektiv).

WBS definuje, co má být vyprodukováno, nejedná se o definici procesu nebo rozvrhu definujícího jak nebo kdy bude který výstup realizován. WBS slouží k nalezení a zpřehlednění potřebných dodávek a výsledků potřebných k dodání všech výstupů projektu. WBS se zobrazuje pomocí stromové struktury, která zajistí to, že se nezapomene na nic důležitého (Doležal a kolektiv).

3.1.5.5 Product Breakdown Structure

Podobného členění a rozpadu projektu na produkty, jako u WBS, můžeme docílit i pomocí product breakdown structure, zkráceně PBS. Členění pomocí tohoto nástroje, rozpadá produkt na jednotlivé fyzické součásti projektu. Na vrcholu hierarchie je konečný produkt, který se rozpadá na podkategorizované produkty. Tento rozpad umožní větší přehlednost o produktu a jeho potřebných komponent. Čili PBS se oproti WBS soustředí pouze na produkt a jeho potřeby. WBS se zaměřuje i na potřebné jednotlivé práce na projektu (Product Breakdown Structure, 2019).

3.2 Metodika projektového řízení PRINCE2

3.2.1 Co je PRINCE2

PRINCE2 je nepatentovaná metoda projektového řízení, která se používá ve více než 150 zemích po celém světě a její rozšíření neustále roste. To je obecně považováno za vedoucí metodu v řízení projektů, s více než 20 000 organizací, které těží z průkopnického a důvěryhodného přístupu. Z velké části je to tím, že PRINCE2 je skutečně druhový: může být použit na jakýkoli projekt bez ohledu na velikost, typ, organizaci, geografii nebo kulturu projektu. Zvláštní aspekty jakéhokoli typu projektu jsou snadno integrovány do metody PRINCE2 a spolu s PRINCE2 poskytují bezpečný celkový rámec pro projektovou práci. Počet uživatelů metodiky PRINCE2 se meziročně zvyšuje a PRINCE2 zůstává klíčovým přispěvatelem k úspěšnému doručení projektů. PRINCE2 je nepostradatelnou metodou pro každou organizaci, která si přeje zajistit efektivitu a efektivní provozní výsledky (PRINCE2,2009).

Klíčovým bodem pro organizaci v dnešním světě je vyvážit dva paralelní konkurenční požadavky- udržet aktuální obchodní aktivity, ziskovost, kvalitu služeb, zákazníky, a důvěru na trhu. A přeměnit obchodní operace tak, aby přežily a dokázaly konkurovat ostatním organizacím v budoucnu. Tempo růstu změn se zrychluje (v oblasti technologií, obchodu, společnosti, regulace) a sankce, které se nedaří přizpůsobit změnám, se zřetelněji projevují tak, že pozornost managementu se snaží dosáhnout rovnováhy mezi běžným obchodem a obchodními změnami. Projekty jsou prostředky, kterými zavedeme změnu-

a zatímco mnohé z požadovaných dovedností jsou stejné, existují některé zásadní rozdíly mezi řízením obvyklého podnikání a řízením projektové práce.

Podle metodiky PRINCE2 je projekt dočasná organizace, která je vytvořená za účelem dodání jednoho nebo více obchodních produktů podle dohodnutého obchodního případu.

Řízení projektu je plánování, delegování, monitorování a kontrola všech aspektů projektu a motivování zúčastněných osob k dosažení cílů projektu v rámci očekávaných cílů plnění času, nákladů, kvality, rozsahu, přínosů a rizik

Jedná se o vývoj projektových výstupů (známých jako produkty PRINCE2), které přinášejí výsledky projektu. Nový dům je dokončen vytvořením výkresů, základů, podlah, stěn, oken, střechy, instalatérství, elektroinstalace a související služby. Nic z toho není projektové řízení - tak proč potřebujeme projektové řízení vůbec? Cílem projektového řízení je udržovat kontrolu nad odbornou prací potřebnou k vytvoření projekčních produktů nebo pokračovat v analogii domu, aby se zajistilo, že střešní dodavatel nedorazí předtím, než budou zdi postaveny. Dále, vzhledem k tomu, že projekty jsou prostředky, kterými přinášíme změnu v podnikání a že práce na projektech představují vyšší míru rizika než jiné obchodní aktivity, vyplývá, že zavedení bezpečného, konzistentního a osvědčeného přístupu k řízení projektů je cennou činností investice (PRINCE2, 2009).

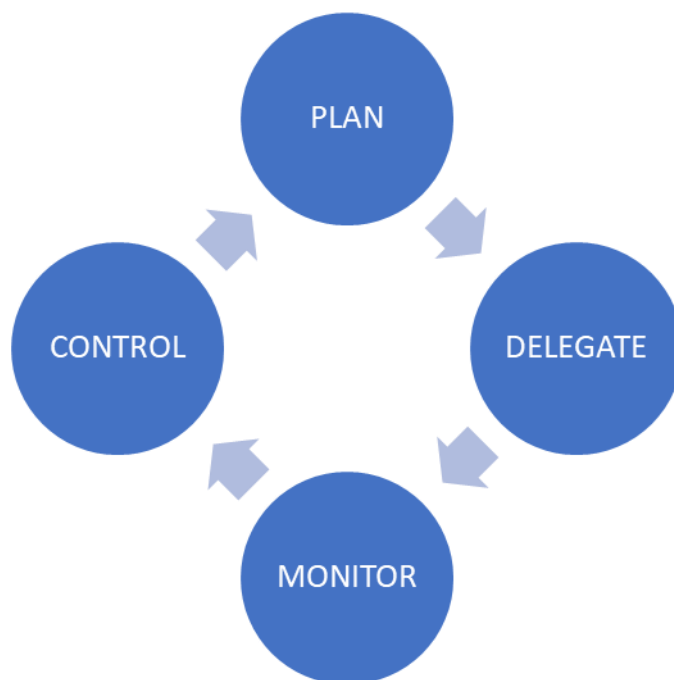
Aby byla možná kontrola projektu, musí nejdříve existovat plán projektu. Jedná se o projektového manažera, který naplánuje sled aktivit na stavbu domu, zjistí, kolik zedníků bude potřebovat a tak dále.

Může být možné dům postavit sami - ale být manažerem znamená, že některé nebo všechny práce delegujete jiným. Schopnost delegovat je důležitá v jakékoli formě řízení, ale především v řízení projektů (PRINCE2, 2009).

Samozřejmě, pokud práce není podle plánu, musí projektový manažer zasáhnout- ovládnutí. Dokonce i když práce probíhá dobře, projektový manažer může objevit příležitost k urychlení nebo snížení nákladů. Ať už je to přijetím nápravných opatření nebo prováděcích

opatření ke zlepšení výkonnosti, cílem PRINCE2 je, aby správné informace byly k dispozici ve správný čas, aby správní lidé mohli správně rozhodovat (PRINCE2, 2009).

Obrázek 4 Projektové řízení z pohledu prací manažera



Zdroj: PRINCE2, 2009

Struktura PRINCE2

Metoda PRINCE2 se zabývá řízením projektů se čtyřmi integrovanými prvky principů, témat, procesů a prostředí projektu. Principy jsou základem toho, co vytváří projektovou metodiku PRINCE2. Témata pokrývají klíčové aspekty řízení projektů, které je třeba řešit v celém projektu - uplatňují se průběžně a souběžně. Procesy popisují postupné shrnutí postupu prostřednictvím životního cyklu projektu - popisuje činnosti pro úspěšné nasměrování, řízení a realizaci projektu (s odkazy na vysvětlující pokyny v tématech). Čtvrtým prvkem je prostředí projektu. PRINCE2 musí být přizpůsobena kontextu příslušné organizaci a projektu, s přihlédnutím k faktorům, jako je velikost projektu, složitost, typ, zeměpis, kultura (PRINCE2,2009).

Přínosy PRINCE2

- PRINCE2 lze použít na jakýkoli typ projektu,
- poskytuje společnou slovní zásobu a přístup pro uživatele,
- PRINCE2 se snadno integruje s průmyslovými modely,
- PRINCE2 uplatňuje správu výjimkou, která umožňuje efektivní využití času senior managementu,
- zabezpečuje zaměření na pokračující životaschopnost projektu,
- existuje mnoho akreditovaných vzdělávacích a poradenských organizací působících po celém světě, které mohou poskytovat odbornou podporu projektům PRINCE2 nebo organizacím, které hodlají přijmout metodiku projektového řízení PRINCE2,
- poskytuje explicitní definici rolí a povinností, takže každý rozumí tomu, co se od nich očekává a co očekávat od ostatních (PRINCE2, 2009).

3.2.2 Šest proměnných metodiky PRINCE2

Existuje šest proměnných, které jsou zapojené do jakéhokoli projektu, a proto je důležité těchto šest aspektů znát a řídit je.

- Náklady- projekt musí být cenově dostupný a i když můžeme začít s určitým rozpočtem, bude mnoho faktorů, které mohou vést k překročení výdajů a některé naopak ke snížení nákladů.
- Časové rozvržení- spojení s touto a pravděpodobně další nejčastější otázkou ze strany vedoucího projektu je, kdy bude projekt dokončen.
- Kvalita- dokončení včas a v rámci rozpočtu není moc útěchou, pokud výsledek projektu nefunguje.
- Scope (rozsah)- přesně to, co má projekt přinést, musí existovat dohoda o rozsahu projektu a projektový manažer musí mít podrobné pochopení toho, co je a co není v rozsahu, projektový manažer by měl dbát na to, aby se nedostával mimo rozsah, protože to bývá běžným zdrojem zpoždění, překročení výdajů a změn.
- Rizika- všechny projekty přinášejí rizika, musíme se s nimi naučit pracovat a některá přijmout nebo se jim snažit předcházet,

- Benefits (výhody)- nejčastější otázka, které se tolik nevěnuje pozornost je, proč to děláme, projektový manažer musí jasně chápat cíl projektu jako investici a ujistit se, že to, co projekt dodává je v souladu s dosažením požadované návratnosti.

