

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Bakalářská práce

Využití agilních principů při řízení akvizičního projektu v bankovníctví

Tereza Matějů

© 2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tereza Matějů

Ekonomika a management

Název práce

Využití agilních principů při řízení akvizičního projektu v bankovníctví

Název anglicky

.

Cíle práce

Cílem práce je zhodnocení akvizičního projektu ve finančním sektoru s cílem identifikovat agilní principy ve „vodopádovém“ projektovém prostředí. Z analýzy vybraného projektu vzejdou doporučení a poučení, která by mohla být uplatněna v řízení projektů podobného typu.

Metodika

Metodický postup při psaní práce:

- Rešerše standardních a agilních principů při projektovém řízení
- Popis a analýza projektových metod a postupů v dané společnosti z finančního sektoru s využitím interní metodiky
- Charakteristika zkoumaného projektu
- Identifikace agilních principů ve „vodopádovém“ projektovém prostředí
- Zhodnocení přínosů agilních principů pro efektivní řízení projektů

Doporučený rozsah práce

40-50 stran

Klíčová slova

Projektové řízení, agilita, vodopád, akviziční projekt, scrum

Doporučené zdroje informací

DOLEŽAL, J. Agilní přístupy vývoje produktu a řízení projektu: Komplexně, prakticky a dle světové praxe. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-3705-3.

DOLEŽAL, J. a kolektiv. Projektová management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3619-3.

PMBOK® Guide. A guide to the project management body of knowledge. 7th Edition. Project Management Institute, 2021. ISBN 978-1628256642.

SUTHERLAND, J. a SUTHERLAND, J. J. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. Crown Currency, 2014. ISBN 978-0385346450

ŠOCHOVÁ, Zuzana a KUNCE, Eduard. Agilní metody řízení projektů. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2019. ISBN 978-80-251-4961-4.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 12. 3. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 3. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Využití agilních principů při řízení akvizičního projektu v bankovníctví" 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 neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 9.3.2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Tomáši Šubrtovi, Ph. D. za vedení této práce a za jeho vstřícný přístup. Poděkování patří i mému nadřízenému Ing. Vladimíru Matoušovi za jeho připomínky, motivaci a poskytnutí potřebného prostoru k dokončení této práce.

Využití agilních principů při řízení akvizičního projektu v bankovníctví

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá projektovým řízením ve finanční společnosti. V teoretické části popisuje metody projektového řízení a zaměřuje se na charakteristiky standardů PŘ s využitím rigorózní metody a také na charakteristiky a principy agilních metodik v projektovém řízení.

V praktické části je popsán konkrétní projekt z finanční společnosti. Vybraným projektem byla akvizice pomocí rekontraktingu portfolia klientů jiné finanční společnosti.

Práce se zaměřuje na identifikování využití agilních principů a metodik v projektu realizovaném ve vodopádovém prostředí. Detailně popisuje jednotlivé fáze projektu a porovnává plán projektu se samotnou realizací dodávaných změn. Práce poukazuje na aspekt klientského chování a jeho dopad na realizaci projektu.

V závěru práce posuzuje využití hybridního způsobu projektového řízení, které bylo zvoleno vzhledem k povaze a zadání projektu. Poukazuje také na fakt, že samotné použití zvolené metodiky, nezaručuje úspěšnou realizaci projektu. Pro splnění cílů projektu jsou potřeba zkušenosti lidí se zaměřením na dodávky a kvalitu, jako i správná prioritizace projektů v rámci celé sledované společnosti. Přesto je ale třeba mít na paměti, že každý projekt má svá specifika a neexistují dva identické projekty.

Klíčová slova: Projektové řízení, akviziční projekt, rigorózní metody, vodopádový model, agilní, scrum

Applying agile principles to the project management of an acquisition project in banking industry

Abstract

The bachelor thesis deals with project management in a financial company. In the theoretical part, it describes the methods of project management and focuses on the characteristics of the project management standards using the rigorous method, as well as the characteristics and principles of agile methodologies in project management.

The practical part describes a specific project of a financial company. The selected project was the acquisition of a portfolio of customers from another financial company through recontracting.

The work focuses on identifying the use of agile principles and methodologies in a project implemented in a waterfall environment. It details the different phases of the project and compares the project plan with the actual implementation of the delivered changes. The thesis highlights the aspect of customer behaviour and its impact on project delivery.

The thesis concludes by evaluating the use of a hybrid project management approach, which was chosen due to the nature and brief of the project. It also points out that the use of the chosen methodology alone does not guarantee the successful delivery of the project. Experienced people with a focus on delivery and quality are required to achieve the project objectives, as is the correct prioritisation of projects across the organisation. However, it is important to remember that each project has its own characteristics and no two projects are the same.

Keywords: Project management, acquisition project, rigorous methods, waterfall model, agile, scrum

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická část práce	14
3.1 Terminologie projektového řízení	14
3.2 Životní cyklus projektu	18
3.3 Metody projektového řízení	22
3.3.1 Rigorózní metody / Waterfall	22
3.3.2 Charakteristika standardů projektového řízení	23
3.3.3 Charakteristiky a principy agilního řízení projektu	28
3.3.4 Porovnání agilních metod a tradičních metod v projektovém řízení	40
4 Praktická část	43
4.1 Popis dané společnosti	43
4.2 Projektové řízení v bance XY	44
4.3 Sledovaný projekt – popis a fáze	45
4.3.1 Zadání / Cíle / Způsob akvizice	45
4.3.2 Organizační struktura projektu / programu	48
4.3.3 Fáze projektu.....	53
4.3.4 Ceremonie a schůzky v projektu.....	59
4.3.5 Změny v průběhu projektu.....	61
5 Zhodnocení a poučení	64
5.1 Identifikace agilních principů použitých v projektu	64
5.2 Projekt ROSE v Agilometru dle metodiky PRINCE2Agile	67
6 Závěr.....	71
7 Seznam použitých zdrojů	73
8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	75
8.1 Seznam obrázků	75
8.2 Seznam tabulek	75
8.3 Seznam použitých zkratk.....	75

1 Úvod

Bakalářská práce se zabývá použitím agilních metodik ve vztahu k vodopádovému (rigoróznímu) projektovému prostředí. Tato práce je věnována projektovému managementu v bankovním prostředí, které je na českém trhu velmi konkurenční. Způsoby, jakými si banka může zvýšit podíl na trhu, jsou organický růst – nábor nových klientů nebo anorganický růst – pomocí akvizic.

Úspěšných akvizic na českém finančním trhu jsou jednotky. Akvizice firem (jakéhokoliv typu) jsou řízeny projekty. Projekt takového rozsahu vyžaduje nemalou počáteční investici a vedení společnosti očekává její návrat s přidaným ziskem. Z tohoto důvodu je řízení takto velkých akvizičních projektů kritické.

Projektový management není jasně daná exaktní disciplína. Kromě teoretického podkladu klade větší důraz na zkušenosti a poučení z chyb. Zkoumaná společnost má za sebou již 5 úspěšných akvizičních projektů. Díky této zkušenosti je řízení projektů obrovsky zajímavá oblast, kde je možné načerpat podstatné know-how.

Projektový management se od 60. let 20. století zaměřoval na řízení projektů sekvenčním stylem. V současné době je tento přístup nahrazován přístupem agilním, který pravděpodobně lépe drží krok s dnešní dynamickou dobou. Agilní prostředí je otevřené novým postupům, není svázáno definovanými procesy, nastavuje mantinely, a především neustále reaguje na potřeby svého zákazníka a tím mu může dodat ten nejlepší produkt. Proto v posledních letech vzniklo mnoho agilních metodik, které staví na agilních hodnotách. Nejpoužívanější metodou je scrum, ale často dochází k jeho mísení s kanbanem, leanem a dalšími. Přesto však sebelepší metodický základ nezaručí úspěšnou realizaci projektu. Úspěch ovlivňuje mnoho dalších faktorů, které musí být při projektovém řízení zohledněny. To dělá z projektového managementu velmi komplexní obor. Díky tomu je tato disciplína velice zajímavá.

2 Cíl práce a metodika

V následující kapitole budou popsány cíle, které byly pro tuto bakalářskou práci stanoveny. Dále zde bude objasněn metodický postup při zpracování práce.

2.1 Cíl práce

Základním cílem této bakalářské práce je zhodnocení reálného akvizičního projektu ve finančním sektoru s cílem identifikovat agilní principy ve vodopádovém projektovém prostředí. Z analýzy vybraného projektu vzejdou doporučení a poučení, která by mohla být uplatněna v řízení projektů podobného typu.

K základnímu cíli bude v této práci cesta přes několik dílčích cílů, které by měli poskytnout východisko pro finální zhodnocení.

Dílčí cíle teoretické části jsou:

- charakteristika vodopádového modelu a standardů v projektovém řízení;
- popis a charakteristika agilního přístupu;
- představení principů a metodik agilního řízení projektu;
- porovnání agilních metodik a vodopádového přístupu v projektovém řízení.

Dílčí cíle praktické části jsou:

- popis a charakteristika sledované firmy a projektového managementu;
- definice sledovaného akvizičního projektu;
- popis fází projektu;
- identifikace agilních metodik použitých v projektu;
- identifikace metody zvolené pro dodání projektu (vodopád vs agilita).

2.2 Metodika

Tato bakalářská práce je rozčleněna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce zahrnuje literární rešerši relevantních zdrojů na téma projektového řízení. V úvodu teoretické části jsou definovány základní pojmy spojené s projektovým řízením a popsán je životní cyklus projektu. Na základní terminologii pak navazuje popis tradičních metod, pro účely této práce reprezentované vodopádovým modelem. Představeny jsou nejvýznamnější mezinárodní standardy: PMI, IPMA, PRINCE2.

Další podstatnou částí teorie je objasnění agilního světa, včetně agilního manifestu, agilních principů a hodnot. Zahrnut je i popis artefaktů, ceremonií a rolí v projektu. Blíže popsány jsou metodiky: Lean, Scrum, Kanban a Scrumban.

Závěrečná část teorie je věnována porovnání klasických metod („waterfall“) a agilních přístupů a vypíchnutí nejpodstatnějších rozdílů.

Praktická část je pak věnována již konkrétnímu akvizičnímu projektu v bankovním sektoru. Na základě jeho průběhu, struktury a organizace jsou odhalovány agilní principy a metodiky, které byly použity.

Úvod této kapitoly je věnován charakteristice zkoumané společnosti, její historii, struktuře, pozici na trhu a také motivaci k akvizicím. Zkoumaná banka je projektově zaměřená a vzhledem ke své velikosti má svojí interní projektovou metodiku, která je upravena na základě standardu PMI tak, aby odpovídala prostředí, procesům, potřebám a regulatorním požadavkům v bance. Tato interní metodika je popsána v další části práce.

Dále už je pozornost přenesena ke konkrétnímu projektu, který je zde charakterizován z hlediska motivace, cílů a zadání. Následuje popis projektu z pohledu organizační struktury projektu a přístupu k jeho řízení nebo fází životního cyklu projektu, kde jsou vypíchnuty důležité milníky. Popsány jsou role definované v rámci projektu, způsob kooperace uvnitř týmů, ale i mezi týmy.

Na základě charakteristiky zkoumaného projektu pak dochází ke komparaci reality a teorie. Základní použité postupy projektového řízení budou porovnány s teoretickými východisky a výstupem bude identifikace použitých agilních metodik a principů. Díky tomu by práce měla nabídnout odpovědi na tyto otázky. Jaké agilní metody lze přiřadit k jednotlivým krokům v projektu? Které agilní metodiky byly reálně identifikované a použité v projektu? Pokud byl použit agilní přístup, převažuje scrum, kanban nebo se jedná o hybridní model? Lze v projektu najít prvky metody lean? Existuje nástroj, který by pomohl rozhodnout o metodě dodání projektu (agilita vs vodopád). Ke zhodnocení práce dojde právě na základě odpovědí na uvedené otázky. Tento výstup poskytne podklad pro doporučení pro příští podobné projekty.

Informace o projektu, data, harmonogramy byly čerpány z interní dokumentace banky. Více než oficiální výstupy z jednotlivých fází projektového cyklu slouží poznámky ze schůzí a materiály poskytnuté programovým manažerem a vedoucími streamů. Tyto prezentace a

zápisy byly rozříděny do oblastí: organizační struktury, cíle jednotlivých streamů, fáze projektu, problémy při realizaci a po nasazení. Poté byly informace posuzovány ve vztahu k metodám projektového řízení.

Vzhledem k interním omezením oddělení Compliance zkoumané společnosti není možné v práci uvádět větší míru detailu, než byla zvolena a nemohly být přiloženy zdrojové dokumenty a interní zápisy.

3 Teoretická část práce

Teorie je základním podkladem pro praktickou část, proto v této kapitole je vysvětlena základní terminologie projektového řízení, životní cyklus projektu a jednotlivé přístupy a metody používané v praxi při řízení projektů.

3.1 Terminologie projektového řízení

V této kapitole budou definovány základní pojmy: projekt, program, projektové portfolio a projektový imperativ. Definice se podle různých metodik a standardů liší jen velmi málo.

Projekt

Doležal et al. (2023, s. 27) definuje projekt jako sled činností a aktivit vedoucí k požadovanému cílovému stavu. Projekt má daný začátek a konec. Podle Doležala jsou typické znaky projektu:

- jedinečnost cíle – nejedná se o rutinně opakující se akci;
- vymezenost – termín, rozpočet, zdroje, legislativa, ...;
- potřeba realizace projektovým týmem – využití specializovaných pracovníků pro úspěšnou realizaci;
- komplexnost a složitost – problém, který má projekt řešit není triviální;
- nadprůměrné riziko, nejistota – kombinace předchozích atributů – obtížný, komplexní úkol, který ještě nebyl realizován a na jeho splnění jsou potřeba specializovaní pracovníci se specifickým know-how a realizace bude probíhat v omezeném čase, s určitým rozpočtem a omezenými zdroji.

Dle standardu PMI (PMBok Guide, 2017, s. 4) je projekt definován jako: „...*dočasné úsilí, provedené k vytvoření unikátního produktu či služby. Dočasností se rozumí to, že každý projekt, na rozdíl od opakujících se operací, musí mít začátek a konec. Unikátností se rozumí, že výsledek projektu je odlišný od jiných produktů či služeb.*“

Dle standardu IPMA (Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/slovníkovy-pojem/projekt/>) je projekt popisován takto: „*Jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů naplnění*

projektových cílů v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“

Většinu nejběžnějších definic spojují společné pojmy: změna, časové omezení projektu, jasný začátek a definovaný cílový stav. Výše zmíněné definice si v základní podstatě nijak neodporují a vystihují zásadní znaky projektu.

Program

Doležal ve své knize definuje program následovně (Doležal et al., 2023, s. 32). *„Zatímco projekty, včetně těch komplexních, se zaměřují na realizaci konkrétních a poměrně dobře specifikovaných výstupů, management programu je především o vzájemných vazbách uvnitř i vně programu, řízení změn, řízení konfigurace apod. Cílem programového řízení je vzájemný soulad a synergie jednotlivých prvků programu tak, aby byly dosaženy strategické přínosy.“*

Z této definice tedy lze vyčíst, že program není pouze souborem projektů. Dle článku Johna Reilinga (Dostupné z: <https://www.projectsmart.co.uk/project-portfolio-management/distinguishing-portfolio-management-programme-management-and-project-management.php>) je důležité to, že program sleduje jiné cíle než samostatný projekt, který se zaměřuje na doručení určité změny. Oproti tomu řízení programu se zaměřuje na strategické cíle společnosti, efektivní využití zdrojů a řízení rizik tak, aby byla dodána přidaná hodnota těchto aktivit v souvislosti se strategií a obchodními cíli celé společnosti.

Jak uvádí Doležal et al. (2023, s. 32) jsou programy zaváděny ve větších společnostech, kde je mnohem komplexnější prostředí a je zde potřeba realizovat více souběžných projektů. S více projekty je realizováno velké množství změn a právě programové řízení by mělo analyzovat dopady těchto změn do dalších projektů a do chodu společnosti tak, aby došlo ke splnění strategických cílů. Ne všechny projekty musí být nutně součástí programu, záleží na jejich komplexitě.

Portfolio

Dle standardu IPMA v4 (Doležal a kol., 2023, s. 34-35) je portfolio chápáno jako soubor programů a projektů, které nejsou nutně propojeny, ale v rámci portfolia je zajištěno optimální využití zdrojů. Dle Doležala mají všechny definice portfolia společně to, že vznikají za účelem dosažení strategických cílů (tímto cílem může být například maximalizace návratnosti investic ROI.) Projektové portfolio určuje priority jednotlivých

projektů a tím pádem alokaci zdrojů, které má společnost k dispozici. Díky sdružení projektů do portfolia funguje dohled nad tím, aby byly zdroje poskytnuty projektům s největším přínosem.

Projektový trojimperativ

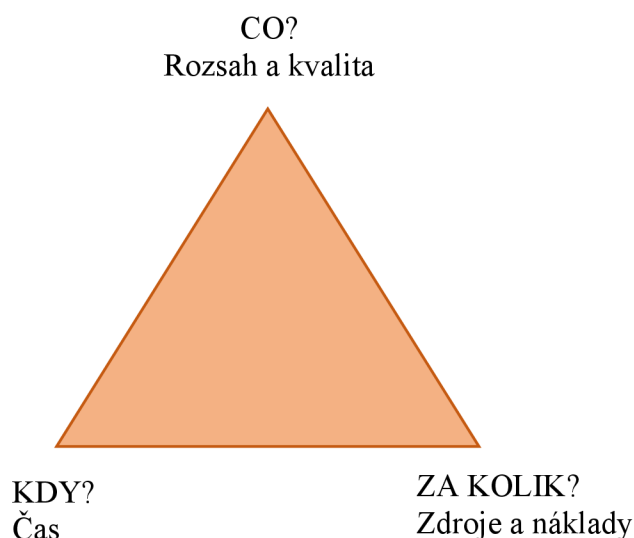
Dle standardu PMI (PMBok, 2021, s. 72) je jedním ze znaků vymezení projektu pomocí tzv. trojího omezení (triple constraint) neboli trojimperativu. Tento pojem vysvětluje provázanost tří veličin – rozsah (scope), čas a náklady.

Pod pojmem rozsah se rozumí veškerá práce, činnosti, úkoly nebo funkce, které musí být splněny, aby došlo ke splnění požadavků zákazníka (PMBok, 2021, s. 72).

Doležal et al. (2023, s. 181) definuje časové omezení v projektu jako celkový čas na dodání projektu, ale také odkazuje na časový harmonogram, kdy je projekt rozdělený na jednotlivé fáze. Jsou zde stanoveny milníky, které musí být dodrženy, ale zahrnuje i pracnost jednotlivých milníků (např. analýza, vývoj, testování, ...).

Třetím vrcholem pomyslného trojúhelníku jsou podle Doležala (2023, s. 181) náklady (zdroje). Každý projekt má přidělený rozpočet, který má umožnit úspěšné dokončení projektu. Mezi zdroje se počítá pracovní síla, nástroje, materiál a veškeré další potřebné zdroje. Vše je vyčísleno do podoby nákladů (např. u pracovní síly je používána jednotka MD rate; 1MD = 8 hodin). Projektový trojúhelník je znázorněn na obrázku níže.

