Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství

Diplomová práce

Transformace oddělení lidských zdrojů do agilní formy řízení v České spořitelně a.s.

Bc. Kateřina Knapová

© 2019 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci Transformace oddělení lidských zdrojů do agilní formy řízení v České spořitelně a.s. jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. března 2019 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D. za odborné rady a cenná doporučení při zpracování diplomové práce, za čas, který mi věnoval, ochotu a velmi vstřícný přístup. Dále bych ráda poděkovala celému oddělení Řízení lidských zdrojů v České spořitelně za možnost vypracování této diplomové práce a za cenné pracovní zkušenosti, které jsem zde měla možnost získat. V neposlední řadě patří mé díky mým blízkým a rodině za podporu během mého studia.

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kateřina Knapová

Projektové řízení

Název práce

Transformace oddělení lidských zdrojů do agilní formy řízení v České spořitelně a.s.

Název anglicky

Transformation of Human Resource Management to Agile practice in Česká spořitelna a.s.

Cíle práce

Cílem diplomová práce je návrh nové koncepce řízení oddělení lidských zdrojů ve společnosti Česká spořitelna a.s. podle agilních metodik řízení.

Metodika

Po studiu odborné literatury bude navázána spolupráce s vybraným partnerem z praxe. Budou sebrány data a poznatky o současném stavu řízení projektů a řízení oddělení lidských zdrojů (HR, Human Resources). Na základě rozboru teoretického konceptu mezinárodní metodiky PRINCE2 Agile, případně Agile Practice Guide PMI nebo SCRUM, bude provedeno srovnání s navrhovanou koncepcí transformace firemní kultury na agilní řízení, a to jak ve vybraných částech organizace (stručnou formou), tak zejména v oddělení HR (v detailu). Budou vypracovány vlastní návrhy pro transformaci oddělení HR do formy agilního řízení – tj. např. definovány role, procesy a dílčí postupy řízení. Vlastní návrhy budou průběžně konzultovány s vybranými zástupci organizace. Součástí diskuze budou případně i řízené rozhovory, jako zpětná vazba vůči vlastním návrhům. Po vypracování praktické části práce vznikne část rešeršní.

Harmonogram:

1) Studium odborné literatury a navázání spolupráce: září 2018

2) Sběr dat a poznatků o současném stavu v organizaci: říjen 2018

3) Vypracování návrhu transformace oddělení HR: listopad 2018

4) Diskuze návrhů s odborníky z praxe: prosinec 2018

5) Sepsání literární rešerše: únor 2019

6) Finální úpravy diplomové práce: březen 2019

Doporučený rozsah práce

60 až 80 stran

Klíčová slova

Projektové řízení; Agilní přístupy; Agilní metodiky; Řízení lidských zdrojů; PRINCE2 Agile; Agile Practice Guide PMI; SCRUM.

Doporučené zdroje informací

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

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

KERZNER, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 9. vyd. Hoboken: John Wiley, 2006, 1014 s. ISBN 04-717-4187-6.

MYSLÍN, J. Scrum: průvodce agilním vývojem softwaru. Brno: Computer Press. 2016, ISBN 978-80-251-4650-7.

POPPENDIECK, M., POPPENDIECK, T. D., SCHWABER, K. Lean software development : an agile toolkit. Boston: Addison-Wesley, 2003. ISBN 0-321-15078-3

Project Mangement Institute. Agile Practice Guide. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2017. ISBN 978-1-62825-199-9

Project Mangement Institute. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide), Sixth Edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2017. ISBN 9781628253924

SCHWABER, K., BEEDLE, M. Agile software development with Scrum. New Jersey: Prentice Hall, 2002. ISBN 0-13-067634-9

SCHWABER, K., SUTHERLAND, J. The Scrum Guide. 2017. Online: https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf

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

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 19. 11. 2018

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 11. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2019

Transformace oddělení lidských zdrojů do agilní formy řízení v České spořitelně a.s.