PRINCE2 je integrovaný rámec procesů a témat, která se zaměřují na plánování, delegování, monitorování a kontrolu všech těchto šesti aspektů projektu (PRINCE2, 2009).

3.2.3 Sedm základních principů PRINCE2

Sedm principů PRINCE2 jsou hlavní osvědčené postupy, které by měl projekt dodržovat, pokud chce projekty řídit podle metodiky PRINCE2. Tyto principy jsou odvozeny z lekcí, a to jak dobrých, tak špatných, které ovlivnily úspěch projektu. Zásady poskytují rámec osvědčených postupů pro ty osoby, které se podílejí na projektu (PRINCE2, 2009).

Sedm principů můžeme shrnout jako:

- pokračování v obchodní činnosti společnosti,
- učení projektového týmu z předešlých zkušeností,
- definování a schválení rolí a odpovědností v souladu s organizační strukturou,
- projekty jsou naplánovány, monitorovány a řízeny v etapovém procesu,
- definovány tolerance pro cíl projektu,
- projekty podle PRINCE2 se zaměřují na dodání projektu, zejména v požadovaném rozsahu a kvalitě,
- přizpůsobení řízení projektu prostředí, velikosti, složitosti, významu a rizikům (PRINCE2, 2009).

3.2.4 Hlavní témata metodiky PRINCE2

Témata PRINCE2 popisují aspekty řízení projektu, které musí být řešeny průběžně. Každý profesionální manažer musí těmto tématům věnovat důkladnou pozornost a plnit jejich úlohu. Síla PRINCE2 je ve způsobu integrování a navržení sedmi témat, tak aby se efektivně propojovaly. Všechny procesy se zabývají chronologickým tokem projektu.

Prvním tématem metodiky PRINCE2 je Business Case nebo-li obchodní případ. Projekt vždy začíná myšlenkou, která má pro danou organizaci potencionální hodnotu. Business Case jako téma v metodice PRINCE2 se zabývá tím, jak se tato myšlenka rozvíjí v životaschopnou investiční nabídku pro organizaci a jak projektové řízení udržuje zaměření na cíl během celého projektu. První téma tedy odpovídá na otázku: Proč? (PRINCE2, 2009).

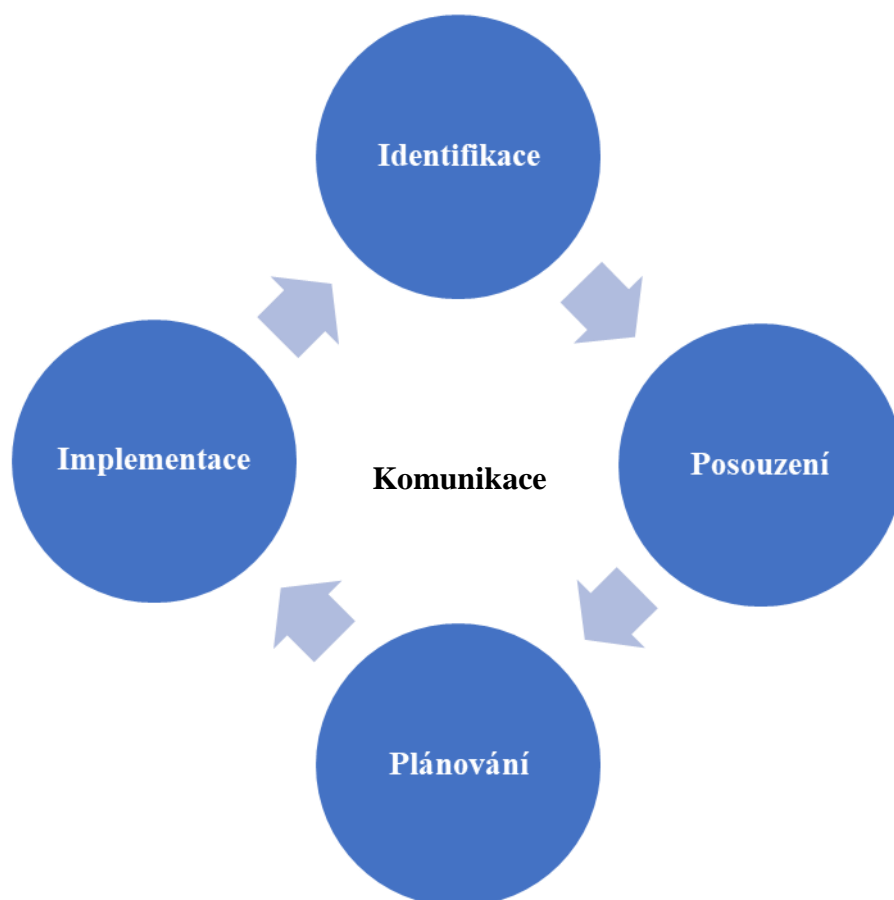
Navazující téma je nazvané Organizace. Téma se zabývá přidělením práce projektovým manažerům, kteří budou za danou práci zodpovědní, budou jí řídit a také jí dokončit. Organizace popisuje role a odpovědnosti v dočasném týmu řízení projektů PRINCE2, které jsou potřebné k účinnému řízení projektu. Otázka, kterou si klademe je: Kdo?

Velmi důležitým tématem je kvalita dodávaného produktu. Kvalita jako téma metodiky PRINCE2 vysvětluje atributy kvality produktů, které mají být dodány. Jedná se o kvalitu zpracování plánu a o kvalitní kontrolu. Vše souvisí s kvalitou konečného dodaného produktu. Otázku, kterou si pokládáme je: Co?

Následující téma doplňuje předešlou kvalitu. Plán doplňuje téma kvality popsáním kroků, které jsou nutné k vytvoření plánů a metod řízení projektu. Podle PRINCE2 jsou plány přizpůsobeny potřebám organizace na různých úrovních. Především se zaměřují na komunikaci a kontrolu průběhu celého projektu. Mezi nejdůležitější otázky při plánování patří: Jak, jaké budou náklady a kdy (PRINCE2, 2009).

Téma, které by projektového manažera mělo velmi zajímat, je téma rizik. Neboť projekty představují větší riziko než stabilní provozní činnosti. Téma Rizik podle PRINCE2 se zabývá tím, jak projektové řízení řeší nejistoty v plánech projektu a širším prostředí projektu. Analýza rizik podle metodiky PRINCE2 zahrnuje pět kroků: identifikaci rizika, jeho posouzení, případné vytvoření plánu jak postupovat, implementaci a především komunikaci, která je nezbytnou součástí, pokud se jedná o rychlou a závažnou změnu na projektu (PRINCE2, 2009).

Obrázek 5 Postup řízení rizik



Zdroj: PRINCE2, 2009

Při řízení rizik si projektovým manažer a jeho tým kladnou otázku: Co když? Co když nastane tato událost a jaký bude mít dopad na průběh projektu.

Předposledním tématem, kterým se metodika PRINCE2 zabývá, jsou Změny. Téma popisuje, jak projektový management hodnotí a jedná o problémech, které mají potencionální dopad na některé z výchozích aspektů projektu. Problémy mohou být neočekávané a projektový tým by měl být připraven na případné změny. Měl by znát odpovědi na otázku: Jaký bude dopad? Jak změna zapůsobí na probíhající projekt (PRINCE2,2009).

Poslední téma se zabývá trvalou životaschopností projektu. Vysvětluje proces rozhodování, plánování, monitorování skutečného výkonu a postup eskalace, pokud události neprobíhají podle plánu. Poslední téma, metodiky PRINCE2, které je nazvané Pokrok určuje, zda a jak má projekt pokračovat (PRINCE2, 2009).

4 Praktická část

4.1 Popis vybrané organizace z praxe

4.2 O společnosti

Společnost byla založena před více než dvaceti lety. Dnes je nejrychleji rostoucí poskytovatel integrované mobility v Evropě a jejím cílem je nalezení řešení pro zjednodušení podnikání společností v oblasti silniční dopravy. Ať už je to palivo, mýtné, refundace daní, správa vozového parku nebo jednoduchá rada- je tu proto, aby jejím zákazníkům pomohla spravovat více než 250 000 vozidel pohybujících se po celé Evropě, Asii a na Blízkém východě (W.A.G. payment solutions, 2018).

4.2.1 Organizační struktura

Organizační struktura ve společnosti je velmi rozmanitá a složitá. Je zde jeden majitel a zároveň jednatel, který má pod sebou nejbližší spolupracovníky a ti jsou členové představenstva (BOARD). Každý člen představenstva má na starosti velké oddělení, kterých je dohromady šest a jedná se o tyto skupiny: obchodní oddělení pro silniční dopravu, oddělení pro rozvoj společnosti, oddělení operativy, IT oddělení, oddělení správy financí a oddělení kvality. Organizační struktura se dále rozpadá ještě na menší oddělení, které mají na starosti běžný chod společnosti. Schéma organizační struktury je přílohou číslo 2 bakalářské práce.

4.2.2 Historie společnosti W. A. G. payment solutions a. s.

Úplné začátky společnosti sahají do roku 1996, kdy současný majitel dostal nabídku distribuovat rafinérie. Aby společnost byla úspěšná, vedení se tenkrát rozhodlo dodávat palivo pouze zemědělským podnikům, které byly schopné platit v hotovosti a společnost se takto vyhnula kreditním rizikům, čili neschopnosti protistrany platit své závazky.

V roce 1999 se W.A.G. stala prvním soukromým subjektem v oboru, který je certifikován podle ISO 9001 jako součást politiky pro zvýšení kvality. Snažili si vymýšlet, co nejlepší odlišení od ostatních firem, konkurentů, mít přidanou hodnotu. Společnost jako první ve

svém oboru začala používat pro komunikaci se zákazníky internet. Dnes se to může zdát úsměvné ale tenkrát to bylo něco nového, lepšího. Společnost mohla dále růst a rozvíjet se.