Obrázek 1 Projektový trojimperativ



Zdroj: vlastní zpracování, Doležal a kol. (2023)

Z obrázku je možné vyčíst provázanost jednotlivých veličin, jakákoliv změna jedné veličiny způsobí změnu nejméně jedné další veličiny. Dle Doležala et al. (2023, s. 181-183) je cílem projektu dodat výsledek v minimálním čase, s minimálními zdroji a za dosažení maximálního výsledku (kvality a rozsahu). Toto je ideální stav, ne vždy ale tomuto stavu odpovídá zadání projektu. Dle Doležala může dojít k akceptaci nižší kvality, za cenu dodání alespoň minimálně funkčního prototypu. Například v oblasti vývoje IT softwaru je často platné heslo „lepší hotové než perfektní“. Tento jev pak souvisí se zvolenou metodou projektového řízení, které budou popsány v dalších kapitolách.

Další odklon od ideálního stavu při pohledu na trojimperativ může způsobit časové hledisko. Pokud například v průběhu projektu dojde ke zkrácení lhůty pro dokončení, ale požadavek na rozsah projektu zůstane neměnný, je z obrázku jasné, že musí dojít k navýšení nákladů. Už zde je možné sledovat dynamiku v projektech, která ovlivní způsob vedení projektu.

Projektové řízení

Na webu PMI Institutu v článku *What is project management (2024)* je projektové řízení charakterizováno následovně. „*Projektové řízení spočívá v aplikaci znalostí, technik s cílem splnit požadavky zainteresovaných stran. Projekt je jasně časově ohraničená činnost, jejímž úsilím je vytvoření unikátního produktu, služby nebo procesu.*“

V interní normě dále zkoumané společnosti *Project Management Handbook (2016)* je projektový management definován jako profesní disciplína, která se zabývá plánováním, organizováním, řízením změn a zlepšováním nejen obchodních, ale i strategických činností společnosti.

Tato norma (*Project Management Handbook, 2016*) dále rozvíjí pohled na projektové řízení jako snahu o realizaci určité změny. Po splnění cíle projektu je projekt ukončen včetně projektového týmu. Tím se projektové řízení odlišuje od běžného liniového managementu, kde po splnění cílů dochází k nastavení cílů nových a aktivity kontinuálně pokračují.

Dle *PMBok (Doležal et al., 2023, s. 403-404)* se díky správným aplikacím znalostí a dovedností projektového managementu může projekt realizovat efektivně, s predikovatelnými náklady a s optimálním výsledkem. Zkušený projektový tým, včetně osoby projektového manažera, je pro úspěch projektu zásadní. Znalost standardů a postupů je samozřejmá, ale největší přidaná hodnota je reálná zkušenost s vedením projektů, schopnost predikovat problematické oblasti, schopnost nacházet řešení problémů a

adaptovat se na změnu, schopnost motivovat své okolí a schopnost vyhodnotit chyby v projektu, aby se v příštím podobném projektu neopakovaly.

3.2 Životní cyklus projektu

Dle Doležala (2023, s. 38-40) existují 3 nejobecnější fáze řízení projektu:

- předprojektová fáze;
- projekt – realizační fáze;
- poprojektová fáze.

Před spuštěním projektu by mělo vedení společnosti umět odpovědět na tyto otázky (Project Management Handbook, 2016):

- Co chceme nebo potřebujeme? Identifikace potřeby nebo příležitosti
- Je to možné? Studie proveditelnosti má dodat podklady pro rozhodnutí, zda projekt dále rozvíjet.
- Vyplatí se to? Business Case neboli obchodní případ by měl odhalit to, zda se projekt vyplatí realizovat.
- Koho zapojit? Hledají se strany, které mohou projekt ovlivnit nebo být jeho realizací ovlivněny.
- Kdo? Výběr projektového manažera
- Ano? Vedení společnosti se rozhodne, zda dle návrhu projektu udělí souhlas s realizací projektu.
- Co všechno víme? Fáze sbírání informací všeho druhu umožní co nejlepší sestavení plánu projektu.
- Jak se dostat k cíli? Jedná se o prvotní definici rozsahu projektu a identifikaci výstupů a výsledků projektu.

Dle Doležala et al. (2023, s. 38) je předprojektová fáze klíčová pro úspěšnou realizaci projektu. Její podcenění může způsobit špatné odhadnutí rizik projektu, může ovlivnit rozhodnutí o technické realizovatelnosti projektu. Nesprávná kalkulace pracnosti a nákladů může způsobit podcenění rozpočtu, který bude pro projekt alokován. To vše může v konečném důsledku ovlivnit cestu k úspěšné realizaci projektu.

Fáze Projektu

V interní normě vybrané společnosti je samotná realizace rozdělena do 4 navazujících fází:

START

Dle autorů Doležala, Máchala a Lacka (2012, s. 65-66) se jedná o oficiální zahájení projektu, kdy dochází ke schválení Zakládací listiny projektu. Součástí tohoto dokumentu je popis projektové ideje, návrh cílů a změn, měřitelné i neměřitelné přínosy projektu a předběžný odhad nákladů. V listině je také uveden zadavatel projektu, sponzor projektu a projektový manažer.

V té samé knize autoři (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 65-66) píší, že definice a formulace cílů projektu je jedním z nejdůležitějších kroků celého projektu. Při stanovení cílů je důležité využít pohled na cíl z vícero stran, např. klienta, stakeholdera, vedení společnosti nebo z pohledu pracovníka, který bude daný produkt v běžném provozu obsluhovat. Jednou z osvědčených technik je metoda SMART.

S	Specific	Konkrétní, specifický
M	Measurable	Měřitelný
A	Agreed	Akceptovatelný
R	Realistic	Realistický, splnitelný
T	Time specific	Termínově ukotvený

Výstup z fáze Start: Stanovení cílů, Obsazení klíčových rolí, Zakládací listina, identifikace zainteresovaných stran (stakeholders), identifikace rizikových míst projektu.

PŘÍPRAVA

Přípravná nebo plánovací fáze přímo navazuje na výstupy zahajovací fáze, které konkretizuje, upřesňuje, a vytváří z nich strukturovaný plán, tzv. plán řízení projektu. Dle Doležala (2023, s. 202) je nutné plán rozdělit do několika oblastí:

- řízení projektu – koordinace činností, řízení změn, rozhodování o alokacích zdrojů, řízení vazeb mezi oblastmi projektu;
- rozsah projektu – definice a rozpracování rozsahu projektu, rozpad problému do menších logicky návazných částí, jejichž dodání je proveditelné (např. metodou WBS), oddělení CO od JAK, perspektiva zákazníka (jaká je přidaná hodnota každé dodávky pro zákazníka);

- časový rámeč projektu – seřazení činností do logické posloupnosti (např. Ganttův graf), odhad pracností jednotlivých činností, přehled disponibility zdrojů a lidí vzhledem k ostatním projektům a „business as usual“ činnostem;
- náklady – plán nákladů (cost baseline) vznikne z vyčíslených požadavků na zdroje, nacenění činností, které jsou obsaženy ve WBS;
- kvalita projektu – stanovené úroveň kvality pro průběžnou kontrolu (benchmark), kontrola kvality nejen vyvíjeného produktu ale i kontrola procesů projektu;
- lidé a další potřebné zdroje – kapacitní plánování, identifikace potřebných rolí a znalostí, disponibilita konkrétních lidí a dalších zdrojů;
- komunikace – jaké informace, jakou formou, jak často a komu budou předávány; zodpovědná osoba za předávání informací je projektový manažer;
- projektová rizika – registr rizik, strategie pro eliminaci vzniků rizik, případně jejich dopadů;
- externí služby a zboží – zajištění zboží a služeb pro projekt, nastavení podmínek, kontraktů;
- zainteresované strany – kdo a jak je zainteresovaný vzhledem k projektu, na to navazuje komunikace se všemi dotčenými stranami.

Výstupy z fáze Příprava: Plán řízení projektu – časový harmonogram, rozsah prací (WBS), plán nákladů, plán řízení rizik, komunikační plán

REALIZACE

Ve fázi realizace jsou dostupné veškeré plány z plánovací fáze a dochází k zahájení prací. Na zahajovacím setkání se připomenou cíle projektu, rozfázování projektu a jejich milníky, představí se účastníci, sponzor se snaží motivovat všechny zainteresované strany, dohodnou se pravidla fungování v rámci projektového týmu. (Doležal, 2023 s. 291)

Z interní normě (2016) zkoumané společnosti samotná realizace má také více fází, jako jsou analýza, samotný vývoj produktu nebo služby, testování a implementace.

Vyhodnocení postupu projektu probíhá dle knihy Projektový management (Doležal, 2023 s. 315) v pravidelných předem určených intervalech, aktuální stav je porovnávám s plánem (procentuální plnění, stavové plnění, plnění na základě dosažené EVM). Projektový manažer v této fázi organizuje a řídí pravidelné meetingy, vede zápisy z jednání, udržuje aktuální seznam bodů k řešení, koordinuje celý tým tak, aby se dokázal v případě

chyb poučit. Na projektových stavech dochází k akceptaci dodávek. A v případě problémů projektu dochází k jejich řešení, např. zpoždění dodávek, překročení rozpočtu, nedostatečné kapacity, ale i nečekané mimořádné události.

Výstup: Akceptovaný výstup projektu bez dalších změnových požadavků

UKONČENÍ

Tato fáze je vrcholem projektu, jak je popsáno v Interní normě zkoumané společnosti (Project Management Handbook, 2016). Po akceptaci výstupů klientem dochází k rozpuštění projektového týmu a ukončení všech procesů z pohledu projektového řízení. Produkt je v ostrém provozu a o jeho chod už se starají běžní linioví pracovníci. K tomu, aby mohli novou službu provozovat, musí od projektu dostat veškerou dokumentaci a specifikace. Toto je ideální stav, v praxi jsou ale často projekty ukončeny, i když existuje stále seznam požadavků, které vyplavou na povrch při ostrém provozu. Nebo není dokončena a předána veškerá dokumentace. Formálně tedy nejsou splněny podmínky pro ukončení projektu, ale reálně už jsou členové projektového týmu alokováni na další projekty.

Výstup: závěrečná zpráva projektu, zpracovaná dokumentace pro předání produktu / služby do provozu

Poprojektová fáze

Doležal et al. tvrdí (2023, s. 36), že v tomto stádiu je projekt formálně ukončen, produkt projektu je funkční a v běžném provozu, zároveň byla předána veškerá dokumentace. Cíl byl splněn a požadovaná změna proběhla. V poprojektové fázi dochází ke zhodnocení průběhu projektu („lessons learned / best practise“), vyhodnocují se skutečné přínosy projektu. Tyto poznatky slouží jako zdroj informací a poučení pro příští projekty.

Dle IPMA jsou kritéria úspěšnosti projektu (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 36):

- projekt je funkční;
- požadavky zákazníka jsou splněny;
- jsou uspokojena očekávání všech zainteresovaných stran;
- dodání produktu na trh proběhlo včas;
- výsledný produkt splňuje stanovenou kvalitu a cenu;
- je dosahována předpokládaná návratnost vložených prostředků.

Projekt bude naopak hodnocen jako neúspěšný pokud (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 36):

- dojde k překročení plánovaných nákladů a termínů;
- produkt nedosáhne na stanovenou kvalitu;
- produkt nelze umístit na trhu;
- zákazník a zainteresované strany jsou nespokojeny s dodaným výsledkem.

3.3 Metody projektového řízení

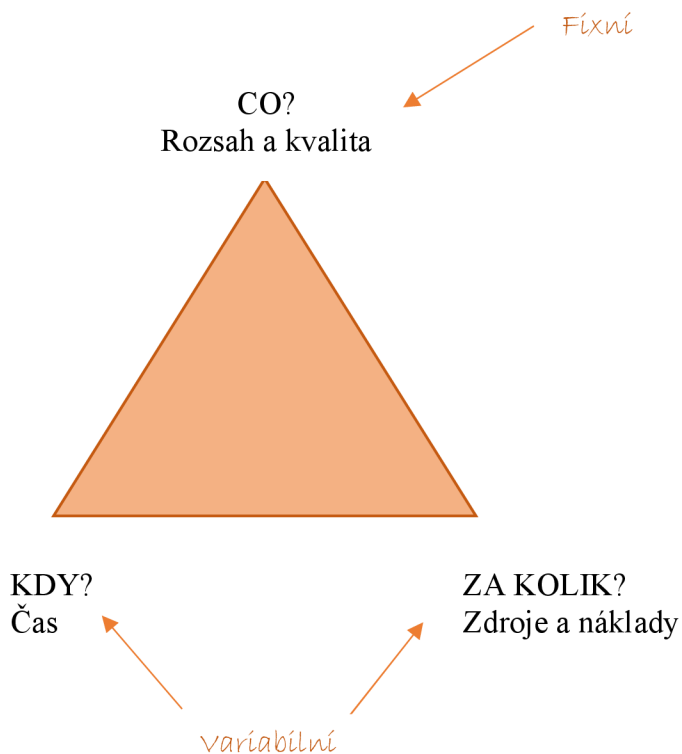
Cílem následující kapitoly je podání uceleného přehledu využívaných metod v řízení projektů. Popsány jsou agilní metodiky a vodopádový přístup včetně nepoužívanějších standardů projektového řízení.

3.3.1 Rigorózní metody / Waterfall

Vodopádový model, jak tvrdí publikace Project management (Doležal, 2023, s. 37-41) je jednou z nejčastěji používaných metod projektového řízení již od 60. let 20. století. Někdy je tento model nazýván lineárním nebo prediktivním. Základní premisou je logická návaznost jednotlivých fází projektu. Jakmile je jedna fáze projektu splněna, už se k ní účastníci projektu nevrací a postupují k další fázi. Jednotlivé fáze projektu ohraničují tzv. milníky (milestones), které jsou bodem pro kontrolu před ukončením dané fáze projektu. Posloupnost aktivit je návazná, lineární. Dalšími znaky této metody jsou procesní přístup, systematičnost, jasný životní cyklus projektu a harmonogram a podrobná dokumentace, která je součástí dodávky.

Tento způsob řízení projektů podle interní normy (Project Management Handbook, 2016) zkoumané společnosti postavené dle metodiky PMI předpokládá neměnné vstupní požadavky. Již od začátku realizace je jasné, jaké je zadání. To v dnešní době například u vývoje softwaru již téměř není možné. Toto je považováno za velký nedostatek tohoto modelu v moderním přístupu k projektovému řízení. Přesto se tento model v různých modifikacích stále hojně používá. Naopak variabilní vstupy jsou čas a zdroje, viz obrázek č. 2.

Obrázek 2 Projektový trojimperativ ve waterfallovém prostředí



Zdroj: vlastní zpracování (PM Consulting, 2023)

Realizační fáze ve vodopádovém modelu vypadá podle Jonese (2017) následovně:

Požadavky (Analýza, definice, specifikace) → Návrh řešení → Realizace → Testování
→ Nasazení

3.3.2 Charakteristika standardů projektového řízení

Projektové řízení není exaktní disciplína, ale spíše komplexní problematika, která se musí umět adaptovat se v dynamickém prostředí. Nelze proto vytvořit jeden ucelený návod, jak úspěšně řídit projekty. Standardy dostupné k problematice projektového managementu jsou převážně souhrnem doporučení ověřených v praxi. Zároveň je to spíš rámec, ve kterém si každý projektový manažer musí najít svůj způsob řízení a musí zvolit nejlepší postup pro konkrétní projekt s konkrétními vlivy.

V následující kapitole budou velmi okrajově popsány základní principy nejužívanějších standardů pro tradiční / rigorózní způsob řízení projektů, jimiž jsou PMI,

IPMA a PRINCE 2. Na základě těchto metodik jsou vydávány certifikace pro projektové manažery po celém světě. Agilní metodiky budou popsány v samostatné kapitole.

Standard PMI

Project management Institute (PMBok Guide, 2017) sdružuje bez mála 700 000 projektových manažerů. PMI vydává svůj mezinárodní standard pod názvem PMBoK (Project management Body of Knowledge), který je zaměřen především na procesy. V knize je obsaženo 49 procesů, které by měli být v rámci projektového řízení uplatněny. Každý proces má definované vstupy, nástroje, techniky a výstupy. Tento standard v dané podobě byl vydán v šesti verzích za 20 let a stále je ideálním návodem pro vodopádový styl řízení projektů.

V rámci této metodiky je v PMBoK (2017) definováno 6 procesních skupin, které kopírují jednotlivé fáze projektu popsané výše (zahájení, plánování, realizace, monitorování a kontrola, uzavření). Druhá skupina je nazvána znalostní (Knowledge areas) a ta zahrnuje 10 oblastí procesů z pohledu jejich řízení, viz obrázek č. 3.

Podle Doležala (2023, s. 403) byla PMI organizace vzhledem ke změnám v oblasti projektového řízení nucena upravit a modernizovat své standardy, aby byly aplikovatelné pro většinu projektů. Proto se sedmá verze PMBoK vydaná v roce 2021 od předchozích vydání výrazně liší. V centru zájmu není pouze dodaný výstup samotný, ale jeho přidaná hodnota zadavateli, klientovi a dalším zainteresovaným stranám. Orientace na potřeby a požadavky zákazníka je jedním z hlavních principů agilní metodiky, které budou popsány v další části této práce. Je zjevné, že i PMI musel zohlednit agilní revoluci posledních let. Změnu struktury verzí PMBoK ilustruje obrázek č. 3.

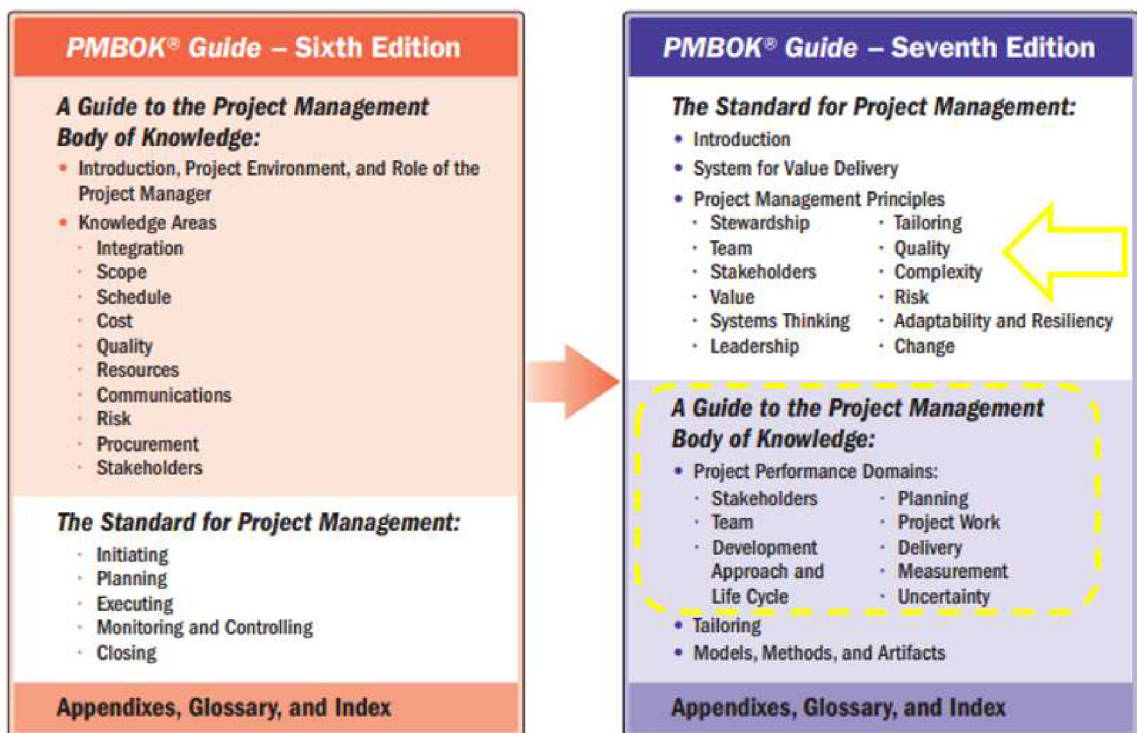
V PMBoK (2021, s. 23) verzi 7 najdeme 12 základních principů řízení projektu:

- být pilným, respektujícím a pečujícím správcem;
- vytvářet kooperativní pracovní prostředí pro tým;
- efektivně zapojit stakeholdery;
- soustředění se na přidanou hodnotu;
- rozpoznání, vyhodnocení a reakce na vazby mezi systémy;
- chovat se jako lídr;
- přizpůsobit řízení projektu kontextu;
- stavět na kvalitě procesů a výstupů;

- zorientovat se v komplexnosti;
- optimalizovat odpověď na rizika;
- přijmout adaptabilitu a budovat odolnost;
- umožnit změnu pro dosažení cílového stavu.