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na problematiku agilního řízení. Jejím cílem je vypracování vlastního návrhu nové koncepce řízení oddělení lidských zdrojů za pomoci využití agilních metodik. Práce vznikla ve spolupráci s Českou spořitelnou a.s.

Teoretická část vymezuje základní pojmy projektového řízení pro lepší pochopení problematiky řízení agilního. Dále definuje základní pojmy agilního řízení a popisuje vybrané metodiky.

Praktická část se věnuje popisu stávající a budoucí organizační struktury centrály České spořitelny a popisu organizační struktury oddělení Řízení lidských zdrojů. Dochází k návrhu nové koncepce řízení oddělení lidských zdrojů a jsou navržena doporučení pro toto oddělení. Návrhy a doporučení vycházejí z nastudované odborné literatury, interních zdrojů společnosti a z absolvované praxe přímo ve společnosti. Výstupy z diplomové práce jsou diskutovány s vybranými zaměstnanci společnosti.

Klíčová slova: Projektové řízení, agilní přístupy, agilní metodiky, řízení lidských zdrojů, Kanban, SCRUM.

Transformation of Human Resource Management to Agile practice in Česká spořitelna a.s.

Abstract

This diploma thesis focuses on the problematic of agile management. Its goal is to design a new concept of managing human resource department using agile methodologies. The thesis was written in cooperation with Česká spořitelna a.s.

The theoretical chapter defines basic elements of project management in order to better introduce agile practice. Also, key concepts and methodologies are defined and described.

The practical chapter is focused on both current and future organizational structure of the headquarter of Česká spořitelna and description of organizational structure of human resource department. The new concept of managing human resource department is introduced and recommendation for the department are suggested.

The designed concept and suggestions are based on studied literature, internal sources of the company and on working experience in given company. Results of the diploma thesis are discussed with chosen company specialists and experts of the topic.

Keywords: Project Management, Agile approaches, Agile methodologies, Human Resource Management, Kanban, SCRUM.