Velký zlom pro společnost byla poptávka po možnosti tankování zákaznických kamiónů i na hranicích. Vedení společnosti vymyslelo jednoduchý systém jak poskytnout, co nejvíce zákazníkům možnost tankovat u čerpacích stanic pomocí jedné kartičky. Do té doby bylo nasmlouváno pár desítek čerpacích stanic, které měli nevyužité kapacity. Vedení rozdalo svým zákazníkům karty, které umožňovaly tankovat palivo u určité stanice. Pomocí jednoduchého SMS kódu pak byla vždy platba ověřena. Tento systém byl jednoduchý v tom, že palivo, které společnost dodávala čerpacím stanicím, pouze uchovala a pak vydala zákazníkům, kteří přijeli se správnou kartičkou a prokázali se jednoduchým kódem. Velmi brzy společnost přišla na to, že to je to, co bude v budoucnu dělat a rozvíjet.

V roce 2005 došlo ke změně vlastnické struktury, jelikož jedna společnost ze Spojeného království investovala do společnosti a poskytla injekci základního kapitálu potřebnou pro další vývoj na dalších sedm let.

Na konci roku 2006 se společnost W.A.G. připravila na zavedení mýtného na vybraných silnicích v České republice a v roce 2007 začala rozšiřovat přijímací síť tak, aby zahrnovala i další členské státy EU. Na konci roku 2008, W.A.G. otevřela kancelář v Polsku, v roce 2011 následovala další v Rumunsku, její pátý trh pro prodej karet Eurowag. Od roku 2009 do roku 2013 se společnost soustředila na další rozšiřování sítě čerpacích stanic, které akceptují své výrobky. To bylo doprovázeno vývojem služeb mýtného systému a neustálým zlepšováním pomocných služeb a vnitřních procesů. V roce 2014, W.A.G. vstoupila na dva nové trhy - Turecko a Bulharsko. Ve stejném roce byly získány dvě společnosti - rakouské společnosti StarPetrol a ČESKÁ LOGISTICKÁ a.s. (následovně přejmenována na společnost Reamon Tax, a.s.), až do té doby výhradním dodavatelem zprostředkovatelských služeb v oblasti refundace daní z členských států EU.

Dne 13. ledna 2016 zakladatel společnosti a menšinoví akcionáři v důsledku přísného výběrového řízení dokončili transakci, v níž byl prodán minoritní podíl ve společnosti TA Associates, přední celosvětově se rozvíjející soukromé kapitálové TA, může významným způsobem přispět k dosažení ambiciózních cílů společnosti prostřednictvím silného růstu založeného na ekologických a akvizicích.

V dnešních dnech společnost stále roste a rozvíjí se a proniká do další oblasti a to telematiky.

společnosti. Akcionáři společnosti se pevně domnívají, že toto nové partnerství, které využívá zkušenosti a zdroje

4.2.3 Produkty

Hlavním produktem společnosti jsou palivové karty, které umožňují zákazníkům platit za pohonné hmoty, mýtné a další související služby v mnoha evropských zemích.

Síť Eurowag nabízí kvalitní a bezkonkurenční ceny pro motorovou naftu a bionaftu. Vybraná síť čerpacích stanic je na hlavních evropských trasách.

Další oblastí je platba co nejnižšího mýtného. Velkou výhodou je plný přístup k mýtným slevovým programům, které jsou dostupné v řadě evropských zemí. Poslední oblastí kam se společnost soustřeďuje je vrácení daní. W. A. G. se pyšní jedním z nejrychlejších a nejtransparentnějších systémů, díky kterému zákazníci mohou získat zpět značnou část nákladu na pohonné hmoty a další náklady spojené s dopravou.

4.2.4 Potenciální zákazníci

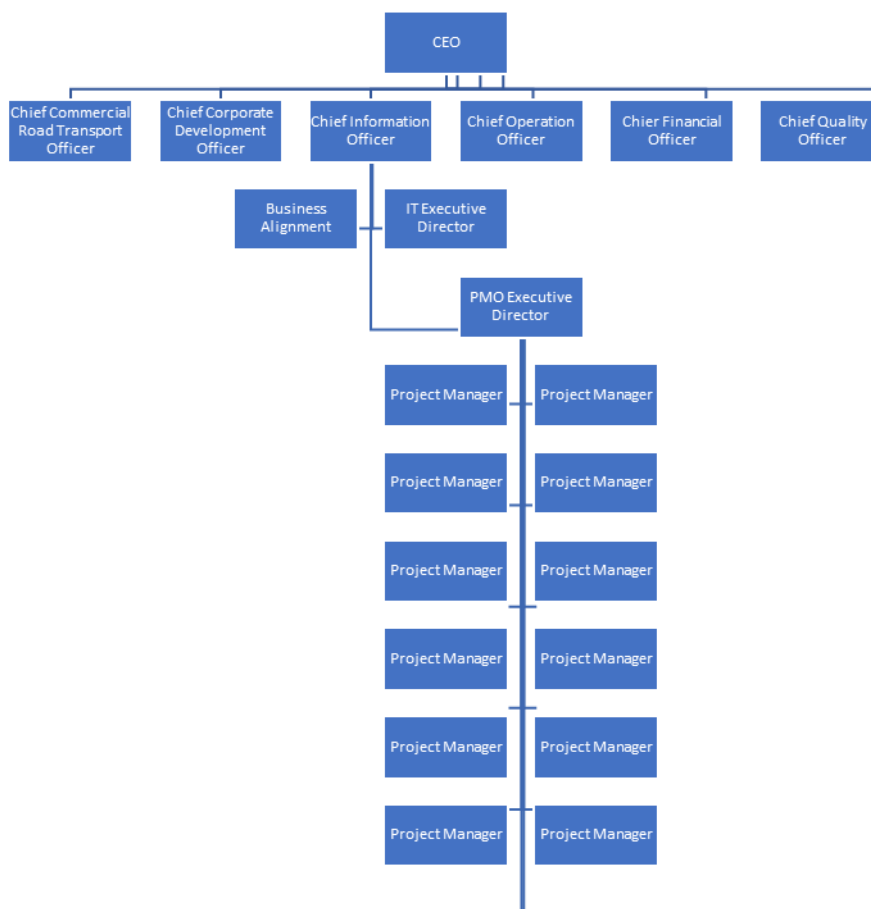
Mezi zákazníky W. A. G. patří především logistické společnosti, které mají síť kamionové dopravy po celé České Republice a Evropě a mají zájem o jednoduchý systém platby palivových hmot a mýtného v zahraničí. Mohou jimi být i majitelé vozového parku a soukromníci, kteří si usnadní placení na benzínových pumpách.

4.3 Projektová kancelář

Projektová kancelář je lineární organizace odpovědná za vytváření a udržování standardů řízení projektů v rámci celé společnosti. Mezi povinnosti projektové kanceláře patří:

- udržovat společný soubor postupů, zásad a šablon pro správu projektů
- zajišťovat, aby byly všechny projekty v souladu se zásadami
- sledovat stav všech projektů na základě aktualizací od projektových manažerů
- koordinovat přidělování zdrojů a zajistit soulad s prioritami stanovenými investiční radou
- přiřadit projektovým manažerům projekty
- podporovat prioritní a rozhodovací proces investiční rady s přesnými informacemi
- organizovat pravidelné informační schůzky s investiční radou
- informovat v čas příslušné zúčastněné strany (PMO, 2019).

Obrázek 6 Projektová kancelář v rámci celé organizace



Zdroj: W. A. G. payment solutions, a. s., 2018

Celá projektová kancelář v organizační struktuře patří do velmi širokého IT oddělení. Je to z toho důvodu, že drtivá většina všech projektů jsou pro interní potřebu společnosti. Ať se jedná o vývoj, zlepšení nebo zavedení nového systému. Těto skupině projektů se říká transformačně technologické projekty, transformují IT svět ve společnosti. Většinou modernizují dosavadní stav. Druhou skupinou jsou business projekty, které se zabývají novým produktem nebo službou.

Projektová kancelář odpovídá za metodologii portfolia a projektu. Má pravomoc řídit projekty v souladu s nastavenou metodikou. PMO odpovídá za přípravu, řízení a hodnocení a podporu portfolia priorit a investičního plánu. PMO navrhuje investiční radě (Investment Board) změny portfolia. Projektová kancelář podporuje rozvoj plánování, řízení a má na starosti sdílení informací o vedení projektů (PMO,2019).

PMO má na starosti udržovat a vytvářet reporty, kontrolní hlášení a další dokumentaci související s řízením projektů.

4.3.1 Životní cyklus projektu

V interní metodice je každý projekt dělen do několika různých fází, které se vyznačují určitými úkoly a procesy. Na konci každé fáze je konkrétní výstup. Všechny tyto fáze dohromady se označují jako životní cyklus projektu. Výstupem bývá nějaký prokazatelný produkt například, návrh řešení, kterým je fáze ukončena a puštěna do další fáze.

Obrázek 7 Životní cyklus projektu



Zdroj: PMO, 2019

První fází životního cyklu projektu ve společnosti W. A. G. payment solutions, a. s. je demand v češtině překládáno jako poptávka. Poptávka je formální návrh na změnu.

Takovou změnou se rozumí jakákoli nová myšlenka nebo obchodní potřeby. Poptávka může mít různou velikost, může se jednat o menší doplnění nového systému nebo vytvoření zcela nového produktu nebo služby do aktuálního portfolia společnosti.

Každý požadavek prochází procesem poptávky. V procesu se určí, zda je poptávka relevantní a jak se má řešit. Můžou nastat tři výsledky. Poptávka bude vyřešena jako projekt a přejde ke schválení. Nebo poptávka bude vyřešena pouze jako malý vývoj, pak pokračuje přímo do IT oddělení, kde bude realizována. Poslední možností je, že poptávka bude uzavřena.