Na následujícím obrázku č. 3 je zvýrazněno 8 domén, které navazují na principy.

Obrázek 3 Porovnání PMBOK 6. edice a PMBOK 7. edice



Zdroj: PMBoK Guide (2021)

Standard IPMA

International Project Management Association (IPMA) je dle autorů knihy Projektový management podle IPMA (Doležal, Máchal, Lacko, 2012) profesní organizace, která vydává standard ICB – IPMA Individual Competence Baseline. Jak už je vidno z názvu, zaměření tohoto standardu je na kompetence projektových manažerů a ne na procesy. Ve standardu jsou uvedeny znalosti a dovednosti, na jejichž osvojení by měl projektový manažer aspirovat, aby mohl efektivně a úspěšně řídit projekty.

Základní kompetence jsou rozděleny do 3 skupin (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 26):

- Technické
- Behaviorální
- Kontextové

„Tyto oblasti jsou pak členěny na tzv. elementy kompetencí, které popisují určitá témata, doporučují procesní kroky, definují požadavky na uchazeče o certifikaci a naznačují vazby na ostatní elementy. Provázanost mezi elementy je velmi vysoká, a to ve standardu jako celku – i mezi třemi oblastmi kompetencí.“ (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 26).

PRINCE2

PRINCE2 je dle webu Tayllorcox (2017) britská metodika, která je také zaměřená procesně, ale na rozdíl od PMI působí méně obecně a více jako skutečný návod k vedení projektu. Metodika je založená na poučeních z praxe a je použitelná pro malé i velké projekty. Ve své základní formě je ideálně použitelná pro vodopádové prostředí, ačkoliv primární je zaměření na produkt (output) projektu.

Tato metodika se na rozdíl od předchozí IPMA nezabývá tzv. soft skills pro projektového manažera, ale představuje ucelenou metodiku s konkrétními šablonami, popsány procesy a integrovanou sadou minimálních znalostí (PRINCE2 Manual, 2017).

Struktura této metodiky je rozdělitelná na 3x7 (PRINCE2 Manual, 2017, s. 20-27):

7 Základních principů:

- zaměření na produkt – důležité je, co z projektu vznikne a v jaké kvalitě; díky tomu je možné okleštit projekt pouze na kroky, které vedou k finálnímu produktu;
- učení se ze zkušeností – ze zkušenosti je nutné získat to nejlepší pro další projekty, tomu napomáhá dokumentování celého životního cyklu projektu;
- řízení dle výjimek – nastavení akceptovaných odchylek od původního plánu; ochrana před nekvalitním produktem díky možné flexibilitě v průběhu projektu;
- přizpůsobení se projektovému prostředí – nastaví prosté minimum, které je aplikovatelné na „nejmenší“ projekt a na to postupně přidá potřebné doplňky;
- kontinuální obchodní zdůvodňování projektu – z každé fázi projektu musí stále existovat důvod v projektu pokračovat; pokud důvod není, je třeba projekt ukončit;

- řízení dle etap – projekt je rozdělen na dílčí etapy; metodika je návodem, jak projekt řídit a dokončit každou etapu; jsou definované kontrolní milníky;
- definované role a odpovědnosti – každý člen týmu má jasně definované pravomoci a určenou odpovědnost.

7 **Témat** (PRINCE2 Manual, 2017, s. 46):

Business Case – Organizace – Kvalita – Plány – Riziko – Změna – Progres

Témata ukazují, jak by měl být projekt řízen. Jsou uplatněním principů v praxi.

7 **Procesů** (PRINCE2 Manual, 2017, s. 158-269):

Jedná se o souhrn aktivit, na které dohlíží projektový manažer. Rozdělený jsou do jednotlivých fází.

- zahájení projektu – příprava analýz pro odůvodnění a spuštění projektu;
- nastavení projektu – zhotovení plánů a strategií; zahrnuje 6 měřitelných parametrů:
 - čas, náklady, kvalita, rozsah, benefity, rizika;
- směřování projektu – určuje strategii projektu, definuje jeho mantinely, neustále ověřuje směřování projektu; proces od schválení, přes spuštění, až po uzavření;
- kontrola etapy – dohled nad doručování dodávaných balíčků; balíčky (workpackage) jsou menší, měřitelné části projektu;
- řízení dodávky produktu – jedná se o proces realizace a doručení jednotlivých balíčků. Umožňuje kontrolu prací a postupu při „výrobě“ produktu;
- řízení přechodu mezi etapami – vyhodnocení každé etapy, ověření směřování k zadanému cíli, ukončení etapy a plán etapy další; zahrnuje i schválení výjimek (viz principy);
- uzavření projektu – proces určující jak a kdy projekt ukončit, definuje formální aktivity pro uzavření projektu.

Na webových stránkách Tayllorcox (2017) je uvedeno, že společnost vydávající standardy a certifikace PRINCE2 zareagovala na agilní způsoby řízení projektů a vydalo metodiku PRINCE2 Agile. Ta ukazuje, jak použít původní principy na projekty s Agilním vývojem. Autoři zdůrazňují zaměření na produkt a co projekt dodává.

3.3.3 Charakteristiky a principy agilního řízení projektu

Dle Doležala et al. (2023, s. 325) plánovat neplánovatelné nemá smysl. Ze světa plánů, analýz, sběru požadavků a sousledných procesů následuje skok do světa rychlé změny, adaptability a operativního rozhodování. Jedná se o posun do světa agility, která reaguje na rychlost dnešní doby. Neustálý pokrok je poháněn touhou po získání konkurenční výhody na trhu. Konkurenti naopak musí rychle reagovat a tuto konkurenční nevýhodu eliminovat. To vede ke zlepšení Time-to-Market (uvedení změny do provozu) a aplikaci agilního přístupu ke změnovým požadavkům. Důraz je kladen na samotný produkt a jeho funkčnost a kvalitu.

V následující kapitole bude vysvětlen pojem agility, představen bude Agilní manifest a budou popsány agilní metodiky aplikované v projektovém řízení.

Agilita

Co znamená agilita? Agilní je dynamický, rychlý, interaktivní, přizpůsobivý, iterativní, zábavný, hravý, rychle reagující na změnu, ... (Šochová a Kunce, 2019, s.15)

Dle Doležala et al. (2023, s. 326) je definice pojmu agilní podle Websterova slovníku přesně výstižná:

- vyznačující se připraveností a schopností rychlého pohybu;
- mající vynalézavý a přizpůsobivý charakter.

Šochová a Kunce (2019, s. 15) ale varují před předsudkem, že agilní znamená chaos. Nejedná se sice o jasně danou metodiku s definovanými procesy, ale staví na jasných principech a způsobu myšlení. Definuje mantinely a způsob řízení, který vede k efektivitě, odbourává zbytečné činnosti a soustředí je především na potřeby zákazníka. Agilita je někdy popisována jako filozofie, nový způsob myšlení a chování, nový „mindset“. Agilní přístup dává smysl tam, kde typicky neexistuje jedna cesta k danému cíli. Zůstává zde tedy prostor pro variabilitu, kreativitu a větší míru autonomie, jak uvádí metodika Prince2 (PRINCE2 Manual, 2017).

Šochová a Kunce (2019, 32) se ve své knize ptají po důvodech změny myšlení na agilní a vyjmenovává 5 důvodů:

- flexibilita – tlak na rychlé dodávky, změna releasovacích procesů, urychlení zpracování požadavků klienta;

- efektivita – spolupráce více lidí je efektivnější než práce jednotlivců, obzvláště ve chvíli, kdy má celý tým jasně stanovený cíl; efektivita je nahlížena i pohledem výsledného produktu, kdy je dle Šochové lepší produkt se základní funkčností a je postupně vylepšován;
- předvídatelnost – nové způsoby odhadování pracností, na kterém se podílí celý tým; rozdělení projektu na menší kousky, které má zabránit zpožděním;
- kvalita – pro dosažení vyšší kvality, je od začátku do diskuzí o produktu zapojen zákazník, kdy si stanovuje své požadavky; progres je mu pravidelně ukazován, aby bylo lépe řízeno jeho očekávání; z druhé strany je za kvalitu zodpovědný celý tým jako celek;
- zábava – zde je vyzdvižena motivace pracovníků; každý člen týmu má jasno co, jak a proč dělá a měl by chápat smysl produktu.

Manifest agilního vývoje

Tento manifest sestavený v roce 2001 zveřejněný na internetových stránka Agile Manifesto (2001) je základním kamenem všech agilních metodik. Manifest obsahuje následující hodnoty:

- jednotlivci a interakce před procesy a nástroji;
- fungující software před vyčerpávající dokumentací;
- spolupráce se zákazníkem před vyjednáváním o smlouvě;
- reagování na změny před dodržováním plánu.

Pravá strana výroků je důležitá, ale cennější strana pravá.

Další interpretaci základních agilních principů nabízí Doležal et al. (2023, s. 330):

Inkrementální dodávky – Inkrementy jsou menší části projektu, které by ale měly být funkční a měly by mít přidanou hodnotu pro klienta. Pracovní úsilí je koncentrováno do inkrementů a minimalizuje se množství rozdělané práce. Velkou váhu má tedy systém prioritizace. Do realizace jsou posouvány ty požadavky, které přinesou největší přidanou hodnotu.

Iterativní postup (Doležal et al. 2023, s. 330) – práce je rozdělena na menší časové stejně dlouhé celky – sprinty. Zákazník na konci každé iterace dává zpětnou vazbu na dodaný výstup.

Multifunkční týmy – dodávky mají krátký omezený čas na realizaci, proto je nutná spolupráce všech členů týmu. Tým zahrnuje pracovníky s širokým záběrem odborností.

Zapojení zákazníka / byznysu (Doležal et al. 2023, s. 330)) – se zákazníkem probíhá pravidelná konzultace výsledků, klient může upravovat své požadavky dle svého očekávání. Pravidelná kooperace se zákazníkem zabraňuje odchýlení os směru k finálnímu produktu a je řízeno i klientovo očekávání.

Neustálé zlepšování (Doležal et al. 2023, s. 330)) – tým i v průběhu projektu neustále vyhodnocuje způsob své práce a hledá možnosti ke zlepšení – uplatnění lean principů (ty budou podrobně popsány v další části).

Doležal (2023) dodává, že projekty mohou být řízeny agilně i bez jasně definovaného použití určité agilní metodiky. Rozhodující je, zda se uplatňují agilní principy popsané výše.

PRINCE2 Agilometer

Metodika PRINCE2 Agile (Dostupné z: <https://worldofagile.com/blog/prince2-agilometer/>) doporučuje před plánováním a spuštěním projektu projít evaluaci, kdy se zhodnotí, zda bude pro projekt lepší použít agilní řízení. Jejich nástroj se jmenuje Agilometer. Zahrnuje 6 oblastí, které jsou identifikované jako rizikové. Každé riziko se vyhodnotí na škále 1 (neakceptovatelné) – 5 (nízké). Hodnoty se zprůměrují. Čím blíže je výsledek k hodnotě 1, tím méně je pro projekt vhodný agilní přístup (Prince2 Agilometer, 2021):

1. Flexibilita dodávaných výstupů
Zákazník chápe, že ne všechny požadavky budou dodány.
2. Úroveň spolupráce
Je každý člen týmu ochoten aktivně spolupracovat v multifunkčním týmu.
3. Snadná komunikace
Je pro tým přijatelná neformální, osobní komunikace bez podrobného formálního reportingu.
4. Schopnost pracovat konzistentně a dodávat v inkrementech
Je tým schopný dodat produkt ve formě postupně se zlepšujícího prototypu a pravidelně zpracovávat změnové požadavky klienta
5. Výhodné podmínky pro agilní přístup

Jaká je alokace pracovníků na projekt, jaké mají „know-how“ a dovednosti vzhledem k povaze projektu

6. Ochota přijmout agilitu

Zainteresané strany včetně členů týmu by měli znát agilní metodiky a měli by akceptovat agilní myšlenkové nastavení („agile mindset“)

Metoda LEAN

Doležal ve své knize *Agilní přístupy* (2022, s. 27) uvádí že, slovo lean znamená v překladu „štíhlý“ a ve většině literatury je popisován jako základ nebo předchůdce agility. Lean je více než jako metodika popisován jako filozofie, přístup nebo kultura. Jeho principy jsou velmi univerzální a využívají se napříč celými společnostmi nejen pro projektové řízení. Dle Doležala je „*celý agile přístup postavený na lean principech*.“ V dalších částech práce určitě dojde k opakování některých lean principů v rámci výkladu dalších agilních metodik.

Lean filozofie je zaměřená na člověka a stojí na (Bell a Orzen, 2011, s. 21-22):

- **respektu k lidem** – manažer je v lean prostředí lídrem, dává svým podřízeným velkou autonomii pro řešení problémů, povzbuzuje je v nalézání nových přístupů k problémům. Podporuje jejich samostatné myšlení;
- **kontinuálním zlepšováním** – každý pracovník by se měl snažit neustále ve své práci zlepšovat, hledat možná zlepšení procesů a uvažovat tzv. out of the box. Cílem je minimalizovat práci, která má malou nebo nulovou přidanou hodnotu.

Základní lean principy: (Doležal, 2022, s. 28-29)

- **určí hodnotu (Identify value)**
V čem je hodnota z pohledu zákazníka? Pokud je toto stanoveno, pak přichází otázka, co je potřeba vytvářet, aby byla naplněna potřeba zákazníka;
- **prozkoumej tok hodnot (Map the value stream)**
Přidaná hodnota je definovaná a nyní je důležité identifikovat aktivity a kroky, které pro povedou ke správnému produktu. Zaměření je na činnosti s přidanou hodnotou ke splnění cíle, ostatní činnosti jsou nadbytečné a měli by být minimalizovány;

- **vytvoř tok (Create flow)**

Aktivita vytvářející hodnotu jsou kontinuální, nepřerušované a bez zdržení. A organizační struktura podniku je tomuto přizpůsobena (např. end to end organizace týmů);

- **založ tah (Establish pull)**

Minimalizuje se práce do zásoby a činnosti se dějí tehdy, kdy jsou potřeba vzhledem k poptávce klienta. Eliminuje se množství rozpracované práce a zdůrazňuje se dokončování úkolů;

- **usiluj o dokonalost (Pursue perfection)**

Všichni pracovníci by měli usilovat o zlepšování sebe sama, ale i vykonávané práce. Neustálé zlepšování je nejspíš nejdůležitějším prvkem lean kultury.

Šochová a Kunc (2019, s. 25) o leanu píše jako o přístupu ne o striktním procesu. V knize Lean IT (Bell a Orzen, 2011, s. 17) je univerzálnost lean prvků výstižně popsána větou: „*Principy jsou nadčasové, kdežto nástroje se vyvíjejí dle potřeby.*“

Metoda SCRUM

Scrum guide byl představen v roce 1995 Kenem Schwabem a Jeffem Sutherlandem jako metodika pro vývoj softwaru. A v současnosti je považována za nejpoužívanější agilní metodiku, nejen pro projektové řízení. Zuzana Šochová (Šochová a Kunc, 2019, s. 39) definuje Scrum jako: „*Proces postavený na týmové spolupráci, zapojení zákazníka a pravidelné zpětné vazbě v krátkých Sprintech.*“

Dle základního dokumentu Průvodce Scrum (2020, s. 3) je jeho základem empirismus (zkušenost) a lean myšlení (omezení plýtvání), využívá iterativní přístup pro postupné zlepšování produktu a základem scrumu je tým složený z kompetentních lidí, kteří pokryjí veškerou potřebu know-how a zkušeností. Zjednodušeně řečeno je Scrum postaven na inteligenci lidí, kteří jej používají.

Scrum je dle Doležala (2022, s. 108) opět postaven na sadě principů, jejichž adopcí je naprostým základem pro užívání celé metodiky:

- **transparentnost** – jasně viditelný stav projektu, přehled aktivit, které probíhají a plán činností, které teprve budou realizovány. Všechny tyto informace musí být

dostupné nejen členům týmu, ale i všem zainteresovaným stranám (zákazník, sponzor, stakeholder atd.);

- **pozorování** – pozorování neexistuje bez transparentnosti. Po každém cyklu musí dojít k vyhodnocení, jestli realizované a plánované činnosti mají přidanou hodnotu, jestli tým funguje efektivně. Tato pozorování mají sloužit i jako pomůcka k učení se a vyhnutí se chybám v dalších fázích. Dále je kontrola prostředkem pro minimalizaci odchylky od směřování k cíli;
- **přizpůsobení** – zde se musí projevit flexibilita v reakci na změnu požadavků zákazníka, tak aby výsledný produkt byl pro zákazníka ten nejlepší. Úpravy v plánu musí být zpracovány co nejrychleji, aby nedocházelo k časovým prodlevám. Předpokladem jsou kompetentní členové týmu, kteří mají pravomoci a schopnosti se rozhodnout.

Průvodce Scrum (2020, s. 4) od začátku agilního přístupu zmiňuje důležitost myšlenkového nastavení, firemní kultury a přijetí určitých hodnot. I scrum má své definované hodnoty, na kterých jeho úspěšné použití závisí:

Odhodlanost, soustředění, otevřenost, respekt a odvaha

Průvodce Scrum (2020, s. 4) píše o scrum týmu, že „...se zavazuje dosáhnout svých cílů a podporovat se navzájem. Jejich primární zaměření je na práci Sprintu, aby dosáhli co nejlepšího pokroku při plnění těchto cílů. Scrum Team a jeho zainteresované osoby jsou otevřeni, pokud jde o práci a výzvy. Členové Scrum Týmu se navzájem respektují, aby byli schopní, nezávislí lidé, a jako takoví jsou respektováni lidmi, se kterými pracují. Členové Scrum Týmu mají odvahu dělat správnou věc a pracovat na náročných problémech.“

Scrum framework je založený na souboru hodnot, principů a ceremonií podporuje spolupráci, flexibilitu a transparentnost.