Obsah

1 Úvod 11

2 Cíl práce a metodika 12

2.1 Cíl práce 12

2.2 Metodika 12

3 Teoretická východiska 13

3.1 Projektové řízení 13

3.1.1 Historie 13

3.1.2 Základní pojmy projektového řízení 14

3.1.3 Životní cyklus projektu 15

3.1.4 Organizační struktura 18

3.1.5 Projektová kancelář 19

3.1.6 Projektový tým 20

3.1.7 Mezinárodní standardy projektového řízení 20

3.2 Tradiční řízení projektů 23

3.2.1 Vodopádový model (Waterfall model) 23

3.3 Agilní řízení projektů 24

3.3.1 Agilní manifest 25

3.3.2 Lean development 26

3.3.3 Kanban 28

3.3.4 Scrum 28

4 Vlastní práce 34

4.1 Charakteristika zvoleného subjektu 34

4.1.1 Historie společnosti 34

4.1.2 Aktivity společnosti 35

4.1.3 Organizační struktura společnosti 36

4.2 Vize vzniku Banky budoucnosti České spořitelny 38

4.2.1 Východiska změny 38

4.2.2 Cíl transformace 39

4.3 Nová organizační struktura 41

4.3.1 Druhy tribů v nové organizační struktuře 42

4.3.2 Role v nové organizační struktuře 43

4.3.3 Hlavní principy práce 46

4.4 Řízení lidských zdrojů v České spořitelně 49

4.4.1 Personální služby 49

4.4.2 Nábor zaměstnanců 51

4.4.3 Odměňování, reporting a HRIS 51

4.4.4 Front office 52
4.4.5 Rozvoj lidí a organizace 52
4.5 Vlastní návrh organizační struktury a rolí v úseku Talent management a rozvoj organizace 54
4.5.1 Tým Business Partnerů 57
4.5.2 Centrum expertízy (CoE) 57
4.5.3 HR specialists 58
4.5.4 Services 58
4.6 Vlastní návrh agilního způsobu řízení pro úsek Talent management a rozvoj organizace 60
4.6.1 Vznik přechodných squadů 60
4.6.2 Práce ve squadech 62
4.6.3 Hodnocení členů squadu 63
4.6.4 Využití agilních přístupů a nástrojů v týmu Services 65
4.7 Další doporučení pro úsek Talent management a rozvoj organizace 67
4.7.1 Onboarding 67
4.7.2 Motivace a odměňování 68
4.7.3 Duševní hygiena 68
4.7.4 Vzdělávání a rozvoj 69

5 Diskuze vlastních návrhů v praxi 73

6 Závěr 75

7 Seznam použitých zdrojů 76

Seznam obrázků

Obrázek 1 Trojimperativ projektu 15
Obrázek 2 Projektová fáze 17
Obrázek 3 Vodopádový model 23
Obrázek 4 Vztah mezi agilními metodikami 24
Obrázek 5 Organizační struktura ČS 36
Obrázek 6 Rozložení tribu 41
Obrázek 7 Práce ve sprintech 47
Obrázek 8 Organizační struktura Řízení lidských zdrojů v ČS 49
Obrázek 9 Nová organizační struktura úseku Rozvoj lidí a organizace 55
Obrázek 10 Komunikace mezi týmy Talent management a rozvoj organizace 56
Obrázek 11 Příklad zaměstnanecké cesty 61
Obrázek 12 Databáze uchazečů 66

Seznam tabulek

Tabulka 1 Popis pracovní funkce 71
Tabulka 2 Kompetenční model 72

1 Úvod

Projektové řízení je obor, který nalezneme v praxi společností poměrně krátce. Jako samostatná disciplína se začíná objevovat až na počátku 20. století. První náznaky řízení aktivit projektového charakteru můžeme však nalézt již ve starověku. V dnešní době se řízení projektů stává nepostradatelnou součástí každé společnosti a spoluutváří její konkurenceschopnost. Tato skutečnost vedla k definování základních pojmů projektového řízení a vytvoření standardů a postupů, jak dovést projekt ke zdárnému konci.

Zhruba od poloviny 90. let jsme svědky neustálého a rychlého zdokonalování výpočetní techniky a softwaru téměř ve všech oborech lidské činnosti. Postupem času se ukazuje, že při řízení IT projektů není dlouhodobě dosahováno vytyčených cílů, což vede ke snaze o přizpůsobení řízení projektů novým požadavkům doby. V roce 2001 na tuto potřebu reagují významné osobnosti softwarového inženýrství, které sepisují své poznatky a doporučení v tzv. Agilním manifestu. To otevírá novou éru řízení projektů v celém světě.

Metody agilního řízení jsou založeny na předpokladu, že svět se neustále mění a stejně tak se mění i požadavky zákazníka. Umožňují rychlý vývoj softwaru, dokáží pružně reagovat na změny a kladou důraz na požadavky zákazníka. Být agilní znamená být rychlý, pružný, tedy přesně takový, jaká je naše doba.

Společnosti po celém světě začínají za agilním řízením vidět nejenom příležitost pro úspěšnější řízení IT projektů, ale i možnost zdokonalit řízení celé své společnosti. Agilní metody jsou vnímány jako cesta k dlouhodobě spokojeným klientům a zaměstnancům. V návaznosti na tuto myšlenku postupně dochází ke změně forem práce a organizačních struktur, a agilní metodiky se přenášejí do každodenního fungování společností. Tímto směrem se na českém trhu vydala i Česká spořitelna.