Následnou fází je studie proveditelnosti. Jejím úkolem je definovat fázi provádění z hlediska složitosti, nákladů, zdrojů a načasování s přiměřenou mírou nejistoty, aby investiční rada mohla rozhodnout, zda vynaloží finanční zdroje na projekt. Výsledkem studie proveditelnosti je obchodní případ obsahující: plán doručení projektu, plán zdrojů, přehled rizik a otázek spolu s navrhovanými opatřeními pro prevenci a zmírnění dopadů. Dokument studie proveditelnosti zajistí, že nebude zapomenuta žádná důležitá oblast, která by mohla mít vliv na zdroje, náklady a časovou osu. Velmi důležité je, aby byl projekt chápan a ověřen IT specialisty, aby související zdroje a odhady nákladů byly potvrzeny.

Účelem fáze provádění je vypracování řešení uvedené ve fázi proveditelnosti. Dodávka projektu určuje proces dodávání projektových výstupů. Dodávací modely se mohou přizpůsobit potřebám projektů. Vlastní řízení projektů se týká činností, procesů a pokynů, které podporují plnění projektu.

Roll-out, go- live je aktivita, kde je připravené řešení nasazené do výroby. Následně je zpřístupněno koncovým uživatelům. Pilot je malý rozsah připraveného produktu, který je před úplným uvedením do provozu v celé organizaci a jeho účelem je otestovat připravené řešení a ujistit se, že funguje správně před celým nasazením.

Před tím, než bude zprovozněn nový produkt, projektový manažer by měl zajistit školení koncových uživatelů, komunikaci se všemi příslušnými odděleními.

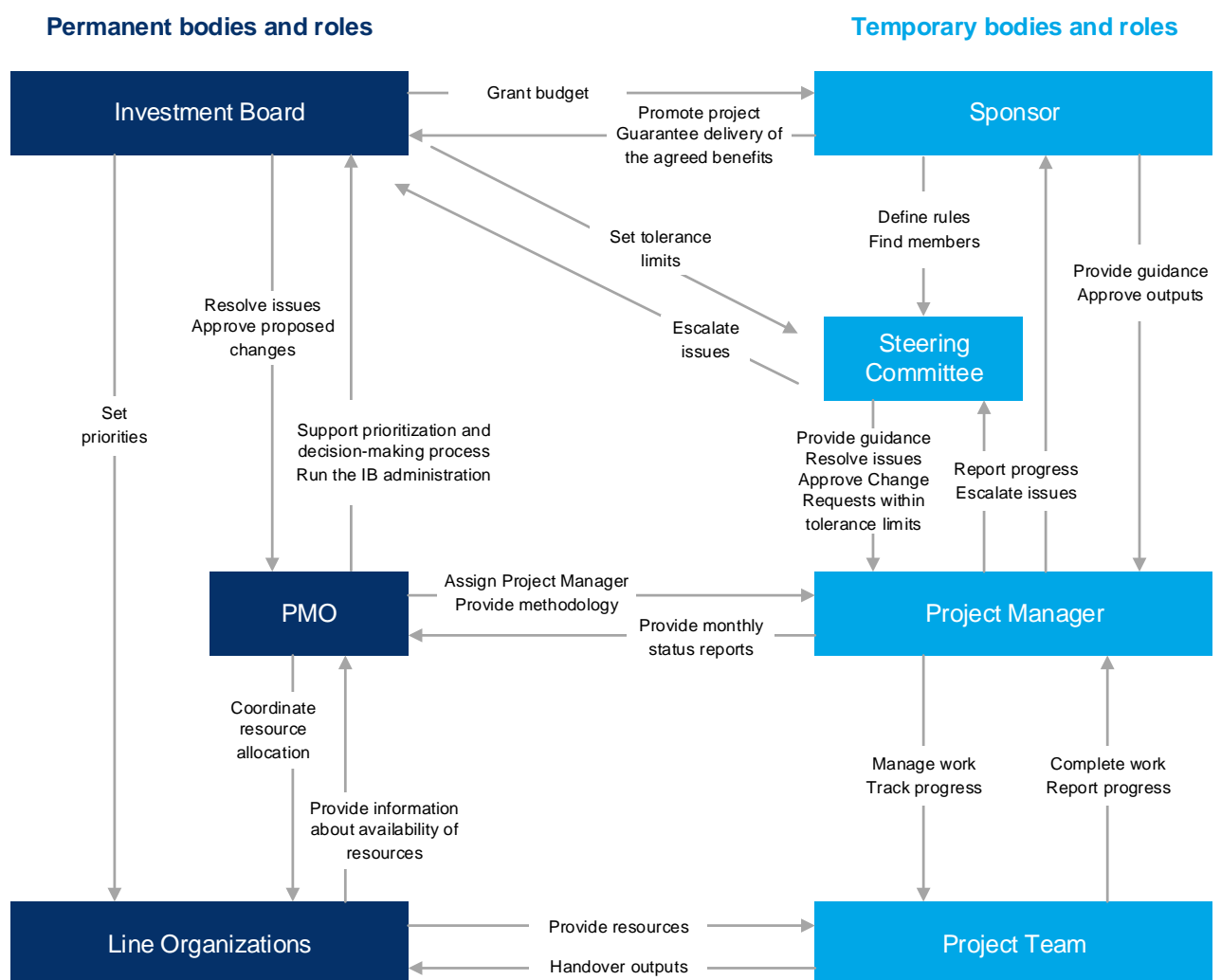
4.3.2 Definice cíle projektu

Cílem projektu je zrealizovat prvotní ideu. Ke každému projektu je přidělen jeden projektový manažer, který ovšem může řídit několik projektů najednou. Projektový manažer si následně sestavuje svůj tým a alokuje potřebné zdroje na projekt. Projekt je obvykle nastaven tak, aby požadovaný cíl poskytl, co možná nejdříve ode dne zahájení.

Cíl projektu definuje sponzor projektu. Který na začátku definuje konečné výsledky, který chce, aby bylo projektem dosaženo.

4.3.3 Vymezení projektových rolí

Obrázek 8 Struktura projektových rolí



Zdroj: PMO, 2019

Na obrázku výše jsou přehledně vypsány role v rámci projektové kanceláře a jejich komunikace mezi sebou.

Investiční rada na obrázku jako Investment Board je nejvyšší rozhodovací orgán v rámci společnosti, pokud jde o řízení portfolia projektů. Investiční rada má několik povinností:

- definovat vizi a strategii
- schvalovat všechny nové projekty a přidělit jim rozpočet
- schvalovat změny stávajících projektů
- nastavovat priority projektům
- spravovat limity pro sponzora projektů (obsah, rozpočet, harmonogram)
- potvrzovat přidělené zdroje.

Členové investiční rady bývají: generální ředitel, výkonný ředitel pro obchodní záležitosti, manažer projektové kanceláře a manažer IT oddělení.

Liniové organizace jsou samostatné obchodní jednotky odpovědné za provádění specifické agendy v rámci společnosti. Liniové organizace poskytují projektovým týmům potřebné zdroje a po dokončení projektů akceptují dodané výstupy. Hlavními povinnostmi je poskytovat zdroje pro práci s projektem.

Dočasnou rolí v projektové kanceláři je sponzor. Sponzor je hlavním zájemcem o projekt. Sponzor aktivně propaguje projekt v rámci organizace, aby získal potřebné financování a zvýšil šance na schválení projektu. Po schválení projektu je sponzor odpovědný za celkový úspěch projektu a za splnění dohodnutých výhod.

Projektový manažer je osoba, která řídí projekt na každodenní bázi, s cílem dosáhnout dohodnuté výstupy v dohodnutém čase a rozpočtu. Mezi povinnosti projektového manažera patří:

- plánovat a koordinovat projektovou práci
- sledovat pokrok a využívání přidělených zdrojů
- řídit případné problémy a rizika
- zabezpečovat tvorbu klíčových výstupů projektu
- sledovat náklady, aby nebyl překročen rozpočet.

Projektový tým je dočasný orgán vytvořený za účelem doručení projektu. Projektový tým se skládá z manažera projektu a jednotlivců z různých lineárních organizací, týmů i firem. Dedikovaní členové projektového týmu jsou určeni k práci na plný úvazek v rámci projektu. Členové na částečný úvazek jsou k práci na projektu přiděleni příslušným týmovým vedoucím. Takový členové mohou být přiděleni více než jednomu projektu najednou.

Řídící výbor v obrázku jako Steering Committee je poradní orgán, který se pravidelně schází, aby řídil projekt na strategické úrovni, dohlížel na pokrok a poskytl podporu projektovému manažerovi a projektovému týmu. Má pravomoce přijímat některá rozhodnutí, která nespádají do kompetence projektových manažerů, jako je schválení žádostí o změny, které splňují limity schválené pro projekt. Mezi povinnosti řídicího výboru spadá:

- pravidelné setkávání s frekvencí stanovenou v řízení projektu
- řídit projekt na strategické úrovni se zaměřením na splnění cílů projektu
- provádět rozhodnutí v rámci tolerančních limitů
- sledovat problémy a rizika
- pomáhat řešit konflikty a problémy eskalované vedoucím projektu
- ověřovat zda přidělená kapacita zdroje odpovídá vykázané činnosti
- pomáhat projektovému manažerovi a projektovému týmu.

Řídící výbor se z pravidla skládá ze sponzora projektu, projektového manažera a vedoucího pracovníka celé projektové kanceláře.

4.3.4 Nástroje projektového řízení

Projekt se skládá z několika různých aktivit, činností a procesů, které spolu většinou souvisejí. Je zapotřebí zpracovat časové plány, strukturu dodávaného produktu. Projektový manažer musí analyzovat všechna možná rizika a všechny tyto výstupy musí shromážďovat a informovat svůj tým. Z toho důvodu je velmi důležité a výhodné používat projektové nástroje.

Mezi nejpoužívanější nástroje projektového řízení ve společnosti patří Microsoft Project.

Je to nástroj na projekt management, který je součástí kancelářského balíčku od Microsoft. Tento program slouží hlavně k podpoře projektového řízení, správu úkolů a zdrojů a především pro zjišťování aktuálního stavu projektu.