Role dle metodiky Scrum

Dle Šochové a Kunceho (2019, s. 43-53) základní jednotkou Scrumu je Scrum tým. Další role jsou touto metodikou definovány takto:

- **Scrum master** je nová role, která v tradičním uspořádání týmu neexistovala. Často je tato role popisována jako: kouč, facilitátor, motivátor, řešitel konfliktů a odstraňovač překážek. Jeho cílem je vytvořit samostatně fungující tým, který pracuje efektivně.

Scrum master by neměl být technicky nejzkušenější člen týmu. Jeho přednosti jsou v komunikaci, empatii, vyjednávacích schopnostech. Jako kouč nemá rozhodovací pravomoci, ale měl by vést tým tak, aby byl schopen rozhodovat společně.

- **Product owner** (Šochová a Kuncce, 2019, s. 43-53) neboli vlastník produktu je role, která má v projektu největší odpovědnost za rozhodnutí. Jeho úkolem je být spojkou se zákazníkem a má na starost vizi produktu, je zodpovědný za stanovení priorit (správce backlogu). Jeho primárním cílem je vytvořit úspěšný produkt, který bude mít dostatečnou byznys hodnotu a díky tomu se navrátí původní investice (ROI). Vlastník produktu je v podstatě nejvyšší manager týmu, ale nutně s týmem nesedí po celou dobu. Naopak většinu času tráví se zákazníkem, aby měl co nejlepší znalost jeho potřeb. Šochová uvádí obvyklé rozdělení času product ownera na 80% se zákazníkem a 20% s týmem.
- **Self-organized tým** (Samostatný tým) (Šochová a Kuncce, 2019, s. 43-53) musí z principu být multifunkční, samostatný a lidé v něm musí ovládat potřebné znalosti a dovednosti. Podmínka pro existenci takového týmu je jasný společný cíl, jehož smysl všichni členové chápou a akceptují. Díky komunikaci s product ownerem by tým měl pochopit smysl jednotlivých úkolů, díky tomu by všichni měli mít stejnou vizi.

Oproti klasickým liniovým týmům má takovýto samostatný tým mnohem větší delegovanou odpovědnost, zmiňuje kniha Agilní metody projektového řízení (Šochová a Kuncce, 2019). To by mělo pracovníky více motivovat. Aby tato premisa mohla být splněna, musí tým fungovat na bázi důvěry: v product ownera, v zákazníka, ve vedení firmy, mezi sebou. Tým je odpovědný jako celek, selže-li jeden členek týmu, selže celý tým.

Šochová a Kuncce (2019) dále píšou, že v self-organized týmech je prostředí velké míry autonomie, existují ale definované oblasti, o kterých takový tým rozhodovat nemůže. Tým nemá pravomoc zrušit rozhodnutí použít agilní přístup a scrum framework, dále nemůže rozhodovat o členech týmu. Rozhodnutí o tom, co se bude implementovat náleží pouze Product Ownerovi, tým si pouze může vybrat z backlogu aktivit dle prioritizace. Zde je patrná velká role scrum mitera, který by měl ohlídat, že se každý člen týmu pohybuje v rámci svých mantinelů, ale že zde odvádí nejlepší práci, jakou umí.

Artefakty Scrumu

Doležal (2022, s. 114) popisuje artefakty jako nástroje, které mají symbolizovat práci nebo vytvořenou hodnotu. Jednotlivé artefakty jsou zobrazovány a komunikovány transparentně a s definovaným závazkem.

- **User story** (Šochová a Kunc, 2019, s. 77-80) – popis funkcionality požadavků, které jsou zapsány v backlogu. User story je nejlépe specifikovaná ve chvíli, kdy odpovídá na otázky: KDO? CO? A PROČ? Cílem každé user story by měla být přidaná hodnota.

„Každá user story by měla být nezávislá, otevřená diskuzi, mít hodnotu pro zákazníka, být ohodnotitelná týmem, malá a testovatelná.“ (Šochová a Kunc, 2019, s. 77-80).

Pokud tento výrok platí, jsou splněna tzv. INVEST kritéria:

- I** Independent (nezávislý)
- N** Negotiable (otevřený k diskuzi)
- V** Valuable (má hodnotu)
- E** Estimable (ohodnotitelný)
- S** Small (malý)
- T** Testable (testovatelný)

- **Produktový backlog** (Doležal, 2022, s. 115) – seznam user story a dalších činností, které je třeba udělat pro dosažení zlepšení produktu. Je to zdroj specifikace práce pro scrum tým. Product Owner je správcem tohoto seznamu činností. Položky v backlogu jsou prioritizovány podle hodnoty pro zákazníka, rizikovosti nebo času potřebného k realizaci (přednost dostávají položky s vyšší přidanou hodnotou, s větším rizikem a ty nejrychleji realizovatelné). V rámci Backlogu existují ještě úrovně, kdy nejvýše jsou položky s označením – Připraveno pro Sprint – položky dokončitelné v rámci jednoho sprintu. Před tím položky prochází tzv. refinementem – upřesňování, vyjasňování specifikování položek backlogu. Na nejnižší úrovni backlogu jsou nové nepřipravené položky, které ještě nebyly více specifikovány.
- **Sprint backlog** (Doležal, 2022, s. 118) – sada položek (user stories) vybraných pro sprint, tento plán vytváření vývojáři a je určen pro ně. Jedná se o obraz práce

v reálném čase, který je transparentně zobrazen. Během samotného sprintu může docházet k úpravám backlogu.

- **Inkrement** (Průvodce Scrum, 2020, s. 12) – neboli přírůstek je jednotlivý krok, který má přidanou hodnotu k podobě výsledného produktu. Všechny předchozí inkrementy kumulativně navazují a díky tomu nevzniká konflikt mezi jednotlivými přírůstky. Přírůstek vznikne ve chvíli, kdy položka backlogu splňuje definici, kdy je hotovo (Definition of Done).

Scrum události

Jedná se o specializované porady nebo časové období, které mají daný jasný cíl a výstup, např. plán sprintu, prioritizovaný backlog, ...)

- **Sprint** (Průvodce Scrum, 2020 s. 7-8) – sprint může být vnímán jako extra krátký projekt, kdy je očekávána určitá dodávka. Nápady se v této fázi proměňují v hodnotu. Obvykle trvají 1 měsíc nebo 14 dní (dle Šochové čím kratší tím lepší). Nový sprint navazuje okamžitě na předchozí ukončený sprint. V rámci sprintu proběhnou další ceremonie jako je: plánování sprintu, denní scrumy, vyhodnocení sprintu a retrospektiva.
- **Sprint planning** (Doležal, 2022, s. 123) – smyslem této schůzky je určit práci pro další sprint a odhadnout její pracnost. Na plánování se podílí celý scrum tým. Schůzka je strukturována a rozhoduje se podle priorit jednotlivých user stories. Do sprintu se pak dostanou ty položky s největší přidanou hodnotou, naopak některé mohou být vráceny do backlogu, aby nedošlo k přetížení kapacity týmu.
- **Daily scrum** (Šochová a Kunc, 2019, s 109) – neboli denní stand-up. Jedná se o pravidelnou schůzku vývojářů, kde si reportuje denní postup v rámci sprintu. Zjednodušeně každý člen týmu sdělí, co dokončil od minulého stand-upu a co bude dělat dnes, všechny činnosti by měly mít vazbu na splnění cíle sprintu. Díky každodenní komunikaci se zamezí například konfliktům ve vyvíjeném kódu a identifikují se riziková místa. Scrum master je zde pouze v roli moderátora a účast product ownera není nutná. Tato schůzky týmu by neměla přesáhnout 15 minut.

Pokud je delší pravděpodobně se řeší přílišný detail. Na podrobnější diskuzi o problému nebo technickém řešení by měla být domluvena separátní řešitelská schůzka.

- **Sprint review** (Průvodce Scrum, 2020, s. 10) – je ukázka dokončených prací a progresu na produktu zákazníkovi. Probíhá na konci sprintu a je to prostor pro klienta dát zpětnou vazbu, zkontrolovat funkčnosti, případně zadat budoucí úpravy. Pohled zákazníka nebo uživatele může nabídnout jiný pohled, který členové týmu nejsou schopni vidět. Největší zřetel se opět dává na přidanou hodnotu.
- **Sprint retrospective** (Doležal, 2022, s. 128) – retrospektiva je další typ schůzky, která uzavírá předchozí sprint a je vyhodnocením, ale spíše po stránce fungování týmu, způsobu práce, procesu. Sbírá se zpětná vazba z celého týmu, jak z pohledu jednotlivce, tak z pohledu kolektivu. Identifikují se místa, která by šly v rámci dalšího sprintu zlepšit, aby práce všech byla efektivnější. Tato schůzka by měla také sloužit k zastavení a malému oddechu před dalším sprintem.

Metoda KANBAN

Další metodikou popisovanou v literatuře (Doležal, 2023, S. 365), která stojí na agilních principech, je Kanban. Doležal tuto metodiku popisuje jako štíhlou a ideální pro správu a zlepšování práce napříč systémy. Základní dogma kanbanu je vyvážení požadavků s dostupnou pracovní kapacitou a také neustálý tok práce.

Dle Šochové (Šochová a Kunce, 2019, s. 26) se Kanban hodí pro prostředí, kde není nutné strategické řízení, ale důraz je na rychlé reakci na změny a plynoucí požadavky. Kanban je typický pro svůj způsob vizualizace toku práce, tzv. Kanban Board / Kanban tabule. Typicky má tabule 3 sloupce: To Do / In Progress/ Done. Jednotlivé činnosti se posouvají v rámci sloupců zleva doprava. Sloupec To Do slouží jako backlog pro evidenci všech požadavků, za jehož prioritizaci zodpovídá Product Owner.

Druhý sloupec Work in Progress má nastavený kapacitní limit, píše ve svém článku Dan Radigan (Atlassian, 2024). Ten pomáhá nastavit rovnováhu mezi přílivem požadavků a kapacitou tyto požadavky splnit. Pokud je sloupec „Work in Progress“ zaplněný, musí se nejprve dokončit některá z již zapsaných aktivit, aby mohlo dojít k přesunu další položky ze sloupce To Do. Takováto práce s kapacitou týmu využívá své zdroje efektivně a

pravděpodobně optimálně, díky tomu zabraňuje přetížení pracovníků a zpoždění dodávek činností. Oproti Scrumu jsou dodávky práce kontinuální a změna je v kanbanu možná okamžitě, a ne až v dalším sprintu.

Jako každá agilní metoda zdůrazňuje spolupráci uvnitř týmu, uvádí dále Radigan (Atlassian, 2024). V případě Kanbanu je možná díky přehlednému zobrazení reálného stavu prací a spolupráci v týmu identifikovat tzv. úzká hrdla.

Doležal (2023, s. 369) doplňuje myšlenky, že kanban je jako rámec jednoduchý, nejpodstatnější je nastavení standardu pro kapacitu práce, ale dle expertů je vhodný pro zkušené, které mají velký profesní přesah a jednotliví členové se mohou zastupovat.

Metoda SCRUMBAN

Již z názvu tohoto přístupu vyplývá, že se jedná o kombinaci metod Scrumu a Kanbanu. Jedná se o hybridní model, kde se z obou metodik kombinuje to nejlepší („best of both“). Jedná se o metodiky, která také patří mezi agilní a zahrnuje v sobě agilní principy a hodnoty, které byly popsány výše. Z pohledu projektového řízení se jedná o přístup vhodný pro všechny velikosti projektů.

Atlassian dále v článku Scrumban: Mastering two Agile methodologies (2024) uvádí, že ze Scrumu je převzata struktura organizace práce a dodávek. Zachovávají se ceremonie – sprinty, stand-upy, retrospektivy. Dále zahrnuje také fokus na neustále se zlepšující funkčnost produktu, který je pravidelně představován klientovi. Tím je předávána zpětná vazba ve fázích, kdy je možné neustále dělat změny. Ve scrumbanu je také využit systém plánování ze scrumu.

Z Kanbanu je převzat způsob sledování a vizualizace toku práce („workflow“), pokračuje článek (Scrumban: Mastering two Agile methodologies, 2024). Kanban tabule je nejpoužívanější nástroj, ke sledování neustálého pokroku projektu. Aspekt kanbanu, který určuje množství vykonávané práce a stanovuje maximální množství rozpracovaných úloh, je další prvkem přejatým do Scrumbanu.

Autoři článku Scrumban: Mastering two Agile methodologies (2024) spatřují výhodu této metody v o kousek větší flexibilitě dodávek. Zrychluje se identifikace krizových momentů v projektu, a i jejich následné řešení. Jedná se opět o inkrementální přístup, který umožňuje co nejrychleji reagovat na změny, která klient vyžaduje. Tato metoda, díky svému způsobu plánování práce a sledování jejího toku, redukuje přepracování zaměstnanců,

existuje zde limit na sledovanou veličinu „work in progress“. Nevýhodou tohoto přístupu je jeho krátká existence, díky tomu neexistuje moc metodických manuálů a dokumentace. Proto se v některých případech může obtížně hledat návod na řešení určitých situací a problémů. Scrumban, stejně jako kanban, nemá definované vedoucí role v projektu, proto zde může docházet k absenci jasného lídra.

Níže zpracovaná tabulka srovnává metodu Scrum, Kanban a Scrumban. Přehledně ukazuje, jaké části z obou metodik jsou užívány v hybridní metodice Scrumban.

Tabulka 1 Porovnání metody Scrum, Kanban a Scrumban

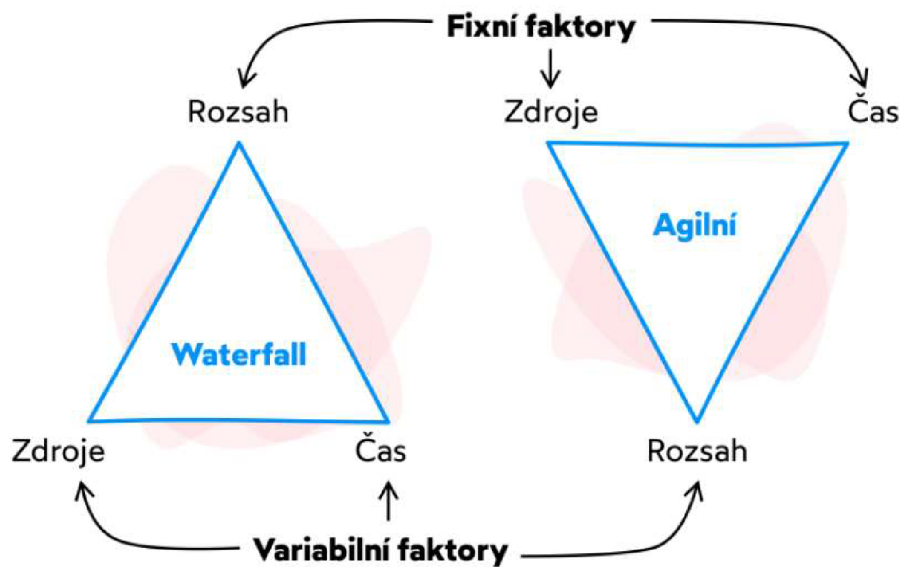
	SCRUM	KANBAN	SCRUMBAN
Metodika	Sprint s fixní délkou; Definované role; Konzistentní dodávky	Limit pro rozpracovanou práci; Vizualizace sledování plnění úkolů; Neustálý tok práce	Sprint s fixní délkou; Limit pro rozpracovanou práci; Vizualizace sledování plnění úkolů; Neustálý tok práce
Role	Product Owner; Scrum Master; Vývojový Tým	Žádné	Žádné
Artefakty	Produktový backlog; Sprint backlog; Dokončené inkrementy	Kanban tabule	Scrumban tabule
Ceremonie	Plánování sprintu; Denní stand-up; Sprint review; Sprint retrospektiva	Kanban meeting	Sprint planning; Denní stand-up; Sprint retrospektiva
Procesní tok	Produktový backlog; Sprint backlog; In Progress; Review; Hotovo	TO DO; In Progress; Hotovo	TO DO; In Progress; Hotovo

Zdroj: Scrumban: Mastering two Agile methodologies (Atlassian, 2024)

3.3.4 Porovnání agilních metod a tradičních metod v projektovém řízení

Jedním z rozdílů při pohledu na vodopádový model a na agilní přístup je orientace projektového trojimperativu. U vodopádu je fixní veličinou rozsah, naopak v agilitě je rozsah fixní, protože se může neustále měnit, požadavky od klienta jsou zpracovávány průběžně, dle jeho zpětné vazby na produkt. A fixní jsou zdroje a čas, viz obrázek č. 4.

Obrázek 4 Jak se mění projektový trojimperativ u waterfall a agilních projektů



Zdroj: Co je projektový trojimperativ a jak ho použít v praxi (Freelo, 2022)

Závěrečné porovnání agilních postupů a vodopádového modelu v projektovém řízení je zpracováno v tabulce č. 2. V rámci struktury projektu jsou vybrány některé artefakty a popsán je pohled z agilního prostředí a z prostředí tradičních metod, zde reprezentovanými vodopádovým modelem.

Tabulka 2 Porovnání vodopádového modelu a agilního přístupu k projektovému řízení

	Vodopádové řízení projektu	Agilní řízení projektu
Požadavky	Požadavky jsou definovány ve fázích start a příprava. Všechny požadavky by měli být definovány před vstupem do fáze realizace. Pokud se změní požadavky, pak je třeba absolvovat znovu celý cyklus analýz a specifikací.	Požadavky do projektů přichází průběžně. Změna se zapracovává ihned dle priority, ale nezpomaluje tok práce a progres v tvorbě produktu. Každý požadavek by měl mít vazbu na to, jak maximálně uspokojit zákaznickovi potřeby.
Dodávky produktu	Dodání produktu proběhne až na konci. Zákazník nesleduje průběžně progres, ale obdrží produkt jako celek. V průběhu tvorby produktu se k jeho podobě nevyjadřuje, všechny jeho potřeby by měly být zpracovány v požadavcích.	Produkt je dodáván postupně, vždy alespoň s minimální funkcí. Klient může dát zpětnou vazbu a upravit své požadavky. Práce na tvorbě produktu probíhají v cyklech.
Cyklus dodávek produktu	Produkt prochází jedním cyklem, který je rozdělen na jednotlivé fáze, které na sebe sekvencně navazují. Jedna dokončená fáze, umožní začátek další fáze.	Dodávky produktu jsou napávaný do pravidelných sprintů - 1-2 týdny. Ty se po sobě oopakují.
Pracovní postupy	Procesy jsou definované a jejich dodržování je vyžadováno. Každý pracovník má svůj mantinel, ve kterém se pohybuje.	Procesy jsou nastavené, ale důležitý je lofický přístup, znalosti a zkušenosti, jejichž využití dodá klientovi produkt s přidanou hodnotou.
Týmy	Hierarchické uspořádání, kde je vždy vedoucí osoba, která je zodpovědná za výsledek. Týmy jsou většinou větší a jsou od sebe oddělené.	Menší týmy, které jsou multifunkční, pokrývají široké know-how. Byznys a IT sedí společně. Tým vystupuje samostatně a dohromady všichni členové odpovídají za dodávky. Toto uspořádání podnecuje osobní odpovědnost za odvedenou práci.
Dokumentace	Velký důraz na kompletní dokumentaci, která je detailní. Obsahuje všechny specifikace, scénáře a analýzy.	Dokumentace je také vyžadována, ale ne v takovém detailu jako u tradičních metod.
Interakce se zákazníkem	Ve vodopádovém modelu vystupuje zákazník na začátku ve fázi start, kdy specifikuje své požadavky. Na konci projektu pak obdrží hotový produkt, dle svého zadání. Není zde prostor opravit možná nedorozumění a odlišné představy.	Klient je zapojen do procesu neustále. Díky cyklickému přístupu má možnost zpětnou vazbu dávat průběžně po inkrementálních dodávkách. Díky tomu jsou transparentně řízena očekávání obou stran.
Rozpočet	Rozpočet projektu je na začátku stanoven, ale není fixní. Může se v průběhu projektu měnit. Pro dodání produktu je možné navyšovat kapacity. Tím se ale navyšuje rozpočet. Může být ohrožen očekávaná návratnost investice do projektu.	Rozpočet je fixní, k navyšování nedochází, kapacity jsou zastropované.