Diplomová práce představuje návrh fungování podpůrného útvaru Řízení lidských zdrojů dle agilních metodik. Přináší základní přehled o projektovém řízení a přibližuje čtenáři metodiky řízení agilního. Popisuje možné využití agilního způsobu práce v celé společnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je vypracování vlastního návrhu nové koncepce fungování oddělení Lidských zdrojů České spořitelny a.s., který bude navazovat na aktuální změnu organizační struktury probíhající ve společnosti. Nová koncepce bude vycházet z agilních metodik.

Mezi dílčí cíle patří přiblížit čtenáři základní pojmy projektového řízení a popsat vybrané agilní metodiky.

2.2 Metodika

Nejprve bude nastudována odborná literatura a internetové zdroje týkající se tradičního projektového řízení a řízení agilního. Dojde k prostudování základních pojmů a vybraných metodik. Poté bude navázána spolupráce s vybranou společností. Bude následovat nastudování externích zdrojů a interních dokumentů společnosti a dojde k absolvování praxe na oddělení Řízení lidských zdrojů. Spolupráce bude pokračovat formou rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti.

Ve druhé fázi bude popsána současná organizační struktura České spořitelny a.s. a představena její plánovaná změna do organizační struktury vycházející z agilních metodik. Pro popis budou použity jak oficiální interní dokumenty, tak poznatky ze získané praxe přímo ve společnosti.

Po finálním sběru dat a poznatků ohledně stávajícího a plánovaného stavu organizační struktury společnosti dojde k popisu organizační struktury přímo oddělení Řízení lidských zdrojů. Po sumarizaci veškerých podkladů bude vytvořen vlastní návrh nové koncepce řízení oddělení lidských zdrojů dle agilních metodik. Dále bude navrženo doporučení pro nově vzniklý úsek. V závěru budou vlastní návrhy a doporučení prezentovány přímo ve společnosti.

Následně proběhne vypracování teoretických východisek, které budou vycházet z nastudované odborné literatury a internetových zdrojů.

3 Teoretická východiska

Teoretická část diplomové práce se v první fázi zaměřuje na definování projektového řízení v návaznosti na lepší pochopení agilního řízení projektů. Popisuje základní pojmy projektového řízení, z nichž vychází tradiční metodiky řízení projektů, a přibližuje mezinárodní standardy. V další části se práce zaměřuje na vznik agilního řízení projektů a jednotlivé metodiky. Teoretická východiska mají čtenáři umožnit celistvý pohled na řízení projektů, a tím lepší pochopení dané problematiky.

3.1 Projektové řízení

Projektové řízení neboli projektový management lze chápat jako souhrn aktivit spočívající v plánování, organizováni, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů (Kerzner, 2009).

V odborné literatuře můžeme nalézt i další definice projektového řízení. Project Management Institute (2013) popisuje projektové řízení jako aplikaci znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby byly splněny požadavky projektu.

3.1.1 Historie

Projektové řízení se jako samostatná disciplína začíná objevovat na počátku 20. století a to především díky Henry L. Ganttovi a vzniku Ganttových diagramů pro plánování a řízení stavby lodí. Henry L. Gantt ve své době přináší obrovský průlom v pohledu na řízení projektů pomocí řízení sledu činností. Avšak aktivity obdobné projektovému řízení můžeme v lidské činnosti nalézt již od starověku, a to hlavně ve výstavbě. Nejstarší připomínkou je například stavba egyptské pyramidy nebo Velké čínské zdi (Fiala, 2004).

Postupný vývoj technik pro vojenské a kosmické projekty a s tím spojený rozvoj informačních technologií v padesátých a šedesátých letech dvacátého století přináší nové metody a nástroje. To umožňuje rychlý rozvoj této disciplíny a její rozšíření i mimo stavebnictví a průmysl. Zhruba od šedesátých let přichází snaha o vytvoření metodik projektového řízení. Postupně vznikají první a dodnes nejuznávanější standardy. Tento obor se od té doby neustále vyvíjí, zdokonaluje a přichází s dalšími metodami a nástroji pro dosažení cílů v co nejkratším čase, za nejnižších nákladů a zároveň s co největším rozsahem (Doležal, Máchal, Laco a kol., 2012; Fiala, 2004).