Dalším nástrojem je interní metodika projektového řízení. Tato metodika byla sepsána projektovým manažerem a obsahuje hlavní myšlenky řízení projektů. Slouží pro interní účely jednotlivých manažerů, pro usnadnění jejich práce a utřídění jednotlivých činností. První analýza vychází z této metodiky, kdy si jí autorka pročetla a sepsala nejdůležitější body, kterých se týká bakalářská práce.

Nejpoužívanější software, který využívá většina zaměstnanců společnosti je nástroj JIRA, který je vyvíjen společností Atlassian. Ve společnosti W. A. G. payment solutions, a. s., slouží pro evidenci všech projektů. Slouží pro správu portfolia projektů a projektový manažeři ho také využívají pro reporting. Slouží také pro zadávání úkolů a přehled o jejich stavu.

Používání ostatních projektových nástrojů jako Product breakdown structure (PBS), která vyjadřuje rozklad dodávek na produkty a materiál, nebo Work breakdown structure (WBS), která vyjadřuje rozsah projektu a jejímž cílem je rozložit projekt na jednotlivé dodávky a souhrnné činnosti až do úrovně, kdy je možné přiřadit na konkrétní činnost zdroj a odpovědnou osobu, je na uvážení projektového manažera. Každý manažer využívá takové nástroje, které mu nejvíce poslouží ke správnému řízení projektů.

4.4 Portfolio projektů

Portfolio projektů je skupinou všech projektů v rámci společnosti, na kterých se pracuje nebo pracovat bude. Řízení portfolia je praxe, která se týká nejvyšší úrovně rozhodování o výběru, prioritizace a kontrole projektů v rámci celé společnosti.

Do portfolia projektů již vstupovala prvotní idea, které se říkalo iniciace. Za iniciaci se považoval první nápad, který ještě nebyl schválen investiční radou a nedal se tento nápad považovat za projekt. Až iniciace byla schválena stával se z ní projekt, kterému byla přiřazena priorita a projekt se zařadil do portfolia. V současné době, kdy se změnilo vedení

projektové kanceláře, se malinko upravila interní metodika a fáze iniciativy byla vynechána a mluví se již pouze o projektech.

Pro práci s portfoliem projektů slouží program JIRA. Ve kterém projektový manažer zadává aktuální stav projektu. Je to velmi jednoduchý systém pomocí tří barev, podle kterých, se každý zorientuje, v jakém stavu se projekt nachází. Jedná se o zelenou, oranžovou a červenou barvu. Zelená znamená, že projekt je v pořádku, třeba když v daném období, jsou zeleně náklady, znamená to, že nebyly překročeny a náklady jsou v plánované úrovni. Pokud hrozí, že nastane zpoždění projektu, u času se objeví oranžová barva. A kritický stav je označen červenou barvou.

5 Pokračování praktické části: vlastní šetření ve společnosti

Záměrem této kapitoly je popsat praktické fungování projektové kanceláře na základě řízených rozhovorů, které jsou vedeny s vybranými projektovými manažery působícími ve společnosti déle než jeden rok. Následně shrnout zjištěné výsledky a identifikovat slabá místa projektového řízení ve společnosti W. A. G. payment solutions, a. s.

Průzkum ve firmě byl prováděn pomocí polostandardizovaných či polostrukturovaných rozhovorů s vybranými projektovými manažery. Respondenti byli ve většině případů vybíráni podle pracovní a osobní zkušenosti a v pár případech na doporučení ostatních zaměstnanců společnosti. Důležité pro autorku bylo hlavně to, aby konkrétní projektový manažer působil ve společnosti delší dobu a pracoval na běžících projektech a mohl odpovídat na otázky podle vlastní zkušenosti.

Předpřipraven byl soubor otázek, které se doplňovaly podle vývoje rozhovoru. Konkrétní otázky jsou uvedeny v příloze této bakalářské práce. Každý rozhovor trval přibližně hodinu a půl.

5.1 Charakteristika řízených rozhovorů

Pro kvalitativní výzkum pro získání potřebných informací je zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru. Kdy byl předem zvolen vzorek tázaných osob. Vzorek se skládá z pěti projektových manažerů působících ve vybrané společnosti. Těchto pět projektových manažerů bylo vybráno na základě pracovní zkušenosti. Velkou výhodou v polostrukturovaných rozhovorech je v tom, že je předem připravena základní osa otázek, které se mohou různě doplňovat a měnit podle vývoje situace.

V polostandardizovaných rozhovorech se autorka zaměřuje na několik velkých oblastí ohledně řízení projektů. Záměrem bylo zjistit a popsat jak funguje konkrétní projektová kancelář v praxi. Jaký je životní cyklus projektu, jak je veden tým pracovníků, jaké nástroje jsou v praxi používány a jak vypadá portfolio projektů ve společnosti W. A. G. payment solutions, a. s.

Předpřipravené otázky byly z těchto oblastí:

- Předprojektová fáze
- Fáze plánování projektu
- Realizace projektu
- Poprojektová fáze
- Portfolio projektů ve společnosti
- Jakým způsobem projektový manažer vede svůj tým
- Používané nástroje k řízení projektů

Doplňující otázky se ve většině případů týkaly změnového řízení, jak se projektový manažer musí zachovat a co vše musí udělat. Jak probíhá kontrola úkolů a předávání výstupů. Zda probíhá pravidelný reporting.

Odpovědi byly zaznamenány v audio podobě a do práce byly přepisovány. Výsledky a samotné shrnutí tohoto výzkumu je uvedeno v následujících kapitolách.

5.1.1 Obecné informace o respondentech

Všichni respondenti jsou projektový manažeři působící ve společnosti déle než jeden rok, pracující na více projektech zároveň. V rámci zachování ochrany osobních údajů nebudou uvedena jejich jména.

Respondent TM

Věk: 34

Nejvyšší dosažené vzdělání: vysokoškolské

Praxe: v oblasti projektového řízení působí respondent již několik let a na pozici projektového manažera ve společnosti W. A. G. payment solutions, a. s. je dva roky

Respondent ČM

Věk: 35

Nejvyšší dosažené vzdělání: vysokoškolské

Praxe: v oblasti projektového řízení působí respondent již několik let a na pozici projektového manažera ve společnosti W. A. G. payment solutions, a. s. je rok

Respondent VJ

Věk: 33

Nejvyšší dosažené vzdělání: vysokoškolské

Praxe: v oblasti projektového řízení působí respondent již několik let a na pozici projektového manažera ve společnosti W. A. G. payment solutions, a. s. je rok

Respondent GV

Věk: 30

Nejvyšší dosažené vzdělání: vysokoškolské

Praxe: v oblasti projektového řízení působí respondent již několik let a na pozici projektového manažera ve společnosti W. A. G. payment solutions, a. s. pracuje dva a půl roku

Respondent KJ

Věk: 35

Nejvyšší dosažené vzdělání: vysokoškolské

Praxe: v oblasti projektového řízení působí respondent již několik let a na pozici projektového manažera ve společnosti W. A. G. payment solutions, a. s. pracuje tři roky

5.2 Výsledky rozhovorů

V této kapitole jsou popsány zjištěné informace z rozhovorů vedené ve společnosti s projektovými manažery. V rámci přehlednosti jsou odpovědi od všech projektových manažerů rozděleny do podkapitol, kde každá kapitola shrnuje odpovědi na jednu otázku.

5.2.1 Předprojektová fáze

Odpovědi na otázku : „Co musí projektový manažer řešit v předprojektové fázi?“ se lišili jenom v jednom případě, kdy jeden z respondentů byl vždy přidělen již na běžící projekt a neměl na starosti projekt od jeho prvopočátku.

V této fázi záleží na typu projektu, pokud se jedná o zákaznický projekt, kde existuje druhá strana, tak projektový manažer musí dávat pozor na smlouvu. Musí upozornit třeba na

termíny, pokud by některé byly nerealistické, musí se dohodnout na jiných termínech dodávky. V takových případech byla role projektového manažera vyjednávací a poslouchací, kdy projektový manažer většinou jenom jednal o termínech a upozorňoval na nereálná rozhodnutí. Někteří respondenti zmiňovali, že jejich úkolem bylo i pomoci definovat scope projektu z pohledu nákladů, který pak předkládali investiční radě ke schválení.

Scope je v projektu daný od počátku, obsahuje vše, co bude projektem dodáno. V interní metodice společnosti W. A. G. payment solutions je scope definován jako tři proměnné, které ovlivňují realizaci projektu- náklady, plán a rozpočet.

5.2.2 Fáze plánování projektu

Zde ve většině případů respondenti zmiňovali to, že každý projekt je jiný. Co projekt, to originál. Vždy pracovali s jiným složením týmu a s jiným obsahem projektu a od toho se odvíjel i průběh této fáze. Protože se ve většině případů jedná o implementaci nového zařízení nebo softwaru, tak se v této fázi musí především naplánovat jednotlivé IT fáze vývoje- analýza, vývoj, testování a spuštění.

Na začátku bývá pouze nějaký high level plán, nějaká vize s odhadem. A jak projekt postupuje směrem kupředu, plánují se detailněji další kroky a vše se upřesňuje. Jednou fází se naplánuje další fáze. Žádný plán se nedodá přesně. Každý plán musí obsahovat buffer (nárazník), který se zmenšuje s mírou přesnosti, jak se přistupuje blíže ke konci projektu.

Většinou bylo zmiňováno, že projektový manažer se hlavně vyptává a zjišťuje od projektového týmu, jak dlouho budou trvat jednotlivé úkoly, na které dané úkoly byli jednotliví pracovníci přiděleni a následně, projektový manažer dá vše dohromady a posune projekt po schválení do další fáze.

5.2.3 Realizační fáze projektu

V realizační fázi projektu má manažer vyloženě pouze pozorovací a kontrolovací funkci. Dává pozor, zda se úkoly stíhají plnit v čas a dohlíží na správnost provedení.