Zdroj: vlastní zpracování

4 Praktická část

V následujících kapitolách byl popsán akviziční projekt finanční společnosti působící na českém trhu. Tato společnost byla v práci označena jako Banka XY. Tato Banka se rozhodla realizovat akvizici horizontálního typu, kdy využila odchodu jiné finanční skupiny z trhu, dále popisované jako Společnost ABC, s podobným nabízeným produktem a získala výhradní právo oslovovat klienty Společnosti ABC a nabízet jim přechod pod značku Banky XY.

Míra detailu informací k realizovanému projektu, je v tomto rozsahu maximální možná, vzhledem k interním pravidlům o zveřejňování informací, které stanovilo oddělení Compliance dané Banky XY.

4.1 Popis dané společnosti

Vybraná společnost působí na českém trhu jako obchodní banka, která je součástí mezinárodní finanční skupiny se sídlem ve Vídni. Banka XY působí na českém trhu od roku 1993 a momentálně nabízí široké portfolio produktů a služeb jak pro fyzické osoby, tak pro korporátní klientelu. Na českém bankovním trhu patří mezi TOP 5 bank, přičemž v současnosti má společnost více než 1,8 milionu klientů. Klienti jsou obsluhováni v rámci 129 poboček v ČR. Aktiva banky jsou dle výroční zprávy z roku 2022 601 miliard Kč. Banka XY má více než 3 700 zaměstnanců.

Banka XY je společnost, která se momentálně transformuje v moderní banku s aktivním přístupem k digitalizaci, využívání AI, cloudových služeb a dalších moderních technologií. Všechny nové přístupy a technologie mají za cíl lépe, rychleji, stabilně a jednodušeji plnit přání klientů. Banka XY se musí rychle adaptovat na změny, například během dvou let narostl počet klientů díky akvizicím a organickému růstu o více než milion. V současné chvíli banka obsluhuje více jak polovinu klientů pomocí online kanálů, především přes mobilní bankovníctví. (Interní informace, 2022)

„Neustálým zlepšováním vytváříme mimořádnou zákaznickou zkušenost.“

„Digitalizujeme pro klienty.... Musíme pokračovat v digitalizaci nejdůležitějších produktů a služeb tak, aby se klientům jednoduše používaly.“

(Strategická mise společnosti,2022)

Banka XY za svou třicetiletou cestu na českém trhu neustále organicky i anorganicky roste. Anorganický růst byl uskutečňován díky pěti akvizičním projektům, které přivedli do banky nové klienty. Tento skokový nárůst nutí banku také měnit své interní procesy, modernizovat postupy a vytváří tlak na své zaměstnance, aby se neustále zlepšovali, především v oblasti digitálních dovedností. Vzhledem k tématu práce bude dále sledována oblast projektového řízení, které je momentálně také pod tlakem změny procesů a celkového „mindsetu“. V nové strategii se mluví o zrychlování, zeštíhlování, efektivitě, flexibilitě, převzetí odpovědnosti každého zaměstnance a kde klient je v centru veškerého dění. Co jen to připomíná? Ano, agilní principy a lean hodnoty.

4.2 Projektové řízení v bance XY

Společnost XY je velké korporátní banka, která realizuje projekty všech možných velikostí a obtížností. I to je důvod k tomu, že má svojí vlastní metodiku pro řízení projektů. Tato metodika je zakotvena v interních normách a v dokumentu Projekt Management Handbook. Bankovní metodika vychází v mezinárodní metodiky PMI a dokumentu PMBoK 6. Edice. Nezahrnuje tedy změny ze 7. Edice, které již zohledňují agilní principy. Lze tedy říci, že daná banka oficiálně dle uznaných interních metod používá tradiční metody projektového řízení, které řídí projekty vodopádovým způsobem. Přesto je ale tlak na implementaci agilních hodnot a principů v projektech a celkově v přístupu k práci zjevný.

Za zmínku stojí doplněk definice projektu. Ke klasické definice, které již byly popsány v teoretické části je zde definovaný interní limit pracnosti. Projektem je v bance označována změnová aktivita, která má interní a externí pracnost vyšší než 100 člověkodní (100 Mandays (MD); 1MD = 8 hodin). V rámci těchto 100 MD nesmí být započítána práce projektového manažera a IT projektového manažera.

Organizační struktura projektu

- Core team
- Projektový manažer / IT Projektový manažer
- Projekt steering committee - projektová komise

4.3 Sledovaný projekt – popis a fáze

Tato kapitola je zaměřená na konkrétní akviziční projekt. Jsou zde definovány zadání, cíle a podoba řízení projektu. Popsány jsou zde jednotlivé fáze životního cyklu projektu, ceremonie a schůzky v průběhu projektu. Rozebráno je zde i jedno z kritických míst projektu a jeho řešení.

4.3.1 Zadání / Cíle / Způsob akvizice

Bankovní trh je extrémně konkurenční a banky svádí boj o každého klienta. Výše již byly popsány způsoby růstu společností obecně. Tato práce se bude zabývat akvizičním projektem, který vybraná společnost realizovala v roce 2021. Pro daný projekt bude nadále používáno označení „Rose“. Jednalo se o horizontální akvizici a cílem Banky bylo zvýšení tržního podílu na trhu, získání nových klientů a rozšíření portfolia produktů.

Jistá finanční společnost (dále označovaná jako Společnost ABC) ke konci roku 2020 na tajných jednáních kontaktovala vybrané banky na trhu a informovala je o svém plánu odejít z českého trhu v segmentu retailového bankovníctví. Objevila se jasná příležitost pro banky usilovat o získání nových klientů a jejich aktiv. Jednání s bankami muselo probíhat v extrémně tajném režimu. Všichni zúčastnění museli podepsat přísné Dohody o mlčenlivosti. Plánovaná transakce nesměla totiž prosáknout na veřejnost, aby nedošlo k poklesu hodnoty akcií Společnosti ABC. Propad ceny akcií by ovlivnil výsledný zisk z celé transakce a poškodil by obě zainteresované strany. V jednáních uspěla Banka XY a 5.2.2021 došlo k podpisu kontraktu. Předpokládalo se, že dohoda mezi oběma stranami bude úspěšná a pouze se čekalo na finální verzi smlouvy. Proto již v polovině ledna 2021 došlo k aktivaci mechanismů pro spuštění nového projektu.

Končící Společnost ABC měla ve svém portfoliu 300 tisíc klientů, 3,2 bilionů Euro v depozitech na spořicíh účtech a 200 milionů Euro v investičních fondech. Banka XY měla po uzavření smlouvy získat výhradní právo oslovit klienty Společnosti ABC a získat jejich souhlas s převodem jejich smluv a depozit do Banky XY. Nejednalo se o automatický převod klientů do nové banky. Klient s tímto musí vždy souhlasit. Výhodou celého kontraktu bylo, že Banka XY mohla aktivně klienty oslovit a nastavit proces pro jednoduchý převod klienta. Tento způsob převodu klienta se nazývá „rekontrakting“ a vyžaduje souhlas na straně

klienta, pokud klient souhlas neudělí bude mít možnost ukončit smlouvu se Společností ABC a vybrat své prostředky. Celá transakce byla po podpisu postoupena Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS), který musel celou transakci posvětit. Rozhodnutí tohoto úřadu se očekávalo nejpozději 2.3.

Cíl projektu byl stanoven následovně: Cíl je přemigrovat co nejvíce klientů, co nejvíce depozit a co nejvíce fondů do Banky XY. Banka cílila na převzetí alespoň 50 % z těchto 3 veličin. Kritéria úspěchu byla nastavena následovně.

Tabulka 3 Kritéria úspěchu projektu ROSE

	Počet převedených klientů	Objem převedených depozit	Objem převedených fondů
100 %	309 000	86,6 mld CZK	5,6 mld CZK
Super úspěch	200 000	60 mld CZK	4,5 mld CZK
Úspěch	150 000	50 mld CZK	4 mld CZK
Nic moc	100 000	40 mld CZK	3,5 mld CZK
Neúspěch	50 000	30 mld CZK	3 mld CZK

Zdroj: Vlastní zpracování, Interní prezentace pro Dozorčí radu (2021)

Časový rámeč projektu byl stanoven následovně.

Tabulka 4 Časové milníky projektu ROSE

5.2.2021	Podpis kontraktu ABC vs Banka XY	Veškerá jednání jsou tajná a kontrakt čeká na schválení ÚHOS. Obě společnosti jsou zatím ve fázi „due-diligence“, kdy si mohou vyměňovat pouze veřejně dohledatelné informace.
12.2.2021	ROSE oznámení	Společnost ABC oznamuje veřejně svůj záměr odejít z trhu a oznamuje dohodu s Bankou XY
18.2.2021	Zahájení komunikace na klienty Společnosti ABC	První vlna klientů může být oslovena a může být získán souhlas s převodem do Banky XY.
2.3.2021	Schválení dohody Anti-monopolním úřadem	Dohoda je oficiální a obě společnosti si mohou vyměnit interní data a klienti se souhlasem mohou být převedeni do Raiffky.
31.7.2021	Dokončení převodu klientů se souhlasem	Nejzazší datum pro převod klientů.
Srpen 2021	Odchod společnosti ABC z CZ trhu	Vypořádání se s klienty, kteří nepotvrdili převod do Raiffky a nepřevodli své prostředky jinam ke třetí straně.

Zdroj: Vlastní zpracování, Interní prezentace pro Dozorčí radu (2021)

Po sestavení harmonogramu bylo zřetelné, že k úspěšnému dokončení projektu bude potřeba vyčlenit dostatečné množství kapacit. Na přípravu procesů a IT systémů bylo stanoveno 6 týdnů, poté bude spuštěn proces kontaktování klientů a po odsouhlasení i jejich reálný přesun. Vzhledem k tomu, že ve fázi start projektu bylo stále uvaleno embargo na sdílení informací mezi oběma společnostmi, jakákoliv snaha o odhad rozsahu projektu byla velmi orientační a pracovní kapacita zaměstnanců musela být uvolněna velmi flexibilně. Proto v tuto chvíli musela Projektová kancelář předložit představenstvu návrh na změnu projektového portfolia. Projekt ROSE byl schválen jako projekt s největší prioritou. Na toto rozhodnutí navazovalo pozastavení jiných projektů ze spodní části projektového portfolia s menší prioritou. Díky tomu byly uvolněny potřebné kapacity a zdroje. Předpokládalo se, že vzhledem k povaze projektu bude využita především kapacita interních zaměstnanců.

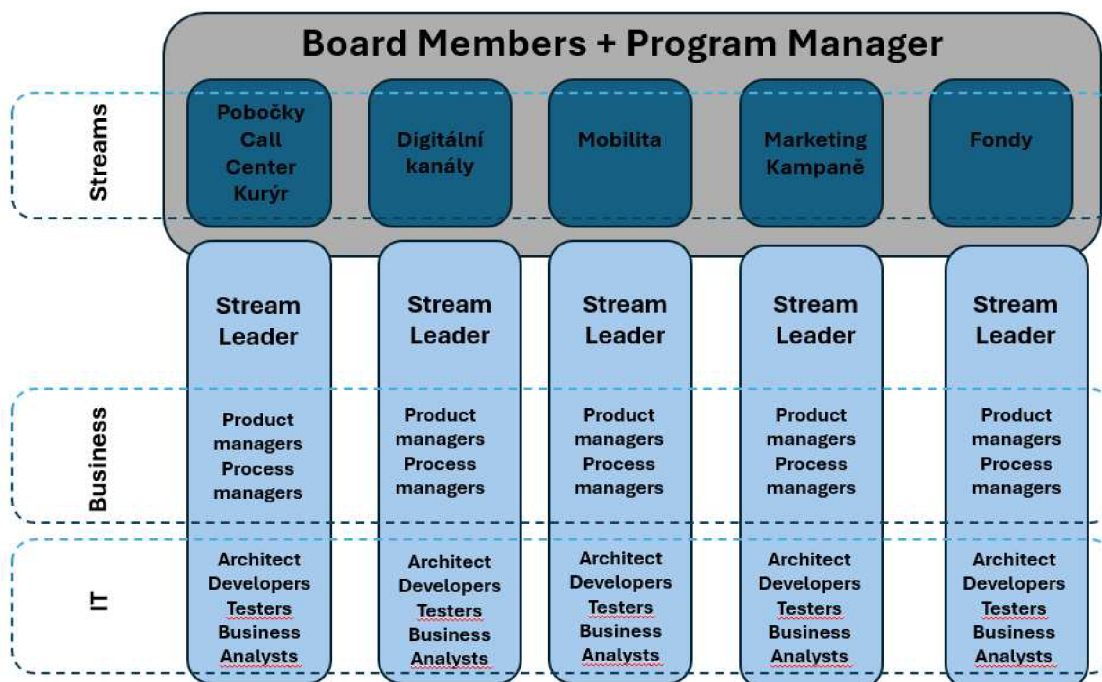
Z pohledu projektového trojimperativu byl pevně daný čas na dokončení projektu a byl stanoven pevný rozpočet projektu, který nesměl být překročen. Variabilní zůstává rozsah projektu, u kterého byl předpoklad, že se v průběhu fází Start a Realizace bude teprve definovat. Je tedy patrné, že dle výše popsané teorie projektový trojúhelník směřuje řízení projektu do agilního prostředí. Dle úvah Core týmu bylo stále více jasné, že tradiční vodopádový přístup, který byl do té doby v bance hlavním standardem, nedával pro projekt ROSE smysl, nedalo se postupovat sekvenčně. Ale zároveň Banka XY neměla do té doby etablované agilně fungující týmy, ani implementované agilní principy. Bylo jasné, že projekt bude rozhodně netradičním oproti dosavadním projektům.

4.3.2 Organizační struktura projektu / programu

Core tým, který se účastnil jednání od samotných začátků, v sobě zahrnoval kromě právního oddělení také budoucí členy Steering committee – členy představenstva, projektového manažera, ale také produktové manažery a zástupce z IT. Již po několika jednáních bylo jasné, že projekt bude velmi komplexní a bude vyžadovat integraci napříč mnoha odděleními a zároveň bude náročný po marketingové stránce. Zároveň bude vyžadovat produktovou znalost pro část portfolia investic a z pohledu získání klientů se spořicími účty bude zásadní odhad chování klientů.

Představenstvo z výše uvedených důvodů rozhodlo, že projekt bude koncipován jako program, který bude rozdělen do několika streamů. Na obrázku níže je znázorněna organizační struktura programu.

Obrázek 5 Organizační struktura projektu ROSE



Zdroj: Vlastní zpracování, Interní prezentace pro Dozorčí radu (2021)

Nejvyšším rozhodovacím orgánem programu se stalo Steering Committee v jejímž čele byl ustanoven Sponzor projektu. Obsazena byla pozice Program manažera a frekvence reportování byla stanovena 1x14 dní. V rámci programu bylo vytvořeno 5 streamů, které fungovaly jako samostatné projekty z hlediska nastavení způsobu práce. Ale z pohledu obsahového byly všechny streamy na sebe velmi komplexně navázány. Jedno rozhodnutí mohlo ovlivnit postup ve všech streamech. Všechny streamy měly společný cíl – získat klienty a jejich depozita. Každý stream si musel určit svůj vlastní způsob, jak se dostat úspěšně a včas do cíle. Vedoucí streamů se zodpovídali program manažerovi a steering komisi v čele se Sponzorem projektu.

V rámci streamů pak seděli společně lidé z byznysu zodpovědní za produkt (pro každý stream bylo výsledným produktem něco jiného) a lidé z IT, kteří zodpovídali za integraci do IT systémů. Na denní bázi spolu vše řešili lidé na pozicích produktový manažer, procesní manažer, IT architekt, analytici, vývojáři, testeři, test koordinátoři, manažeři dodávek atd. Organizační struktura programu byla sestavena dle maticového uspořádání.

Práce v této části ve zkratce popisuje cíle a zodpovědnosti jednotlivých streamů, protože zde byla nalezena relevance pro některá rozhodnutí v průběhu projektu, která měla vliv na způsob řízení projektu.

Stream: Call centrum, Pobočky a Kurýr

Tento stream zastupoval způsoby kontaktu s klientem „osobní“ formou. Je zde zahrnuto i call centrum. Od dalšího streamu se odlišuje tím, že pro provedení převodu klienta, je vyžadována osobní interakce mezi Bankou XY a klientem.

Cílem tohoto streamu bylo získávat od klientů souhlas s migrací ze Společnosti ABC do Banky XY a provést klienta procesem Mobility. Tento stream byl úspěšný ve chvíli, kdy dokázal odbavit všechny požadavky klientů na rekontraktování a zároveň i aktivně oslovovat další zákazníky.

Součástí tohoto streamu byli lidé jak z Banky XY, tak ze společnosti ABC a dohromady museli zmapovat své vlastní interní procesy a následně je na sebe optimálně navázat. Zároveň ale tento stream musel zajistit proškolení všech kolegů na call centru, na pobočkách a musel být zaktivován systém kurýrů.

Stream: Digitální kanály

Zde byl rozdíl od předchozího streamu v tom, že digitální kanály (Mobilní bankovníctví-SPB a Internetové bankovníctví-IB) by měl klient obsluhovat sám. Cílem tohoto streamu bylo integrovat do digitálních kanálů Společnosti ABC nabídku k migraci do Banky XY a následně klienta provést celým procesem automaticky až po chvíli, kdy si svůj produkt najde v IB nebo v SPB pod hlavičkou Banky XY. Zároveň ve spolupráci s marketingem museli být v digitálních kanálech zobrazovány reklamní panely pro výzvu k migraci.

Předpokládalo se, že tento kanál bude pro migraci nových klientů užívaný bez debaty nejvíce, a proto se nastavení tohoto procesu měla věnovat největší pozornost.