3.1.2 Základní pojmy projektového řízení

Projekt

Předmětem každého projektového řízení je projekt. Definice projektu není v odborné literatuře vždy jednotná. Je však patrné, že všechny definice spojují základní společné prvky. Project Management Institute (2013) definuje projekt jako dočasné úsilí podniknuté pro vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku.

Další, v dnešní době hojně využívaná definice, pochází od Harolda Kerznera (2009), jenž uvádí, že projekt je jakýkoliv sled aktivit a úkolů, který má:

- dán specifický cíl, jenž má být k jeho realizaci splněn,
- definován konec a začátek,
- stanoven rámec pro čerpání zdrojů (peníze, lidé, zařízení a další).

V rámci projektu dochází současně k využití lidských a materiálních zdrojů a do projektu je zapojeno více útvarů z různých funkčních oblastí (Kerzner, 2009). Z těchto definic vychází i mnoho dalších autorů, například Alena Svozilová v publikaci Projektový management (2011).

Milton D. Rosenau uvádí, že každý projekt je jedinečný, má trojrozměrný cíl, je realizován za pomoci lidských a materiálních zdrojů a realizuje se v rámci organizace (Rosenau, 2003).

Cíl projektu

Jak již bylo výše zmíněno, projekt je definován mimo jiné svým cílem. Cíl představuje slovní ukotvení účelu projektu, novou hodnotu, které má být dosaženo. Správné definování cíle je pro projekt jeden z klíčových faktorů, jelikož udává výstupy, dle kterých dochází k plánování celého projektu. Zároveň také definuje požadované parametry, a tím udává podklady pro měření a kontrolu projektu. Aby dané funkce mohly být naplněny, je potřeba cíl správně formulovat. Pro správnou formulaci využíváme techniky SMART (Doležal, Máchal, Laco a kol., 2012; Svozilová, 2011):

- **S (specific):** Cíl má být specifický a konkrétní.
- **M (measurable):** Cíl má být měřitelný.
- **A (assignable):** Cíl má být přidělitelný jednomu subjektu s odpovědností.

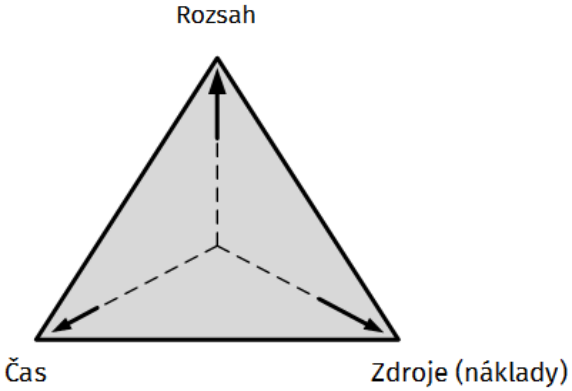
- **R (realistic):** Cíl má být dosažitelný.
- **T (time bound):** Cíl má být časově ohraničený.

Techniku SMART můžeme doplnit ještě o i (integrated) – integrovaný do podnikové strategie (Doležal, Máchal, Laco a kol., 2012).

Trojimperativ

Aby byl projekt správně řízen, je potřeba po celou dobu projektu brát v úvahu stanovený rozsah/kvalitu projektu, čas, který máme na realizaci, a zdroje/náklady spojené s realizací. Právě tyto tři proměnné se zobrazují pomocí projektového trojúhelníku neboli trojimperativu, jak je ukázáno na obrázku 1 (Doležal, Máchal, Laco a kol., 2012; Fiala 2004; Rosenau, 2003; Svozilová, 2011).