Problém nastává, až pokud dojde k nějaké změně na projektu. Tehdy musí zasáhnout projektový manažer. Záleží na rozsahu změny, pokud je změna velká, třeba že se projekt zpozdí o více než pár dní nebo pokud se jedná o velké překročení finančního limitu, musí projektový manažer tuto změnu zaznamenat, oznámit jí sponzorovi projektu a projekt celý přeplánovat a předat ho znovu na schválení investment boardu. Pokud je projekt po změně schválen pokračuje se dál, pokud je změna zamítnuta projekt se zastaví.

5.2.4 Poprojektová fáze

V tomto bodě se všichni respondenti shodli, že zde nastává pouze nějaká zpětná vazba se spokojeností provedení a dodání projektu. Probíhá kontrola, zda vše funguje jak má. Ve většině případů ani nenastává reklamace. Protože se jedná o IT software nebo o implementaci nového zařízení na případné nedostatky se přijde ve fázi testování a v projektu dochází ke změně.

5.2.5 Portfolio projektů ve společnosti

Všichni respondenti se shodli, že portfolio projektů ve společnosti existuje. Skládá se z běžících projektů, které byly schváleny investiční radou. V portfoliu jsou projekty řazeny podle přidělené priority. Respondenti se jednoznačně shodli, že všechny projekty ve W. A. G. mají stejnou zdrojovou základu. Portfolio spravuje vedoucí projektové kanceláře, který zároveň přiděluje projektové manažery na jednotlivé projekty.

5.2.6 Způsob vedení týmu

Každý projektový manažer má svůj osobitý styl, jak pracovat s lidmi, kteří mu jsou přiděleni do týmu. Na každého platí jiný styl jednání a správný projektový manažer toto musí umět poznat. V tomto případě je velmi důležité aby projektový manažer měl tak zvané soft skills- měkké dovednosti. Jsou to kompetence v oblasti chování, které mají vztah k sociální a emoční inteligenci a bývají velmi žádanou schopností projektového manažera.

Hlavním úkolem projektového manažera je kontrolovat a přidělovat úkoly. Aby měl projektový manažer záruku splnění úkolů, musí nastavit nějaká pravidla. Všichni respondenti se shodli, že nejefektivnější způsob takové kontroly je reporting a pravidelné schůzky s týmem, kde každý odprezentuje své výstupy. V reportu nejčastěji bývá uveden aktuální stav projektu s plánovaným stavem.

Respondenti upřednostňují kontrolu pomocí reportingu. Jako důvod uváděli, že pro ně jako pro projektové manažery je to rychlejší způsob jak zjistit aktuální stav projektu. Do reportu požadují uvádět v jaké fázi se projekt nachází, jaké úkoly jsou splněny a zda nedochází ke zpoždění a kolik je vyčerpaných zdrojů. Na základě reportu rozhodují o dalších krocích. Pokud by došlo ke zpoždění projektu, musí projekt přeplánovat a nechat nový plán projektu schválit.

Respondenti uváděli, že někdy využívají kombinaci obojího, pravidelné schůzky a reporting. Kde členové týmu musí reportovat na týdenní nebo čtrnácti denní bázi a schůzky bývají jednou za měsíc. Každý zde hodnotí uplynulý měsíc a předloží hotové výsledky své práce na projektu.

5.2.7 Využívané nástroje projektového řízení

Nejprve bylo požadováno, aby respondenti vyjmenovali projektové nástroje, které znají a využívají.

Mezi nejčastější odpovědi na otázku, které projektové nástroje znají, byla metodika. A to konkrétně metodiky od PRINCE 2 a PMI. Metodika od PRINCE 2 také patří mezi nejvyužívanější neboť metodologie společnosti W. A. G. vychází z této metodiky.

Jako druhý nejvyužívanější nástroj je Microsoft Project. Tento nástroj spadá do kancelářského balíčku od Microsoftu a slouží pro podporu projektového řízení. Lze v něm spravovat úkoly, zdroje ale hlavním přínosem tohoto nástroje je možnost plánování projektu a zjišťování aktuálního stavu. MS Project znají všichni respondenti, ale aktivně ho nevyužívají všichni. Jako důvod respondenti uváděli, že je pro ně zbytečně složitý a citlivý

na změny. Místo něj využívají Excel, také nástroj z kancelářského balíku Microsoft, kde si vytvoří vlastní tabulky a grafy.

Mezi další zmiňované odpovědi patřila metoda CPM- Critical Path Method neboli metoda kritické cesty. Tento model respondenti sestavují z důvodu lepší přehlednosti o posloupnosti úkolů a pro lepší analýzu a rozbor možného zpoždění.

Mezi nejméně zmiňované nástroje patří WBS (Work Breakdown Structure). Tento nástroj slouží pro lepší přehled jednotlivých dodávek. Důvod využívání tohoto nástroje je v tom, že projekt lze rozložit až do úrovně, kdy je možné přiřadit konkrétní činnost odpovědné osobě.

Poslední nástroj, který byl zmiňován je PBS (Product Breakdown Structure), která má podobnou funkci jako WBS ale slouží pro lepší rozklad konkrétního produktu. Tento nástroj respondenti uváděli, že nepoužívají, i když vidí jeho velký přínos.

5.2.8 Shrnutí rozhovorů a identifikace nedostatků

Řízené rozhovory byly zaměřeny na jednotlivé fáze projektu a jednotlivé úkoly projektového manažera. Důraz byl kladen i na způsob práce s týmem a využívané projektové nástroje. Tyto otázky vyplývali z interní metodologie řízení projektů společnosti W. A. G. payment solutions a. s.

V interní metodologii je přesně popsán životní cyklus projektu a rozlišení jednotlivých fází, struktura projektových rolí a řízení portfolia projektů. Záměrem bylo zjistit, jak se tato metodologie liší od reálné práce na projektech. Nejprve byla prostudována interní metodika a poté byly vedeny polostandardizované rozhovory. Autorka se ptala na práci projektového manažera v jednotlivých fázích životního cyklu projektu.

Při rozhovorech byly identifikovány tyto nedostatky:

- projektová dokumentace- základní dokumenty projektu, tvorba business casu
- komunikace- upřesnění, které potřebné informace se předávají a komu

- plánování zdrojů- dochází k problémům s alokovanými zdroji, špatné plánování přispívá ke zpoždění projektu
- projektové nástroje- nevyužívané nástroje, které usnadňují práci projektovému manažerovi, pomáhají při předávání výstupů a umožňují větší přehlednost o projektu

5.3 Diskuse výsledků a návrh možných řešení

První otázka byla zaměřena na předprojektovou fázi projektu. Autorka se zajímala, co se děje před vlastním zahájením projektu. Všichni respondenti uváděli, že se jedná pouze o přípravné procesy. Kdy se jedná o pouze nějaké ideji o projektu, dohadují se náklady a časový plán. V tomto případě práce manažera ve společnosti W. A. G. payment solutions je správná. V metodice projektového řízení PRINCE2 se v přípravné fázi projektu jedná vždy o stanovení cílů, odhad pracnosti a především odhad nákladů na projektu.

Návrh na zlepšení číslo 1: projektová dokumentace

V práci projektových manažerů chybí počáteční dokumentace. Především business case, který je základním dokumentem projektu, který vzniká vždy a po celou dobu definuje smysluplnost a obhájitelnost projektu. Slouží k posuzování přínosů projektu na základě definovaných výstupů a plánovaných vstupů. Je to dokument, který slouží i jako smlouva mezi projektovým manažerem a sponzorem projektu. Slouží ke schvalovacím účelům projektu. Obsahuje informace důležité pro schválení projektu na vyšší úrovni od investiční rady. Dokument obsahuje informace o projektu jako jeho název, vlastníka projektu, hlavní cíl a hlavně čísla důležitá pro investory- vyčíslené náklady a plánované výnosy.

Žádný z projektových manažerů neuvedl, že by tento základní dokument vytvářel nebo měl za úkol ho vytvořit. Většinou se jedná o nějaký hrubý nástřel prvotních nákladů a časových plánů, od kterých se pak vyvíjí celý projekt.

Na předprojektovou fázi bylo navázáno fází plánování projektu. Podle psaných standardů se tato fáze týká především o sestavení harmonogramu a identifikaci všech aktivit projektu pomocí Work Breakdown Structure o které se píše v kapitole 2.1.5.4 Work Breakdown Structure a 3.3.4 Projektové nástroje.

Protože ve společnosti W. A. G. payment solutions a. s. se ve většině případů jedná o implementaci nového softwaru musí se projekt rozdělit a naplánovat do jednotlivých IT kroků jako je analýza, vývoj, testování a následný přechod do užívání. Respondenti uváděli, že dělají pouze nějaký hrubý plán projektu a následující kroky definují v průběhu projektu. Hrubý plán projektový manažeři sestavují za pomoci klíčových pracovníků, kdy zjišťují časové možnosti a sestaví harmonogram projektu.

Autorce chybí v této části opět projektová dokumentace a to přesně Work breakdown structure nebo Product breakdown structure. Detailnější rozpad jednotlivých dodávek a prací v podobě stromu by projektovému manažerovi pomohl v přehlednosti, čeho se projekt bude týkat a následnému plánování těchto jednotlivých kroků. Dá se tak zabránit i problémům s vynecháním nebo opomenutím důležitého kroku.

Návrh na zlepšení číslo 2: komunikace

V realizační fázi projektu žádný problém není vnímán. Projektový manažer zde funguje jako koordinátor pracovních činností. Ohrožení projektu je vnímáno v možné špatné komunikaci mezi zúčastněnými na projektu, kdy může docházet ke komunikačnímu šumu a díky tomu vznikají problémy, kterým se dá snadno vyhnout díky dostatečně rychlé komunikaci. Skutečná práce pro projektového manažera nastává až ve chvíli, kdy dojde k neočekávané změně v projektu. V takovém případě musí projektový manažer vyhodnotit správně situaci a podle ní projekt přeplánovat a nechat případně schválit.