Stream: Mobilita

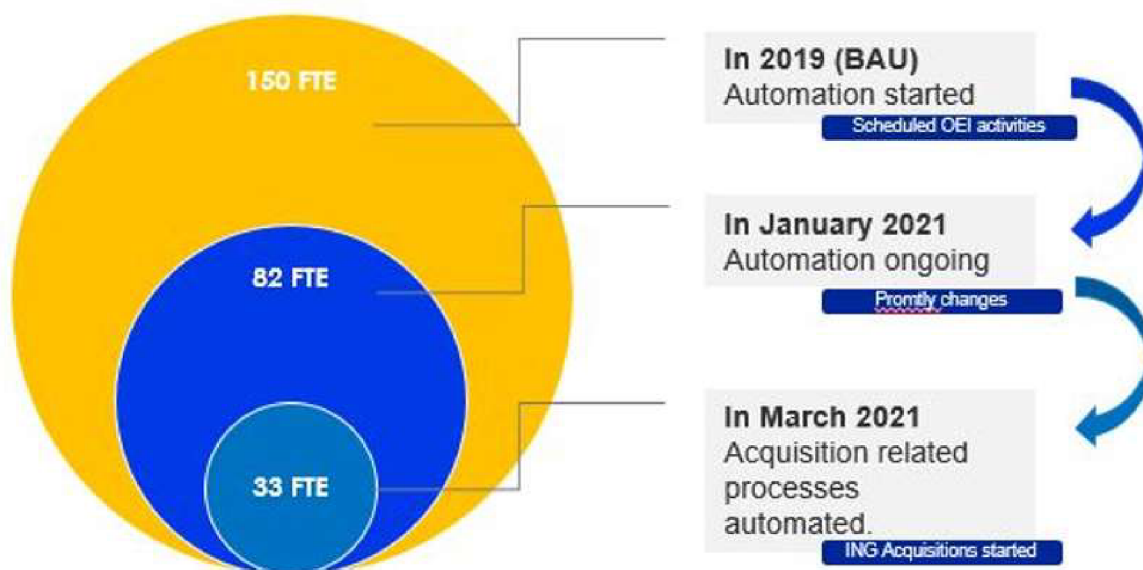
Tento stream vznikl na základě rozhodnutí vedení projektu, že celý projekt bude řešen formou rekontraktování a nebude se jednat o datovou migraci z jedné společnosti do druhé. Stream Mobilita byl zodpovědný za technické řešení převedení klienta do Banky XY. Na bankovním trhu již existuje služba, kdy klient v případě přechodu k jiné bance využije

právě tzv. Mobilitu a nová banka zařídí jeho převod. Právě toto řešení se jevílo jako technicky i architektonicky správné pro projekt ROSE.

Cílem tohoto streamu bylo funkční technické řešení pro převod klienta a jeho zavedení do všech potřebných systémů a registrů v rámci nové banky, včetně zpracování jeho smluvní dokumentace. V rámci této služby jsou nastavené lhůty pro splnění, díky kterým byl vytvořen tlak na rychlost a správnost zpracování požadavku klienta. Zohlednit se ale také musel očekávaný skokový nárůst těchto požadavků ve chvíli spuštění kampaní. Z toho důvodu byla snaha tento proces v některých jeho fázích zautomatizovat. Zároveň musela být také posílena IT infrastruktura, aby zapojené aplikace, systémy a databáze ustály zvýšený nápor průchodu dat.

Optimalizační aktivity celého týmu Mobility jsou znázorněny na obrázku č. 6. Ve chvíli, kdy byl zpracován akviziční model a byly napočítány odhady pracností konkrétních aktivit, bylo zjištěno, že u Mobility bude na zpracování převodu klientů potřeba 150 pracovníků (FTE – 1 člověk pracující na plný úvazek). Tolik volné pracovní kapacity Banka XY k dispozici neměla a znamenalo by to potřebu najmutí nových pracovníků, ale pouze na omezenou dobu trvání projektu, tito pracovníci by se museli urychleně zaškolit a náklady by skokově navýšily pevný rozpočet projektu. Rozhodnutí vedení programu bylo, že se musí přijít na jiné řešení než jen navýšit počet pracovníků. Stream podrobně analyzoval svůj proces a jeho nastavení, doby trvání jednotlivých úkonů spojených s Mobilitou klienta. Výsledkem byla úspěšná automatizace určitých částí „onboardingu“ klienta a optimalizace manuálních úkonů pro zaměstnance. Již v lednu 2021 se podařilo snížit počet FTE na 82 a během dalších dvou měsíců na 33. Úspora téměř 120 pracovníků zachránila dodržení rozpočtu projektu, a i díky tomu mohl být naplněn původní „business case“.

Obrázek 6 Optimalizace a automatizace procesu Onboarding klienta v rámci Mobility



Zdroj: Vlastní zpracování, Interní prezentace pro Dozorčí radu (2021)

Stream: Marketing a Kampaně

Úspěšnost projektu ROSE závisela na ochotě klientů přejít od své původní Společnosti ABC do nové Banky XY. Druhá možnost pro ně byla odejít do jiné finanční společnosti. Tam už ale nebude nastaven tak jednoduchý a rychlý proces, jako při akceptaci převodu do Banky XY. Proč by měl klient souhlasit s přechodem pod značku nové banky, u které často nemá žádný účet? Protože mu Banka XY nabízela identické podmínky nastavení na spořicích účtech i na investičních produktech, zároveň mu byl nabízen jednorázový bonus a také mu byla slibována jednoduchost celého procesu transferu, kdy je po něm vyžadován pouze souhlas, o zbytek se postará banka.

A právě toto zadání bylo předáno streamu Marketingu, který měl za úkol prodat výhodnost celé akce klientům Společnosti ABC. Analyzovalo se chování klientů a jejich motivace a na základě toho byly sestaveny komunikační šablony a naplánovány kampaně pro oslovování klientů. Cílem tedy bylo získat souhlas s převodem u co nejvíce klientů.

Stream: Fondy

Stream, který řešil investiční fondy, byl oproti ostatním specifický v tom, že musel kompletně nastavit zavedení nového produktu do našeho produktového katalogu. Před tímto projektem, Banka XY nenabízela produkty s obdobnou specifikací. A pro udržení klientů bylo nutné zajistit stejné nebo lepší podmínky, jako měli v původní společnosti.

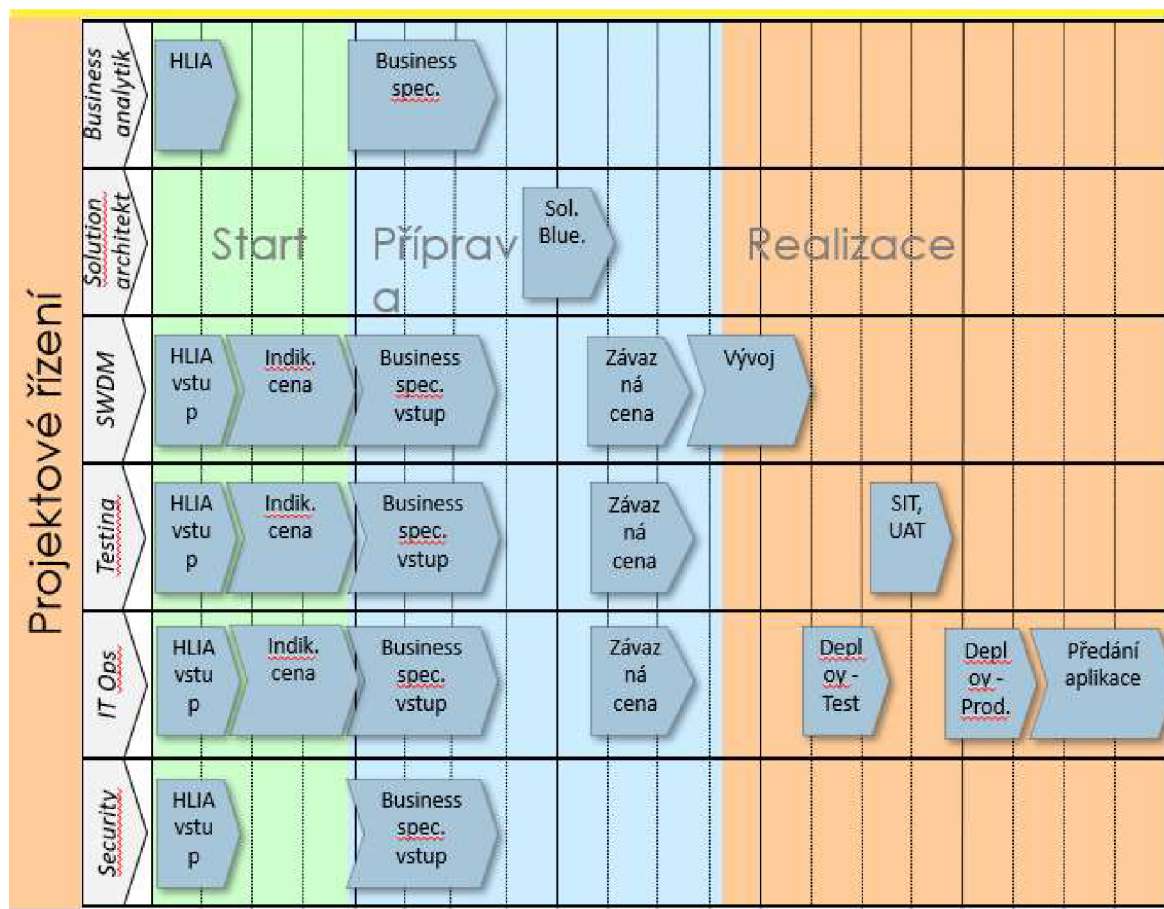
Cílem tohoto streamu byla implementace nového produktu, tak aby byl pro klienta během 6 týdnů funkční.

4.3.3 Fáze projektu

V této kapitole jsou blíže popsány jednotlivé fáze životního cyklu projektu ROSE. Především budou zdůrazněny odchylky od standardních definovaných postupů, které by mohly odhalit způsob projektového řízení a výskyt agilních principů.

Na následujícím obrázku je zobrazen životní cyklus projektu z pohledu IT. Tento pohled je důležitý z hlediska identifikací anomálií a odchylek od interní normy sledované Banky v řízení projektu ROSE.

Obrázek 7 Životní cyklus projektu z pohledu IT

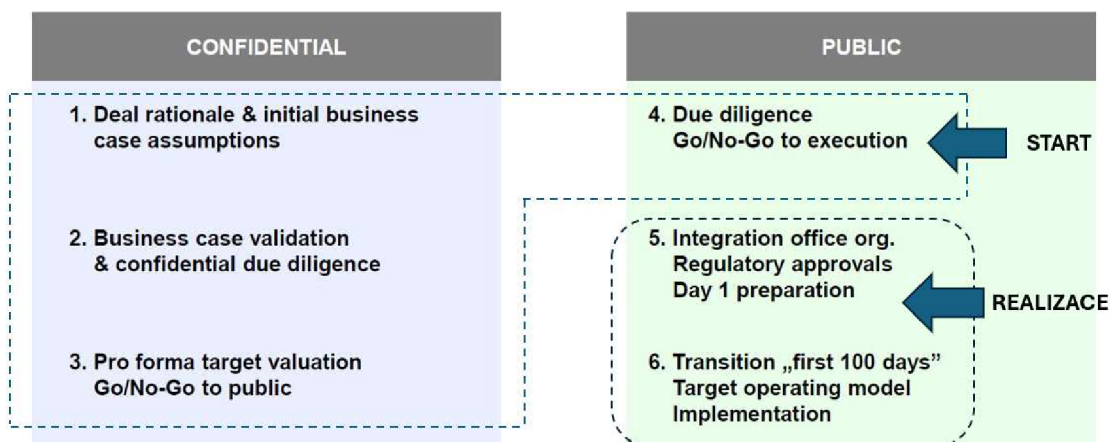


Zdroj: Interní norma sledované Banky XY (2016)

START

Iničiační fáze projektu začíná 8.1.2021 a vzhledem k zadání projektu a pevně stanoveným termínům je jasné, že na fázi Start – Příprava – Realizace bude pouhých 6 týdnů. Nutno říci že i díky tomuto šibeničnímu termínu se některé konkurenční banky o tento projekt ani neucházely.

Obrázek 8 Stanovené milníky v projektu ROSE



Zdroj: Vlastní zpracování, Interní prezentace pro Dozorčí radu (2021)

Specifikum pro tuto fázi při akvizičním projektu je to, že téměř celá probíhá v utajovaném režimu. Na obou stranách dohody vyjednával omezený počet lidí, který byl vázán mlčenlivostí. Navíc se stále čekalo na vyjádření anti-monopolního úřadu a v tu chvíli si obě společnosti mohly vyměnit pouze základní běžně dostupné informace a například informace o klientech si v této fázi poskytnout nemohli. Tím se fáze Start komplikovala v přípravě standardních dokumentů a analýz, které jsou pro spuštění projektu vyžadované. Dle interní metodiky banky musel pro spuštění projektu vzniknout dokument Projektová idea, které v sobě zahrnovala případovou studii (Business Case), cíle a přínosy projektu a základní analýzu nákladů a výnosů (CBA).

Odpovídá na otázky:

PROČ?

Společnost ABC odchází z trhu a otevírá se příležitost získat její klienty společně s jejich depozity. Banka tak může skokově anorganicky vyrůst, získá tím větší podíl na trhu a konkurenční výhodu. Novým klientům může nabídnout své další produkty a tím navýšit zisk („cross-sell“). Zároveň depozita klientů může využít ke zhodnocování.

CO?

Navýšit báze klientů získáním práva na oslovení klientů Společnosti ABC

CÍL?

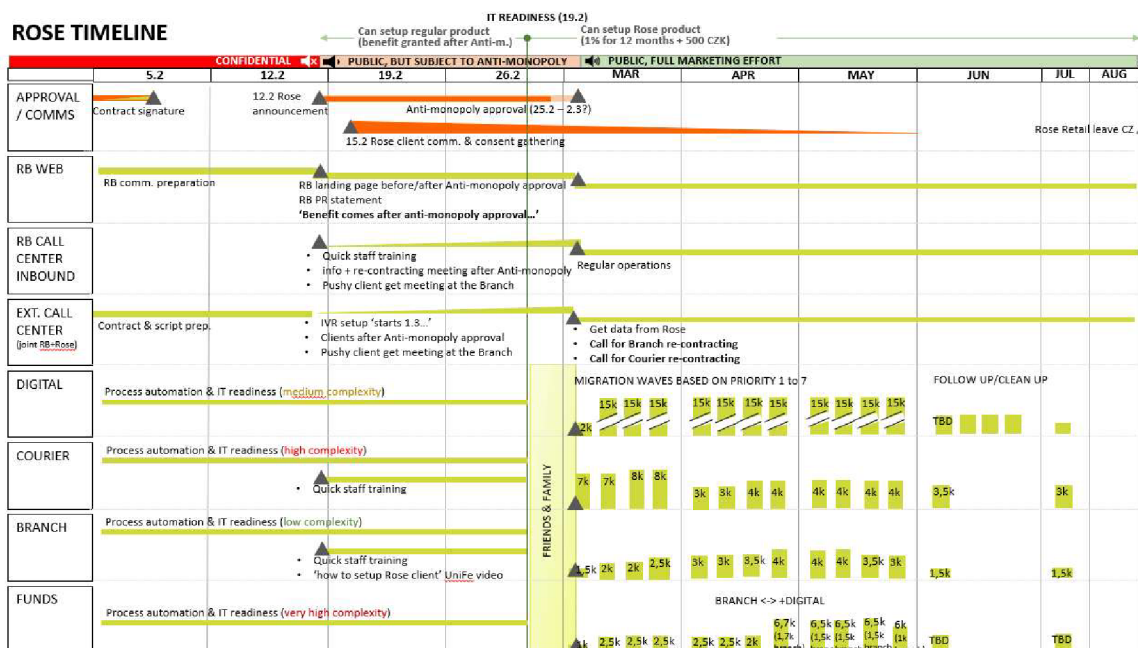
Projekt bude úspěšný a naplní svůj obchodní případ, pokud se podaří získat alespoň 50 % klientů a 50 % celkového objemu jejich vkladů od Společnosti ABC.

U takto velkého projektu se předpokládaly velké dopady do IT systémů, proto součástí úvodní dokumentace musela být IT Business Need. Jedná se o typ požadavku, který se zavede do interního systému a tím spustí další sérii analýz, které mají určit dopady na IT. Interně je tato analýza nazývána HLIA (High Level Impact analysis). Její součástí je i nacenění pracností a předběžný odhadovaný kapacitní plán. Vzhledem k nedostatku informací od protistrany bylo obtížné všechny tyto analýzy zpracovat. Zde se ale projevil předchozí zkušenosti zaměstnanců banky s akvizicemi, které již v Bance proběhly a díky tomu byly odhady poměrně validní.

Na základě prvotních analýz bylo rozhodnuto, že projekt nebude obsahovat kompletní datovou migraci, která bývá pro akviziční projekty typická, ale akvizice proběhne formou rekontraktingu. O tohoto rozhodnutí se odvíjela celá struktura projektu, jeho časování a veškerá další přípravná opatření.

Pro spuštění projektu bylo nutné sestavení organizační struktury projektu, která je v práci zobrazena na obrázku č. 5. Zpracován byl také harmonogram projektu. Každý ze streamů zde má již svojí vlastní časovou osu. Díky tomu všichni participanté na projektu znali termíny milníků, které se museli splnit.

Obrázek 9 Časový harmonogram projektu ROSE



Zdroj: Vlastní zpracování, Interní prezentace pro Dozorčí radu (2021)

Na základě výše zmíněných analýz byl projekt schválený v rámci jednání Projektové komise (PSC) s nejvyšší prioritou v projektovém portfoliu. Projekt mohl být oficiálně spuštěn. Specifické ale pro tento projekt bylo, že se ještě před samotným schválením projektu začaly některé kroky, které by normálně probíhaly až ve fázi Příprava a Realizace. V tuto chvíli již probíhal IT vývoj na dotčených aplikacích, optimalizoval se proces Mobility a ověřovala se únosná zátěž na IT infrastruktuře.

PŘÍPRAVA

Zde nastal největší odklon od standardních bankovních postupů projektového řízení. Z důvodu nedostatku času bylo projektovým týmem rozhodnuto o přeskočení standardní fáze přípravy. Dle interní metodiky by součástí této fáze měly být byznys analýza, solution analýza, výběrová řízení, studie proveditelnosti, příprava detailního plánu, detailní cost-benefit analýza, zpracování WBS a další. Projektový manažer má k dispozici check list, který musí splnit, aby mohl být projekt postoupen k realizaci. V závislosti na náročnosti projektu tato fáze trvá i 6 měsíců. V projektu ROSE tento čas nebyl. Byl pouze cíl. Proto se z fáze Start přešlo přímo do fáze Realizace.

REALIZACE

8. ledna začala realizace a jelikož chyběla například detailní rozpad činností a byznys analýza, začala se okamžitě sestavovat evidence požadavků – backlog, které přicházely od všech zainteresovaných osob. Program manažer a stream lídři ho prioritizovali a vytvořili logický rozpad a návaznosti činností. Požadavky odtud propadávaly do jednotlivých streamů k řešení. Tento proces se opakoval minimálně jednou týdně. Současně probíhaly analytické práce, vývoj, testování na straně IT a společně s nimi lidé z byznysu optimalizovali již zavedené procesy mobility, který byl základním nástrojem pro převod klientů. Marketingový stream připravoval roadmapu komunikace na klienty a kampaně. Společně s byznysem a oddělením Customer experience rozdělovali klienty Společnosti ABC do skupin, které byly v postupných vlnách oslovování s cílem získat jejich souhlas s převedením. Mezitím se pobočky a call centrum školily pro poskytování podpory klientům Společnosti ABC. Stream Investic implementoval nový produkt do svého produktového katalogu a do interních systémů. Vše probíhalo současně.