Obrázek 1 Trojimperativ projektu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Trojimperativ tedy udává rámec projektu. Jednotlivé prvky trojimperativu na sebe navzájem navazují a ovlivňují se. Například požadavek zkrácení délky projektu při nezměněné specifikaci zvýší náklady a naopak (Doležal, Máchal, Laco a kol., 2012; Fiala 2004; Rosenau, 2003; Svozilová, 2011).

3.1.3 Životní cyklus projektu

Každý projekt má svůj začátek a konec. Prochází na sebe navazujícími fázemi, jež dohromady tvoří životní cyklus projektu. Každá fáze projektu je definovaná ukončením jednoho nebo více výstupů. V literatuře můžete najít rozdílné pojmenování jednotlivých fází. Projekt můžeme rozdělit na fázi předprojektovou, projekt a fázi poprojektovou (Doležal, Máchal, Laco a kol., 2012).

Předprojektová fáze

V rámci předprojektové fáze by měly být zjištěny příležitosti na projekt a zároveň by mělo dojít k posouzení proveditelnosti vytyčeného záměru. Fáze se vyznačuje zpracováním různých analýz, a to převážně dvěma základními - studií příležitosti a studií proveditelnosti (Doležal, Máchal, Laco a kol., 2012).

Studie příležitosti má zpracovat dostupné informace k dané tématice a určit, zda projekt realizovat. Dochází například k analýze (Doležal, Máchal, Laco a kol., 2012):

- podnětů trhu,
- příležitostí z hlediska finanční situace firmy,
- významných hrozeb,
- disponibility personálních zdrojů,
- základních faktorů úspěchu.

Pokud se firma rozhodne, že je příležitost k naplnění daného záměru, dochází ke studii proveditelnosti. Tato studie by měla ukázat na nejlepší cestu, jak záměru dosáhnout. V tuto chvíli dochází například k (Doležal, Máchal, Laco a kol., 2012):

- popisu základní myšlenky projektu a základních technických řešení,
- finanční a ekonomické analýze,
- návrhu milníků,
- odhadu délky projektu, celkových nákladů a přínosu.

Projektová fáze

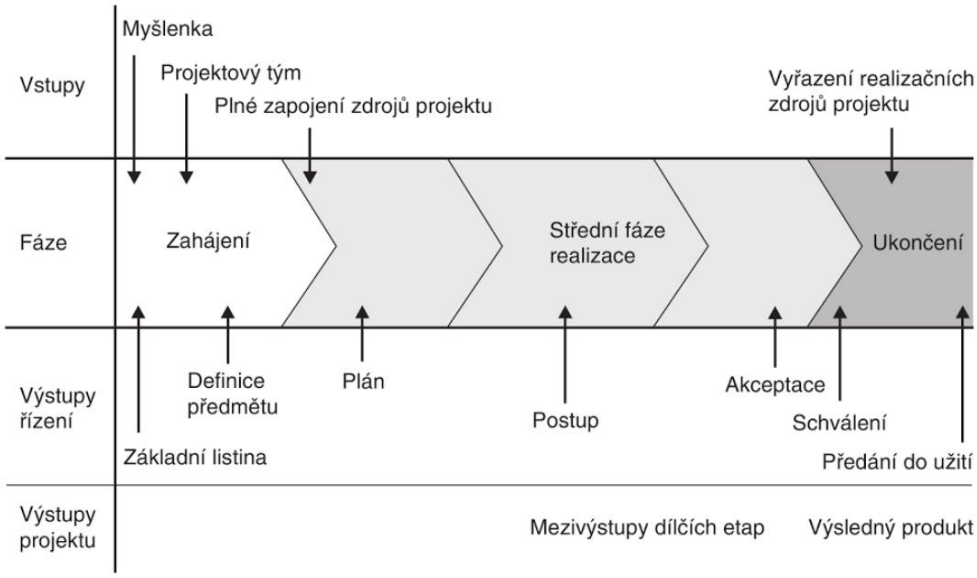
Ve chvíli, kdy bylo rozhodnuto, že projekt bude realizován, je potřeba celý projekt vymezit. Projektová fáze je nejobsáhlejší fází celého projektu a dále se dělí na dílčí fáze (Doležal, Máchal, Laco a kol., 2012):

- **Zahájení projektu**: V rámci této fáze dochází k iniciaci projektu. Je třeba ověřit a upřesnit cíle a výstupy projektu, navrhnout personální obsazení a kompetence. K tomu účelu slouží například dokument Zakládací (identifikační) listina projektu (Project charter).