Velmi přínosnou metodou pro snadnou komunikaci a zorientování, kdo nese odpovědnost za daný úkol, je matice RACI.

Matice se skládá z dokumentů a projektových rolí. Ke každému dokumentu je přiřazena odpovědnost pomocí písmenka.

R- responsible (říká, kdo je odpovědný za úkol)

A- approver (ten, který je odpovědný za vykonání celého úkolu)

C- consulted (může poskytnout radu či informace o úkolu)

I- Informed (osoba, která musí být o úkolu informována)

Obrázek číslo 9 Matice RACI

Document	Sponsor	PM	FI – CO	PMO	Investment Board	SC&G, IT	Impacted Line organization
Initiative Charter	A, R			C	Approve	C	
Business Case	A, R	R	C, Approve	I		C	
Project Charter	A	R		C	Approve	C	C
Roll out plan	Approve	A, R		C	Approve	C	C
Benefit Review plan	A, R	R	C Approve	Approve			
Project Closure Report	A	R		Approve		I	I
Initiative Closure Report	A	R	C	C	Approve	I	I
Lessons learned report	Approve	A,R		Approve		C	
Benefit review report	A, R		Approve	C	Approve	C	
Project portfolio	C	I	I	A, R	Approve	C	I
Project status report	I	A, R		I	I	I	

Zdroj: přepracováno autorem (PMO W. , 2018)

Návrh na zlepšení číslo 3: plánování zdrojů

Ve společnosti W. A. G. payment solutions, a.s., nejvíce dochází k nedostatečným pracovním kapacitám. Problém bývá i v tom pokud je na projekt alokován určitý počet lidských zdrojů a změní se priority, některých projektů a z tohoto konkrétního se musí lidské zdroje ubrat. Pak dochází k velkému zpoždění projektů, někdy se takový projekt úplně zastaví. Zde tento problém může souviset i s nedostatečnou komunikací. Pokud projektový manažer alokuje zdroje a v čas si to nepotvrdí nebo nenechá potvrdit od samotného pracovníka, kterého potřebuje, může docházet ke zbytečným omylům, kdy konkrétní pracovník s tím nepočítá na sto procent a může přislíbit práci na jiném projektu. Zde je dobré plánovat zdroje aspoň s měsíčním předstihem a vést evidenci, ve které by každý přehledně viděl pracovní vytížení konkrétních pracovníků.

K plánování zdrojů se dá využít jednoduchý kalendář zdrojů. Který je možno sestavit třeba v tabulkovém editoru, kterým je Excel od Microsoftu.

Obrázek 10 Kalendář zdrojů

DO NOT OVERWRITE FORMULAS!!!!									DO NOT OVERWRITE FORMULAS!!!!									2019		
									Required MDs by Project Managers					Assigned MDs						
Project ID	Project / CR / Activity name	Pro ject	PM	Name	Role	MD Cost Category	COMMENT	Max Mar	March 1.3	March 4.3-8	March 11.3- 15.3	March 18.3- 22.3	March 25.3- 29.3	Assigned tot	March 1.3	March 4.3-8	March 11.3- 15.3	March 18.3- 22.3	March 25.3- 29.3	Check
P562	Client Self Care	N/A	Pičman	Nový Martin	PROG_NET	DEV, SALES, MNGMT	CORE TEAM	0,0	1,0	5,0	5,0	3,0		21,0	1,0	5,0	5,0	5,0	5,0	21,0
P562	Client Self Care	N/A	Pičman	Pačes Josef	WAG_IT_DEV_TEST	DEV, SALES, MNGMT	CORE TEAM	0,0	1,0	5,0	5,0	5,0	5,0		1,0	5,0	5,0	5,0	5,0	21,0
P562	Client Self Care	N/A	Pičman	Tomek Jan	PROG_NET_JAVA	DEV, SALES, MNGMT	CORE TEAM	0,0	1,0	5,0	5,0	3,0	0,0							0,0
P562	Client Self Care	N/A	Pičman	Kobr Antonín	PROG_NET_JAVA	DEV, SALES, MNGMT	CORE TEAM	0,0	1,0	5,0	5,0	3,0	0,0							0,0
P547	CNG Network Acceptance	N/A	TBD	TBD - IT ARCH 2	WAG_IT_ARCH	DEV, SALES, MNGMT	Třešek Karel	21,0		0,8	0,8	0,8	0,8							0,0
P547	CNG Network Acceptance	N/A	TBD	TBD - IT ANAL 2	WAG_IT_ANAL	DEV, SALES, MNGMT		21,0		0,0	0,0	0,0	0,0							0,0

Zdroj: vlastní zpracování

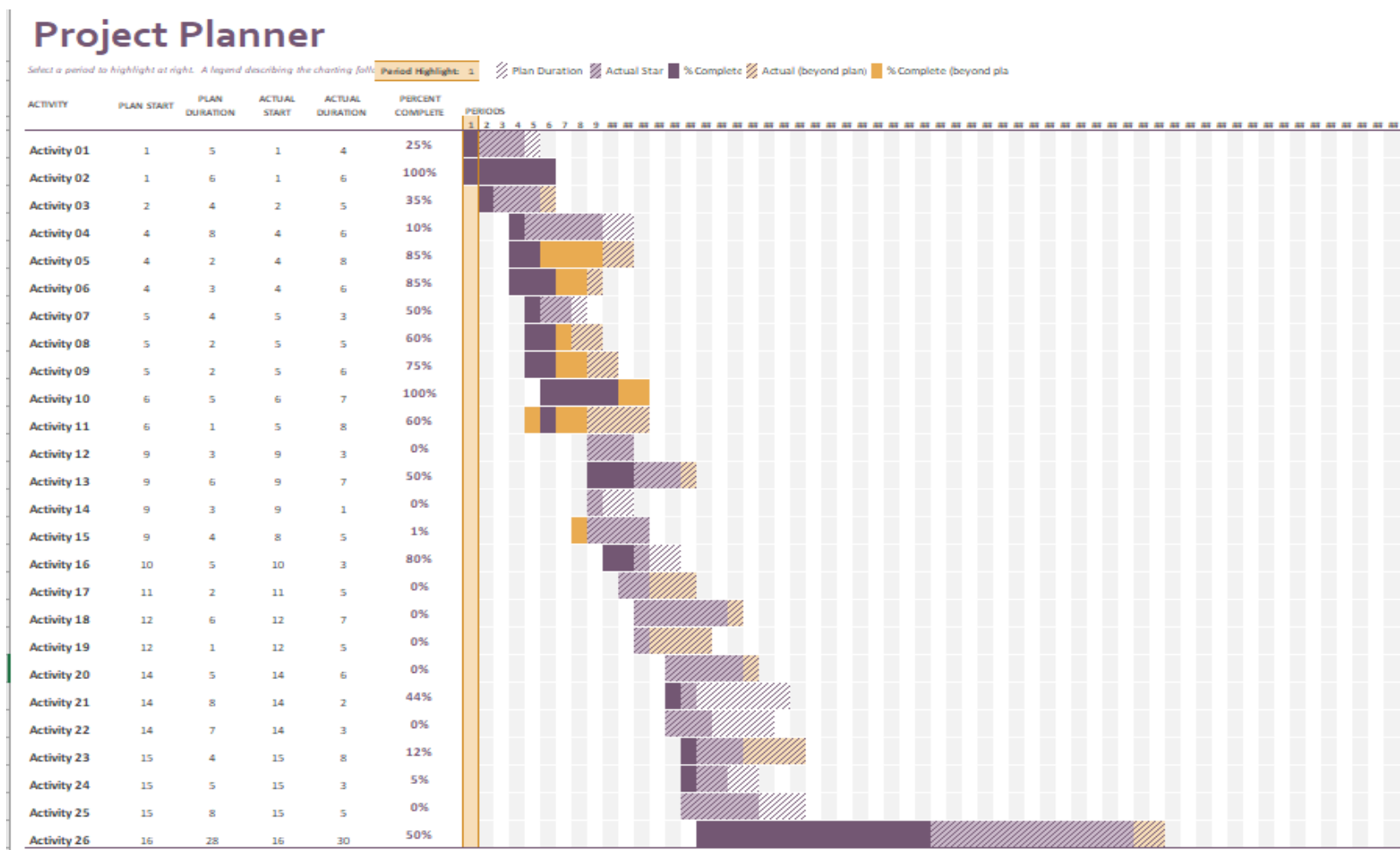
V kalendáři zdrojů je vidět, v prvním sloupečku číslo projektu, pak název projektu, ve čtvrtém sloupečku je uveden projektový manažer a vedle jméno alokovaného zdroje. Dále je měsíc rozdělen na týdny a na každý týden je uveden potřebný počet člověkohodin alokovaného zdroje.

Návrh na zlepšení číslo 4: využívání projektových nástrojů

Jako mínus je vnímáno i malé využívání projektových nástrojů, které ulehčují práci projektovému manažerovi. Projektové nástroje velmi úzce souvisí s tématem projektové dokumentace. Neboť všechny výstupy, které se zpracovávají různými projektovými nástroji, jsou ve formě dokumentu. Významné projektové nástroje jako již zmiňovanou WBS, PBS nebo různé metody jako CPM metodiky respondenti znali, ale nepoužívají je především z toho důvodu, že to po nich nikdo nevyžaduje. Může to být z několika důvodů, firma nemá úplně zažité projektové řízení nebo management si neuvědomil přínos dané dokumentace. Díky využívání nástrojů se může předejít následným problémům, pro velkou přehlednost a srozumitelnost dokumenty pomohou v orientaci na projektu i ostatním pracovníkům.

Pro přehlednost a plánování projektů v čase slouží Ganttův diagram.

Obrázek 11 Příklad Ganttova diagramu z programu Excel



Zdroj: šablona Excel

V diagramu jsou zaznamenány jednotlivé aktivity, doba zahájení a předpokládaná doba trvání. V procentech je vyjádřeno procento dokončení, které je pak vidět i graficky. Ganttův diagram je přehledný a rychlý nástroj, který umožní grafické zobrazení naplánovaného projektu.