První ostrý test nastal nasazením dodávek do produkce pro skupinu Friends&Family 26.2.2021. Jednalo se o skupinu převážně interních zaměstnanců, kteří byli zároveň klienty Společnosti ABC. Tímto se ověřilo, že vše technicky zafungovalo a že klient mohl být rekontraktován. Toto je standardní postup při nasazování projektů. Nejprve se vše ověří na menší skupince klientů, ideálně z řad zaměstnanců nebo jejich rodin. V případě neúspěchu zde nehrozí poškození reputace bankovní značky. V případě chyb je zde prostor pro opravy. V případě kritických problémů může Sterling committe rozhodnout o posunu termínu nasazení do produkce a spuštění kampaní. V případě projektu ROSE se chyby z testovací vlny podařilo opravit, vedení projektu dostalo tzv. GOLIVE schválení a 2.3. 2021 byl projekt nasazen, spuštěny byly kampaně a oslovování klientů a po získání souhlasu s rekontraktováním, byl spuštěn proces mobility. Tím byla ukončena fáze realizace.

A JE TO!

Fáze interně nazývána A je to! byla tako oproti standardu odlišná. Normálně probíhá po nasazení do ostrého provozu reporting funkčnosti, stabilizace v případě problémech s performancí na IT systémech a postupně se vyhodnocují projektové výstupy a zpracovává se závěrečná zpráva, aby mohl být projekt formálně uzavřen. Rozhodně už spolu dál projektový tým a členové streamů nesedí a nevyhodnocují společně výsledky.

To ale neplatilo v Projektu ROSE, kde nasazením projektu do provozu začala teprve další velká kapitola. Na denní bázi se sledovaly počty získaných souhlasů s rekontraktingem, počty klientů, kteří úspěšně prošli procesem mobility, počty založených účtů a objemy převedených depozit. Úspěch či neúspěch projektu byl kumulativně viditelný s každým uplynulým dnem. Celé týmy byly stále v permanenci, aby v případě neuspokojivého přírůstku mohli zasednout a hledat řešení. Což se také stalo a tomuto případu je věnována kapitola 4.3.5.

Lhůta pro splnění cílů projektu byla 5 měsíců. Již začátkem čtvrtého měsíce, kdy probíhal rekontrakting, byly splněny všechny cíle projektu a následující dva měsíce do začátku srpna klienti stále přicházeli. Tyto klienti vylepšovali počáteční „Business Case“ a celý projekt mířil k velkému úspěchu.

Na začátku srpna v rámci jednání představenstva banky a projektové komise byl celý program formálně ukončen. Formálně byla předložena závěrečná zpráva, která obsahovala: vyhodnocení cílů projektu, hodnocení programového týmu, hodnocení projektového trojimperativu, sesbírané tipy k poučení a vypořádání finančních závazků. Projekt přešel do další fáze – vyhodnocení.

VYHODNOCENÍ

Tato fáze je v interní normě banky definována takto: Cílem fáze Vyhodnocení je po určité dobu sledovat přínosy projektu, které byly definovány při přechodu do fáze realizace. Hodnocení je založeno na porovnání očekávaných hodnot s reálnými na základě definovaných KPI a benefitním modelu. Vyhodnocení probíhá ve spolupráce s oddělením Controllingu na kvartální bázi. V této fázi již není zapojen projektový tým.

Finanční benefity projektu ROSE nemohou být veřejně uváděny a ani nejsou předmětem této práce. Je možné ale říci, že projekt naplnil všechny zadané cíle na více než 100 % a „Business case“ byl finančně naplněn.

4.3.4 Ceremonie a schůzky v projektu

Tato kapitola je zaměřena na organizaci schůzek, jejich formu a frekvenci. Projekt ROSE byl velmi komplexní a v nejtenzivnějších chvílích na něm pracovalo více než 100 lidí. Kooperace a transparentní sdílení informací bylo zásadní. Všichni členové projektu byli pod tlakem včasných dodávek a výsledků. Zkušení projektoví manažeři často zmiňují, že u velkých projektů je plánováno tolik reportovacích schůzek a musí se na ně připravit tolik

materiálů, že tyto činnosti zabírají více času než skutečné řešitelské schůzky, které mají přidanou hodnotu a posouvají projekt blíže k cíli. V rozebíraném projektu na toto nebyl prostor, od začátku bylo jasné, že organizace musí být flexibilní a zatížení reportovacími schůzkami musí být minimální.

Celý projekt byl rozsekán po týdnech a v rámci této frekvence byly plánovány týdenní přírůstky dodávek a rozsah prací byl plánován na týden dopředu. Seznam všech požadavků byl veden centrálně v excelu pro všechny týmy. Zodpovědný za jeho vedení byl stream lídr. Ačkoliv tato terminologie nebyla v projektu použita, zde je jasně identifikovatelný agilní přístup. Projekt byl plánován na bázi týdenní iterací a sprintů, jednalo se o inkrementální přístup.

V každém streamu probíhal denně **ranní stand-up**, který vedli jednotliví stream lídři a účastnili se všichni členové těchto týmů. Obsahem těchto schůzek byl reporting stavu implementace požadavků, stav vývoje a testů. Identifikovaly se zde problémová místa a hrozby. Nejednalo se o řešitelské schůzky, ty se plánovaly separátně po stand-upu. Stream lídři zde vystupovali v roli product ownera někdy i scrum mastera, zároveň stále měli i povinnosti, které má standardně projektový manažer, především vůči program manažerovi a sponzorovy projektu.

Aby byl zajištěn neustálý tok informací probíhal denně ještě **odpolední stand-up** za účasti celého programového týmu i za účasti zástupců byznysu. Schůzku vedl programový manažer a jednotliví vedoucí streamů zde reportovali denní přírůstky klientů a depozit, dále postup implementace změn, stav testování, úspěšnost kampaní, využití jednotlivých kanálů pro kontakt s klientem atd. Po reportu současného stavu byl řešen nový přísun požadavků a jejich specifikace. Zároveň se řešily hrozící rizika časového posunu a další případné překážky.

Každý pátek dopoledne probíhala opět schůzka na úrovni vedení projektu, stream lídrů a kolegů z byznysu. Z pohledu metodiky scrum by se tento meeting mohl nazvat jako **sprint planning**. Proběhl týdenní reporting progresu, došlo k porovnání s plánem a na základě toho byl prioritizován seznam požadavků na příští týden. Řečí scrumu proběhla prioritizace **back-логу** a byl naplánován další týdenní sprint.

Dalším pravidelným meetingem bylo **Steering Committee** každé pondělí. Dle zvyklosti bývá tato porada u velkých projektů jednou za 14 dní, ale pro projekt ROSE byla frekvence od začátku nastavena po týdně. Až ke konci projektu ve fázi A je to!, kdy bylo jasné, že se cíl projektu podaří přeplnit se frekvencí snížila na 14 dní. Tato schůzka byla čistě reportovací, kdy se představenstvu a dalším zainteresovaným osobám ukazoval stav projektu. Tomuto plénu příslušely rozhodnutí o posunu plánu, změně marketingové strategie nebo o navýšení kapacit. Jednalo se o strategická rozhodnutí s ohledem na naplnění obchodního případu.

V takto strategicky důležitém akvizičním projektu je nad bankou ještě jedna instance, které bylo nutné reportovat, a to je mateřská společnost a zprostředkovaně její investoři. Na této úrovni probíhalo setkání jednou za měsíc.

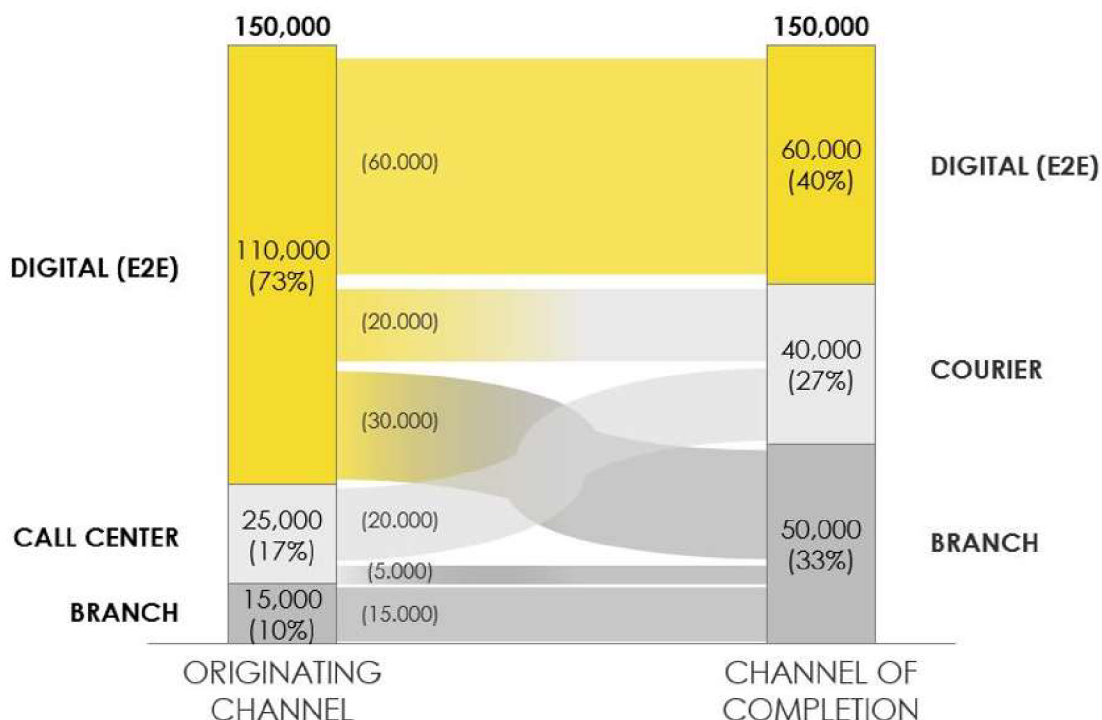
Ve fázi realizace bylo nutné přehodnotit využívané kanály pro interakci s klienty a posílit obsluhu klientů na pobočkách. Důvody budou podrobněji popsány v další části práce. Po úvodních dvou kampaních (sprintech) bylo zřejmé, že odhad chování klientů nebyl správný a je nutná okamžitá změna. Od tohoto momentu se v rámci pátečního plánování dalšího týdne, přidala i **retrospektiva**. Ta měla sloužit k zastavení celého týmu a k pohledu na projekt očima klienta. Došlo k revizi celého procesu, kterým klient procházel a musela se změnit i marketingová strategie a podoba kampaní.

Během projektu samozřejmě bylo svoláváno mnoho ad hoc řešitelských schůzek, krizových jednání a workshopů.

4.3.5 Změny v průběhu projektu

Již v předchozí kapitole byla zmíněno, že bylo nesprávně odhadnuto chování klientů. Z časového harmonogramu na obrázku č. 9 je viditelné, že se největší příliv klientů očekával přes digitální kanály, tedy přes Internetové a Mobilní bankovníctví. Dalšími kanály pro interakci klientů s Bankou byly pobočky, call centrum a doručení přes kurýra. Na obrázku č. 10 je předpoklad, že 73 % klientů bude odbaveno skrz celý proces digitální cestou a zbylých 27 % se rozdělí mezi pobočky, call centrum a kurýry.

Obrázek 10 Plán vs Skutečnost: Přístupové kanály pro interakci s klientem



Zdroj: Vlastní zpracování, Interní prezentace pro Dozorčí radu (2021)

Projekt byl spuštěn GO LIVE a po dvou týdnech byl výsledek naprosto neuspokojivý. Akvizice klientů pomocí digitálních kanálů byla méně než 50 % původního odhadu a zároveň byly zavaleny pobočky, kde se tvořily fronty a call centrum bylo také pod větším náparem, než se očekávalo. Díky mnohem pomalejšímu zpracování jednoho klienta na pobočce, než byl digitální proces, byl celkový počet akvírovaných klientů přibližně 500 za den. Tímto tempem by se cíl 150 tis. převedených klientů splnil za 300 dní, což je téměř 1 rok a lhůta pro možnost převedení klientů byla pouze 5 měsíců.

Proto vedení projektu muselo okamžitě analyzovat důvody neúspěchu. Zjištění bylo celkem jednoduché – klienti ve věku nad 55 let nebyly ochotní a technicky schopní provést převod pomocí digitálních kanálů. Bylo také mnoho případů, kdy se o to pokusili a v určitém kroku ztroskotali a raději celý proces ukončili. A jejich další krok byl směrem na pobočku. Důsledkem byly fronty na pobočkách a velká míra nedokončených převodů v digi prostředí. Je nutné ještě dodat, že portfolio klientů Společnosti ABC bylo demograficky starší, proto problémy klientů nad 55 let, měly velký dopad na celková čísla přírůstku klientů.

Rozhodnutím steering committee se okamžitě posílila obsluha na pobočkách a call centrech a bylo aktivováno doručení dokumentů přes kurýra. Zároveň došlo k lepšímu cílení kampaní dle věku klienta. Mladší ročníky byly navigovány do digitálních kanálů, kdežto starší klienti byly oslovováni k využití kurýrů nebo poboček. Efekt tohoto opatření byl okamžitý. Počet akvírovaných klientů vzrostl v průměru na 2 tis. denně.

Druhým problémem byl počet nedokončených žádostí o převod v digi prostředí. Po další analýze bylo zjištěno, že jde často o problém s nahráním fotokopii dokumentů a dokladů z mobilních telefonů. Oprava tohoto problému byla vyvinuta, otestována a nasazena do 2 týdnů. Efekt této změny opět zvýšil počet převzatých klientů, tentokrát na přibližně 4 tis. denně. Toto číslo již bylo vedením programu, sponzorem a představenstvem akceptovatelné. Vzhledem k prointegrovanosti všech částí a streamů programu se jakékoliv změny dotýkaly všech zainteresovaných. Všichni museli být schopni zareagovat a přizpůsobit se klientovým potřebám. Určitě v celém programu proběhlo obrovské množství malých úprav, které ovlivnily celkový výsledek. Cílem této práce bylo vypíchnout ty nejpodstatnější.

Celý proces se zprůchoodnil pro všechny věkové kategorie klientů natolik, že plán přivést 50 % klientů Společnosti ABC do Banky byl splněn 2.6.2021, to je o 2 měsíce dříve. Objemy převedených depozit byl naplněn přibližně ve stejné době. Tento příklad ukázal, že klient musí být základním stavebním prvkem takovýchto projektů a jeho potřeby musí být zkoumány ze všech možných úhlů pohledu. Ve skutečnosti, že byl program schopen okamžitě zareagovat a po každém sprintu vyhodnocovat chyby a na týdenní bázi je realizovat, je viditelný příklad uplatnění agilních principů.

5 Zhodnocení a poučení

Sledovaný projekt měl ve fázi start ještě velmi přísný režim utajení a až po skončení zkoumání (due diligence) bylo rozhodnuto, jak bude projekt organizován a jaké jsou časové a obsahové milníky. Toto rozhodnutí určilo následný charakter celého programu.

5.1 Identifikace agilních principů použitých v projektu

Banka v době realizace projektu ROSE využívala svoji interní metodiku, která vycházela ze standardu PMBoK. Již v předchozích kapitolách zazněly důkazy, že během projektu bylo použito mnoho postupů, které jsou typické pro agilní prostředí. V této kapitole jsou jednotlivé případy shrnuty a srovnány s metodikou, která byla popsána v úvodní části této práce. Pro ilustraci byly jednotlivé přístupy k důležitým artefaktům v řízení projektu znázorněny na obrázku č. 11. Je zde vidět, že některé artefakty dostaly příznak jak agilní, tak vodopádový.

Obrázek 11 Porovnání použitých artefaktů v projektu ROSE

ARTEFAKT	AGILE	VODOPÁD
Požadavky	✓	✗
Dodávání produktu	✓	✗
Cyklus tvorby produktu	✓	✓
Procesy práce	✓	✓
Tým	✓	✓
Dokumentace	✓	✓
Spolupráce se zákazníkem	✗	✗
Rozpočet	✓	✗
Délka projektu	✓	✗

Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu požadavků, které byly v rámci projektu ROSE sesbírány a zpracovány, byl jasně patrný agilní přístup dle metodiky scrum. Požadavky nebylo možné uceleně sebrat ve fázi přípravy. Naopak do projektu proudily ve fázi start i v realizaci, kdy stále probíhal i IT vývoj změnových požadavků na aplikacích. Z povahy projektu nebylo možné uzavřít seznam požadavků a již žádné další požadavky nepřidávat. Sekvenční vodopádový postup nebyl možný.

Požadavky byly sestaveny v jednom uceleném seznamu – backlogu, odkud si je odebíraly jednotlivé streamy dle přidělené priority. Programový manažer potvrdil, že způsob vedení a správy backlogu odpovídal metodě kanban a kanban boardu. Na denních schůzkách se vyhodnocoval stav jednotlivých požadavků – to do, in progress, done.

Způsob dodávání produktu či služby probíhal iterativně v týdenních cyklech, tedy ve sprintech. V průběhu realizace se takovým způsobem optimalizoval proces Mobility, kdy byly zadány změny, které měly být doručeny po týdnech. Podobně byl sledován progres přípravy IT systémů a platformy pro příliv klientů. Po nasazení produktu do ostrého provozu se pak na denní bázi sledovaly přírůstky. Tyto přírůstky byly metrikou pro posouzení nutnosti reagovat na chování klienta. Ve chvíli, kdy klienti nereagovali na naše výzvy k rekontraktingu, muselo dojít ke změně průchodu jednotlivými kanály. Z agilních hodnot a principů zde bylo možné identifikovat flexibilitu v reakci na potřeby klienta a inkrementální posun směrem k ideální službě. Naopak klasický vodopádový přístup lze sledovat v zavedení nového investičního produktu do interních systémů a produktového katalogu. Zde byl přístup sekvenční, produkt byl navržen, byly identifikovány dotčené systémy, kde proběhne úprava aplikací. Navržené řešení bylo otestováno a poté nasazeno. Zde nebylo nutné ani produkt konzultovat s klientem. Byl převzat se stejnými parametry od Společnosti ABC.

Ačkoliv sledovaná společnost má jasně definované procesy téměř na všechny činnosti, při realizaci tohoto projektu došlo k přeskočení fáze přípravy projektu a nebyly provedeny podrobné analýzy. I to byl důvod pro uspořádání projektu do streamů, kde budou na výsledku pracovat společně byznys a IT. Docházelo tak k přímé interakci a rozpory byly řešeny v týmu okamžitě, a ne postupných řetězcem připomínkování. Sesazení celých streamů tak, aby dokázaly společně pokrýt co největší šíři znalostí produktů, klientů, technických parametrů aplikací a IT architektury je vnímána jako snaha vytvořit samostatný, multifunkční tým tak, jak je definován ve scrumu.

Vedoucí streamů ve své roli vzhledem k týmu vystupovali jako product owners než jako klasičtí projektový manažeři. V rámci organizace práce týmů byla také typicky agilní skladba pravidelných schůzek. Od fáze start až do splnění cíle projektu probíhaly i vícekrát denně stand-upy, na konci týdne probíhal sprint planning a v určité fázi přibyla i retrospektiva.

Dokumentace byla k projektu zpracována dle interní normy, která je sestavena na základě metodiky PMBok, ve fázi start, A je to a Vyhodnocení byla předána kompletní sada vyžadovaných dokumentů. Při pohledu na fáze Příprava a Realizace je patrné, že dokumentace zde z důvodu časového tlaku nebyla kompletní a detailně rozpracovaná. Naopak byla více úsporná bez detailních rozpadů a stále se odvolávala na splnění cíle jakýmkoli možným způsobem. Chyběla například WBS, detailní byznys analýza a popis všech možných scénářů.