- **Příprava projektu (plánování)**: V této fázi je plně definován rozsah projektu (například s využitím WBS - Work Breakdown Structure), který vytváří ucelený plán řízení projektu. Na základě vstupů tým vytváří harmonogram projektu (baseline), který slouží jako směrný plán projektu. Zároveň se zde definují i další dokumenty, například komunikační plán projektu, registr rizik či plán řízení lidských zdrojů.
- **Realizace projektu**: Při realizaci projektu je potřeba projekt sledovat a jeho průběh porovnávat s předem daným plánem. V této fázi dochází k realizaci stanovených činností, čerpání zdrojů, řízení dodávek. V případě zjištění odchylek od plánu probíhá změnové řízení.
- **Ukončení projektu:** Na konci projektové fáze dochází k ověření dosažených cílů a kvality produktu, k ukončení všech aktivit v projektu a předání výsledku projektu zákazníkovi.

Svozilová (2011) nahlíží na projektovou fázi obdobně jako výše uvedení autoři s tím rozdílem, že životní cyklus projektové fáze dělí pouze na tři části - zahájení, realizace a ukončení, viz obrázek 2.

Obrázek 2 Projektová fáze



Zdroj: Svozilová, Projektový management, 2011

Poprojektová fáze

Poprojektová fáze by měla být nedílnou součástí každého projektu. Po ukončení a předání projektu by mělo dojít k analýze celého projektu, jež vede k určení silných a slabých míst. Výsledky analýzy pak mohou pomoci při plánování a řízení dalších projektů. K evidenci zjištěných poznatků pomáhá například Zpráva o dosažení přínosů, vytvoření a správa Lessons learned (co se v projektu stalo, co to způsobilo a jak došlo k nápravě) nebo Project Review, vyhodnocení průběhu projektu (Doležal, Máchal, Laco a kol., 2012).

3.1.4 Organizační struktura

Projektové řízení je jednou z disciplín, jež je plně závislá na lidech. Lidé ovlivňují kvalitu projektu a mají ve svých rukou dosažení daného cíle. Před samotnou realizací projektu je nutné vytvořit přechodnou organizační strukturu, jež definuje jednotlivé role, jejich kompetence a vztahy mezi rolemi tak, aby bylo dosaženo co nejefektivnějšího splnění cíle (Dolanský, Měkota, Němec, 1996; Doležal, Máchal, Laco a kol., 2012; Svozilová, 2011).

„Organizační struktura projektu představuje síť definovaných vztahů, po níž probíhá komunikace mezi jednotlivými body, a formální rozložení rozhodovací autority projektu." (Svozilová, 2011, s. 26)

Vzhledem k dynamické povaze projektů můžeme uvažovat několik rozdílných organizační struktur (Dolanský, Měkota, Němec, 1996; Fiala, 2004):

- funkční organizační struktura,
- čistě projektová organizační struktura,
- maticová organizační struktura,
- síťová organizační struktura.

Funkční organizační struktura

Funkční organizační struktura je typická rozdělením do útvarů podle jednotlivých funkcí, jako jsou například finance, marketing a lidské zdroje. Tato struktura je vhodná pouze při realizaci menších projektů v rámci daných útvarů, jelikož zde nedochází ke změnám v rámci pevně dané organizační struktury firmy. Pracovníci zůstávají ve svých liniových funkcích a zaměstnanci jsou vedeni svými přímými nadřízenými (Dolanský, Měkota, Němec, 1996; Fiala, 2004).