Jeden z dalších dotazů byl směřován na práci a kontrolu s projektovým týmem. Jakým způsobem projektový manažer kontroluje odváděnou práci členů v týmu. Zmiňován byl reporting a schůzky, kde každý prezentuje plnění zadané práce. Práce s týmem je čistě na uvážení projektového manažera, protože on je ten hlavní, který musí vědět jaký typ pracovníků má k dispozici a měl by umět s nimi pracovat a podle toho nastavit způsob komunikace. Efektivnější způsob kontroly než je pravidelné reportování není.

Bohužel se autorka nedostala k vlastní práci na projektu, kde by mohla analyzovat více problémů nebo chyb při práci na projektu. Bylo to z důvodů časové vytíženosti projektových manažerů, takže nemohli věnovat více času a rozebírat konkrétní projekt, případně přidělit konkrétní úkol a procházet ho s autorkou.

6 Závěr

Cílem práce bylo zjištění praktického fungování projektové kanceláře. Analýza byla prováděna na základě řízených rozhovorů s pěti projektovými manažery společnosti W. A. G. payment solutions a. s. Respondenti byli vybíráni na základě vlastní pracovní zkušenosti nebo na doporučení kolegů.

V první části práce byla prostudována dostupná literatura, ze které byla zpracována literární rešerše. V první kapitole literární části je zpracován hrubý přehled základních pojmů projektového řízení. V druhé části je popsán standard projektového řízení PRINCE2 a jsou popsány jeho hlavní principy.

V další fázi bakalářské práce je popsána vlastní společnost. Stručně je přiblížena její historii a v příloze je schéma organizační struktury společnosti. Poté byla prostudována interní metodika projektového řízení ve společnosti W. A. G. payment solutions a. s. V této části je hlavně popsána projektová kancelář, projektové role a, životní cyklus projektu, a používané nástroje projektového řízení. Popsány a vyjmenovány povinnosti jsou sponzora, projektového manažer a investiční rady.

Na tuto část autorka navázala vlastním šetřením ve společnosti. Připravila si seznam otázek na řízené rozhovory. Největší úskalí bylo v domluvě na termínech rozhovorů. Všichni projektový manažeři jsou pracovně vytížení, ale i přesto se povedlo schůzky domluvit. Všech pět respondentů bylo velmi ochotných a sdílných. Snažili se maximálně vyjít vstříc i přesto, že nemohli prozradit vše.

Dotazy v rámci rozhovorů směřovaly na fungování projektové kanceláře a řízení projektů v praxi. Autorka se ptala na úlohu projektového manažer v jednotlivých fázích řízení. Zajímala se, jaké projektové nástroje manažeři nebo celý projektový tým využívají. Jak je tým ze strany manažera veden, jak probíhá komunikace. Zajímala se o jednotlivé fáze projektu jako plánování a realizace.

V poslední části jsou zhodnoceny výsledky z rozhovorů a přispěno je vlastním pohledem na projektové řízení ve společnosti W. A. G. payment solutions a. s. Jedním z důležitých

faktorů jsou uvedeny projektový manažeři a jejich komunikace. Protože, aby projekt byl úspěšný, musí ho vést zkušený a schopný projektový manažer. Manažer musí umět vyjednávat a mít přehled o oboru, kterého se projekt týká, aby nespoléhal pouze na znalosti ostatních spolupracovníků.

Psaní bakalářské práce bylo pro autorku velkým přínosem, protože měla možnost zpracovávat téma v konkrétní firmě a to ve společnosti W. A. G. payment solutions. Práce autorku velmi obohatila o teoretické i praktické znalosti. I když neměla možnost dostat se k práci na konkrétním projektu. Přesto věří, že tato možnost se v budoucnu naskytne a bude moci rozvíjet nabyté vědomosti.

Seznam použitých zdrojů

A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide. 5. ed. Project Management Institute, 2013, 507 s. ISBN 978-19-355-8967-9

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*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3

HELDMAN, K., BACA, C. M. a JANSEN, P. *PMP Project Management Professional Exam Study Guide*. John Wiley and Sons, 2007, 916 s. ISBN 978-04-701-5251-5.

NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2544-4

PMO. (2019). *WAG PMO Methodology*.

PMO, W. (2018). *Portofolio & Management Methodology*

PRINCE2. (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2*. London: The Stationery Office.

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.

Internetové zdroje

Consulting, P. (nedatováno). *Životní cyklus projektu*. Načteno z PM Consulting: <https://www.pmconsulting.cz/slovníkovy-pojem/zivotni-cyklus-projektu/>

Doležal, J. (2009). *Projektový manažer 250+*. Načteno z Životní cyklus projektu:

<http://www.projektmanazer.cz/kurz/soubory/modul-d/d5.pdf>

Product Breakdown Structure [online]. 2019 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z:

<https://www.productbreakdownstructure.com/>

Projektový manažer. (nedatováno). *Registr rizik*. Načteno z Registr rizik:

<http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/2-6registrrizik.pdf>

Projektový záměr (Business Case). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 05.06.2018 [cit. 20.02.2019]. Dostupné z:

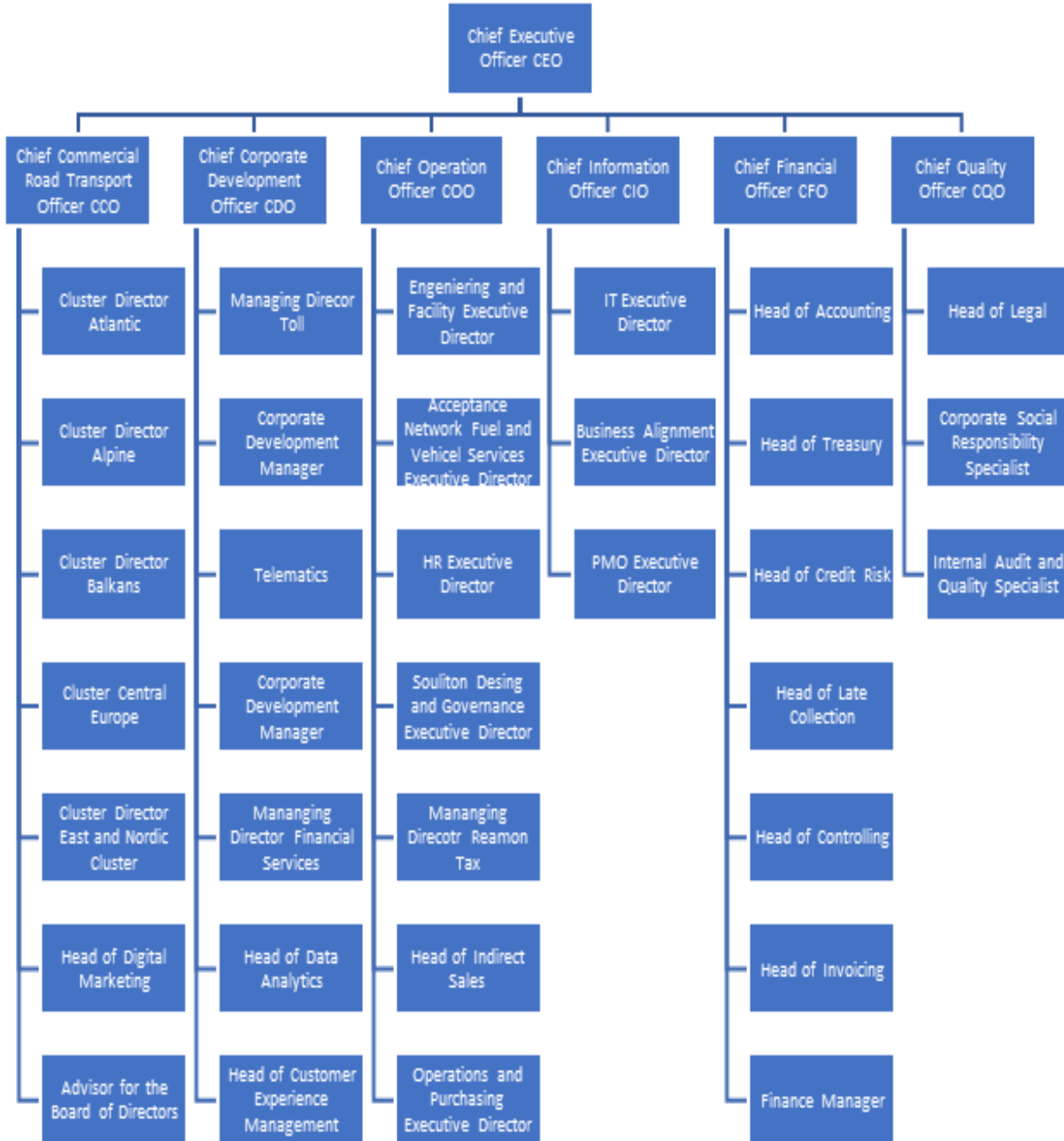
<https://managementmania.com/cs/projektovy-zamer-business-case>

W.A.G. payment solutions, a.s. (2018). *O nás*. Načteno z Eurowag:

<https://www.eurowag.com/o-nas/>

7 Přílohy

Příloha číslo 1 Organizační struktura společnosti W. A. G. payment solutions



Příloha číslo 2 Seznam otázek pro řízené rozhovory

Otázka 1: Jaká je úloha projektového manažera v předprojektové fázi a jaké jsou jeho úkoly?

Otázka 2: Jaké kroky podniká projektový manažer ve fázi plánování projektu?

Otázka 3: Jak probíhá realizace projektu?

Otázka 4: Jaké činnosti následují po ukončení projektu?

Otázka 5: Jak vypadá portfolio projektů ve společnosti W. A. G. payment solutions a.s.

Otázka 6: Jakým způsobem vedete svůj projektový tým?

Otázka 7: Využíváte projektové nástroje? Jestli ano, tak které?