Pohled na spolupráci se zákazníkem byl v tomto projektu zajímavý, jelikož se samotným klientem nedocházelo k žádné komunikaci ve fázi start. Tato komunikace nebyla před schválením dohody od Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže možná. Sám klient neměl možnost být zapojen do návrhu řešení projektu ani nového produktu. Do projektu vstoupil, až ve chvíli, kdy mohl být osloven k přechodu do Banky. Přesto ale následné chování klientů ovlivnilo řízení projektu, kdy muselo dojít ke změně strategie, jak již bylo popsáno výše. Klient zpětnou vazbu dával svým chováním.

Pokud bychom se ale na klienta / zákazníka dívali jako na toho, kdo projekt zadává, v tomto případě představenstvo banky, pak by bylo možné se přiklonit k tomu, že se zde postupovalo standardním, a ne agilním přístupem. Zadavatel projektu na začátku specifikoval své potřeby, které se zhmotnily v cílech projektu. Po realizaci a nasazení, byl pak zadavatel informován o úspěchu či neúspěchu. Do samotného návrhu řešení ale nezasahoval.

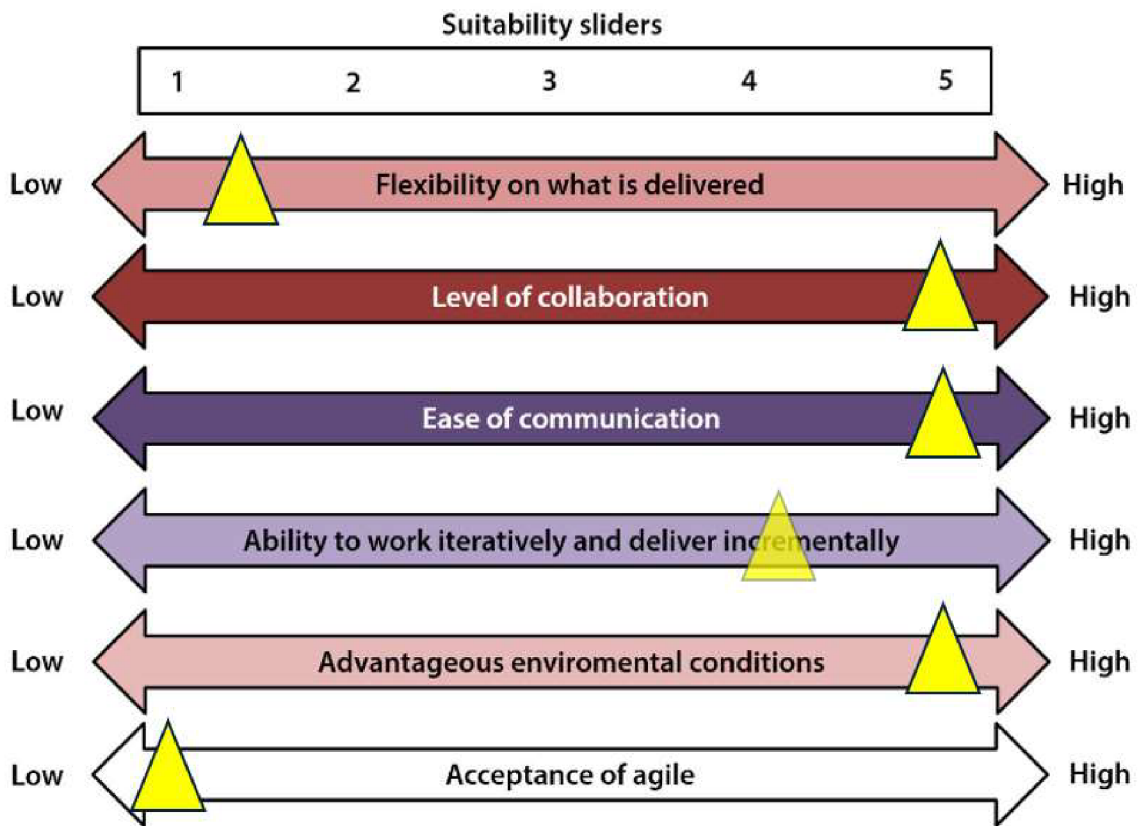
Rozpočet byl rozhodnutím steering committee v rámci projektové komise pevně stanovený (byl stanoven strop na cash-out). Tato veličina byla fixní, stejně jako čas stanovený pro realizaci projektu. Opět to potvrzuje, že projektový trojúhelník splňuje kritéria pro agilní přístup k řízení projektu.

Ještě by stálo za zmínku, že ve fázi start, kdy docházelo k optimalizaci procesu mobility, byly nepochybně použity principy typické pro lean. Proces mobility klienta byl rozpadnut na jednotlivé činnosti, které byly změřeny a na základě těchto měření byla navržena optimalizace. Zeštíhlení, zrychlení a uspořádní manuální práce proběhlo automatizací průchodu dokumentů a zjednodušení dalších činností.

5.2 Projekt ROSE v Agilometru dle metodiky PRINCE2Agile

Při konzultaci této práce s program manažerem byl vyzkoušen Agilometr, který byl popsán v teoretické části. Jeho hodnocení je následující. Byla použita škála 1–5:

Obrázek 12 Agilometr s hodnocením projektu ROSE dle programového manažera



Zdroj: vlastní zpracování, World of Agile (2021)

Ačkoliv tato metodika není v Bance využívána, programový manažer vyhodnotil pro účely této práce 5 oblastí. První bod je hodnocen na úrovni 1-2, protože dle manažera nebyla téměř žádná flexibilita v tom, jaký produkt klient dostane. Pokud by klientovi nebyl nabídnut produkt se stejnými nebo výhodnějšími podmínkami, než měl u Společnosti ABC, pak by

neměl důvod k přestupu do Banky XY. Podoba produktu byla předurčená. Flexibilitu bylo možné vidět v navrženém procesu, pomocí kterého mohli být klienti do Banky XY převedeni.

Oblasti spolupráce, komunikace, schopnosti produkt a službu neustále vylepšovat a prostředí příznivé pro agilní přístup byly hodnoceny velmi vysoko. To indikovalo příznivé prostředí a nastavení pracovníků pro agilní přístup. A u poslední oblasti, již je přijetí agility, nastává paradox. Tato oblast je jednoznačně hodnocena na úrovni 1.

Z hodnot agilometru je patrné, že celý projekt měl jasně definované zadání a členové projektu věděli, kam se musí dostat. A i díky krátkému životnímu cyklu projektu musela být spolupráce a komunikace na téměř bezprecedentní úrovni v rámci prostředí Banky XY. Úsměvné je, že mnoho zaměstnanců pracovalo téměř ukázkově dle agilních principů, ale když by dostali otázku, jestli jsou ochotni přijmout agilní hodnoty a způsob práce, tak by odpověděli, že jednoznačně ne. Zaznívaly i komentáře, že je to jen metodická bublina, že zkušení pracovníci na projektech vědí, jak musí svou práci přizpůsobit povaze projektu a nepotřebují k tomu definice. Z tohoto lze usoudit, že agilní „mindset“ ještě lidé v Bance XY nepřijali, ale sami instinktivně vnímají, že rychlejší doba vyžaduje úpravu pracovních zvyklostí.

Pro sumarizaci výsledků je přiložen ještě závěrečný přehled použitých agilních metodik a principů:

Scrum role definované v projektu:

- product owner, multifunkční tým složený z odborníků

Artefakty scrumu:

- backlog pro evidenci a prioritizaci požadavků, user story dle definice v projektu používány nebyly

Scrum události:

- sprint, sprint planning, daily scrum, retrospektiva

Kanban:

- kanban board pro sledování toku práce

Lean:

- úpravy procesu mobility

Z výše uvedeného byl vyvozen závěr, že v rámci agilních metod se průběh řízení projektu nejvíce blížil scrumbanu, přestože nesplňoval všechny požadavky z metodiky (Limit probíhající práce nastaven nebyl, naopak se vzhledem k termínu dodání často pracovalo přes čas; scrumban nemá definované role v projektu, ale ve sledovaném projektu role určeny byly). Z pohledu agilních principů a hodnot bylo možné v projektu ROSE pozorovat následující: flexibilitu dodávek, efektivní práce zaměstnanců, rychlé rozhodnutí o změnách v plánu projektu, neustálé zlepšování služby a procesů, transparentnost především v komunikaci a v přístupu k informacím pro všechny osoby zapojené do projektu, členové týmu a streamů byli kompetentní, pokrývali veškeré potřebné znalosti a dokázali se rychle rozhodovat a za rozhodnutí vzít odpovědnost.

Ačkoliv byl projekt vyhodnocen jako nad míru úspěšný, bylo možné vyvodit doporučení, jak některé momenty projektu řešit lépe. Určitě nejpodstatnějším doporučením pro příští podobný projekt by byla lepší identifikace potřeb klienta a hlavně pochopení jeho motivací, schopností a chování. Dnešní doba tlačí banky především do digitálních řešení pro klienta, je však třeba mít na paměti, že ne všichni klienti jsou technicky zdatní, využívají bankovní aplikace. Někteří naopak ocení osobní přístup na pobočce. Příště musí dojít ke škálování klientů.

Vzhledem k přeskočení fáze přípravy byla podceněna analýza výkonnosti IT systémů. Doporučení autorky pro příští projekt je už ve fázi start naplánovat a otestovat zátěž systému tzv. performance testy. To opět souvisí s poznáním klienta a předpovědí, jakou cestou bude do banky přistupovat a jak využije digitální kanály.

Po zkušenostech i z dalších projektů lze usoudit, že agilní přístup může v takto velké a komplexní bance fungovat tehdy, pokud mají projekty jasně určenou prioritu a na ně navázané alokace kapacit. V případě ROSE měl projekt top prioritu a všechno ostatní bylo na vedlejší koleji. Na volné kapacity zaměstnanců navazuje jejich kvalita. Pokud jsou týmy složeny z kvalitních, proaktivních kolegů, kteří mezi sebou komunikují, pak agilita může fungovat. V projektu ROSE většina kolegů toto splňovala. Byli to zaměstnanci s přesahem znalostí mimo svá oddělení, rozuměli standardům v bance a nemuseli se dlouze orientovat v souvisejících procesech. Na to ostatně ani nebyl čas. Klíčem k úspěchu je také správně sestavený tým, který pokryje „end-to-end“ proces. Tým pak vnímá společně odpovědnost za dodávky, to vede k motivovanému výkonu všech.

Posledním doporučením je také nutnost správně nadefinovat, jak se bude sledovat progres projektu v rámci jednotlivých fází. Pokud vedení projektu ví, jaké veličiny chce sledovat, lze pak správně nastavit reporting. Reporty pak musí obsahovat relevantní parametry vzhledem ke klientovi a k procesům. Ve sledovaném projektu se přírůstky klientů a průchod žádostí přes proces mobility reportovaly denně a jen díky tomu bylo možné včas odhalit špatný předpoklad chování klienta.

6 Závěr

Cílem této práce bylo identifikovat použití agilních principů a metod v konkrétním sledovaném akvizičním projektu. Projekt byl realizován v roce 2021 a v té době popisovaná banka neměla agilní standardy ve své interní metodice.

Tato práce popisuje průběh projektu a v jednotlivých fázích poukazuje na využití agilních metod ve standardním projektovém prostředí. Výsledkem je identifikace rolí a ceremonií typických pro scrum, vizualizace progresu práce pomocí kanban tabule a důraz na optimalizaci a zlepšení procesu pomocí leanových technik. Výsledná použitá agilní metoda se nejvíce blíží scrumbanu. Rámec projektu byl ale stále stanoven pomocí interní metodiky, která vychází z tradiční metody projektového řízení PMBok.

Závěrem práce je odhalení hybridního způsobu projektového řízení, které bylo vhodně zvoleno vzhledem k povaze a zadání projektu. Kombinace obou přístupů pomohla k úspěšnému dodání projektu a splnění jeho cílů.

Samotná použitá metodika ale nutně nezaručí úspěšnost projektu. U sledovaného projektu byly pro splnění cílů zásadní 3 aspekty: programový manažer měl zkušenosti s několika podobnými akvizičními projekty a zároveň je to člověk s obrovským darem motivovat lidi kolem sebe; projektový tým a jednotlivé streamy byly sestaveny z nejlepších lidí v rámci svých pozic, kteří mohli čerpat ze svých zkušeností a komplexních znalostí společnosti XY a v neposlední řadě pomohlo rozhodnutí vedení projektové komise a představenstva dát projektu nejvyšší prioritu a pozastavit některé jiné projekty, aby se lidem zajistil dostatečný prostor pro tento projekt.

Popisovaná banka je projektově orientovaná, a právě i po zkušenosti s projektem ROSE dochází k implementaci agilních standardů do interních norem, probíhá agilní transformace, která připravuje nový způsob uspořádání týmů do agilních tribů. Ale základem je ukotvení agilních hodnot v nastavení mysli všech zaměstnanců. To se momentálně děje pomocí školení, změny celkové strategie banky a posilování pocitu vlastnictví („ownership“) za odvedenou práci a za dodané výsledky.

Přesto je ale třeba mít na paměti, že každý projekt má svá specifika a neexistují dva identické projekty, které by bylo možné kompletně okopírovat. Do budoucna se projektové řízení bude muset od začátku soustředit na zapojení zákazníků do celého procesu plánování a realizace projektu. A aby mohlo být zadání projektu správně definované, musí společnost znát svého klienta. Technologie a chování klientů se v dnešní dynamické době stále mění a tyto dva parametry zásadně ovlivní podobu každého projektu.

Na závěr této práce by autorka ráda nadnesla další možné oblasti zkoumání pohledu na měnící se projektové řízení. Agilní přístupy se již několik let používají, zajímavé by bylo sledovat poměr mezi počtem projektů řízených vodopádovou technikou a agilním přístupem. V návaznosti na toto by bylo zajímavé sledovat úspěšnost projektů v závislosti na formu řízení projektů.

Druhou zajímavou oblastí pro další zkoumání by mohly být akviziční projekty v bankovníctví. Samotná Banka XY již ve své historii absolvovala 5 akvizičních projektů. Užitečné by tedy mohlo být, podívat se na podobnosti a odlišnosti v těchto projektech. Určitě by z tohoto zkoumání vzešly zajímavé závěry, které by byly přínosné pro řízení dalších projektů.

7 Seznam použitých zdrojů

BELL, S. C. a Orzen, M. A. *Lean IT: Enabling and Sustaining Your Lean Transformation*. New York: Productivity Press, 2011. ISBN 978-1-4398-1756-8

DOLEŽAL, J. *Agilní přístupy vývoje produktu a řízení projektu: Komplexně, prakticky a dle světové praxe*. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-3705-3.

DOLEŽAL, J. a kolektiv. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3619-3.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4

JONES, Capers, 2017. *Software Methodologies: a Quantitative Guide* [online]. London, UNITED KINGDOM: Auerbach Publishers, Incorporated [cit. 2024-03-01]. ISBN 978-1-315-31446-4. Dostupné z:

<<http://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=4901477>>

PMBok® Guide. *A guide to the project management body of knowledge. (PMBOK Guide) / Project Management Institute*. 6th Edition. Newtown Square: Project Management Institute, 2017. ISBN 978-16-282-5184-5.

PMBok® Guide. *A guide to the project management body of knowledge*. 7th Edition. 2021. [online]. 2021. [cit. 2024-02-24]. Dostupné z:

<[https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20\(iBIMOne.com\).pdf](https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20(iBIMOne.com).pdf)>

PRINCE2 Manual. *Managing Successful Projects with PRINCE2*. 6th Edition. TSO: Axelos, 2017. ISBN 978-01-133-1533-8.

RADIGAN, D. *Kanban: How the kanban methodology applies to software development*. [online]. [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <<https://www.atlassian.com/agile/kanban>>

REILING, J. *Distinguishing Portfolio Management, Programme Management and Project*

Management [online]. [cit. 2024-02-24]. Dostupné z:

<<https://www.projectsmart.co.uk/project-portfolio-management/distinguishing-portfolio-management-programme-management-and-project-management.php>>

SCHWABER, K. a SUTHERLAND, J. *Průvodce Scrum. Oficiální průvodce pro Scrum: Pravidla hry*. [online]. 2020. (PDF). [cit. 2024-02-24]. Dostupné z:

<<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Czech.pdf>>

ŠOCHOVÁ, Z. a KUNCE, E. *Agilní metody řízení projektů*. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2019. ISBN 978-80-251-4961-4.

Atlassian. Scrumban: Mastering two Agile methodologies. [online]. [cit. 2024-02-24].

Dostupné z: <<https://www.atlassian.com/agile/project-management/scrumban>>

FREELO. Co je projektový trojimperativ a jak ho použít v praxi. [online]. [cit. 2024-02-24].

Dostupné z: <<https://www.freelo.io/cs/co-je-projektovy-trojimperativ-a-jak-ho-pouzit-v-praxi>>

Manifest Agilního vývoje software [online]. [cit. 2024-01-22]. Dostupné z:

<<https://agilemanifesto.org/iso/cs/manifesto.html>>

PM Consulting. Projekt. [online]. [cit. 2024-02-24]. Dostupné z:

<<https://www.pmconsulting.cz/slovníkový-pojem/projekt/>>

PMI. What is project management. [online]. [cit. 2024-03-02]. Dostupné z:

<<https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>>

PRINCE2 Agilometer [online]. 2021-02-25. [cit. 2024-01-22]. Dostupné z:

<<https://worldofagile.com/blog/prince2-agilometer>>

Project Management Handbook. Interní norma. 2016.

Tayllorcox. PRINCE2. [online]. [cit. 2024-02-15]. Dostupné z:

<<https://www.prince2.cz/prince2/metodika/vice-informaci#prince2-agile>>

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Projektový trojimperativ	16
Obrázek 2 Projektový trojimperativ ve waterfallovém prostředí	23
Obrázek 3 Porovnání PMBOK 6. edice a PMBOK 7. edice	25
Obrázek 4 Jak se mění projektový trojimperativ u waterfall a agilních projektů.....	41
Obrázek 5 Organizační struktura projektu ROSE.....	49
Obrázek 6 Optimalizace a automatizace procesu Onboarding klienta v rámci Mobility	52
Obrázek 7 Životní cyklus projektu z pohledu IT	54
Obrázek 8 Stanovené milníky v projektu ROSE	55
Obrázek 9 Časový harmonogram projektu ROSE.....	57
Obrázek 10 Plán vs Skutečnost: Přístupové kanály pro interakci s klientem.....	62
Obrázek 11 Porovnání použitých artefaktů v projektu ROSE.....	64
Obrázek 12 Agilometer s hodnocením projektu ROSE dle programového manažera	67

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Porovnání metody Scrum, Kanban a Scrumban	40
Tabulka 2 Porovnání vodopádového modelu a agilního přístupu k projektovému řízení	42
Tabulka 3 Kritéria úspěchu projektu ROSE	46
Tabulka 4 Časové milníky projektu ROSE.....	47

8.3 Seznam použitých zkratek

PŘ	Projektové řízení
PMI	Project Management Institute
PMBok	Project Management Body of Knowledge
IPMA	International Project Management Association
PRINCE	Projects in Controlled Environment
WBS	Work Breakdown Structure
EVM	Earned value management
HLIA	High Level Impact analysis
PSC	Project Steering Committee
KPI	Key performance indicators
ÚOHS	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
ROI	Return on Investment