Čistě projektová organizační struktura

Jedná se o organizační strukturu, ve níž jsou jednotliví členové projektového týmu plně uvolněni na práci na projektu. Hlavní výhodou této struktury je plná koncentrace na projekt. Bohužel v této situaci může docházet k obavě ze ztráty původní pozice nebo k nevyužití kapacit těchto zaměstnanců. Vytvoření takové struktury je vhodné pro rozsáhlé náročné projekty (Dolanský, Měkota, Němec, 1996; Fiala, 2004).

Maticová organizační struktura

Tato struktura se vyznačuje kombinací struktury funkční a čistě projektové. Vedle funkční struktury vzniká další struktura, která dle potřeby využívá disponibilní lidské zdroje. Jednotliví členové projektového týmu zůstávají na svých funkčních pozicích a zároveň jsou přiděleni na projekty. Každý člen projektového týmu je tedy zodpovědný jak liniovému, tak projektovému nadřízenému. Struktura je vhodná převážně pro firmy s vysokou četností nových projektů. Hlavní výhodou je možnost lepšího využití disponibilních zdrojů, o to však náročnější je řízení kapacit členů týmu tak, aby nedocházelo k jejich přetížení (Dolanský, Měkota, Němec, 1996; Fiala, 2004).

Síťová organizační struktura

Struktura nazývaná též struktura organizace práce podle projektů se využívá v případě realizace sériových či paralelně běžících projektů. Síťová projektová struktura je charakteristická dynamickou stukturou (Dolanský, Měkota, Němec, 1996, Fiala 2004).

Původně dočasné organizační stuktury přechází v organizační strukturu trvalou. Organizace je tvořena četným množství projektových týmů, které se neustále mění, vznikají a zanikají spolu se vznikem a ukončením jednotlivých projektů. To umožňuje vysokou míru flexibility vedoucí k efektivnějšímu řešení případných problémů v požadovaném čase, kvalitě a při minimálních nákladech (Dolanský, Měkota, Němec, 1996).

3.1.5 Projektová kancelář

Jedním z útvarů v rámci trvalé organizační struktury by měla být i projektová kancelář. Projektová kancelář je podpůrným útvarem, jenž tvoří můstek mezi trvalou a dočasnou organizační strukturou (Doležal, Máchal, Laco a kol., 2012; Svozilová 2011).

Hlavním úkolem projektové kanceláře je (Svozilová, 2011):

- zajistit veškeré administrativní potřeby projektu a s tím spojenou dokumentaci,

- zajistit hladký chod informačních toků projektu,
- podpořit kontrolní procesy projektu.

Doležal, Máchal, Laco a kolektiv (2012) uvádějí čtyři základní funkce projektové kanceláře:

- **definiční**: sestavení organizační struktury projektu a její implementaci,
- **kontrolní**: kontrola jednotlivých aktivit v rámci řízení projektů,
- **realizační**: sdružování projektových manažerů a jejich alokování na projekty,
- **podpůrná**: tvorba zázemí pro projektové týmy.

3.1.6 Projektový tým

„Projektový tým se skládá z osob s pověřením realizovat určitou jednotku/y práce s přesně definovaným zadáním, požadovaným výsledkem, v definovaném časovém období a s určitým předpokladem pracnosti.“ (Svozilová, 2011, s. 33)

Projektový tým by měl být co nejmenší, doporučená velikost činí nejvíce sedm pracovníků. Obvykle tým tvoří projektový manažer a specialisté na různé oblasti, které se v daném projektu vyskytují (Doležal, Máchal, Laco a kol., 2012).

Menší týmy jsou schopné dosahovat synergického efektu, tedy jevu, kdy skupina lidí dosáhne vyššího efektu než jednotlivci samostatně (Dolanský, Měkota, Němec, 1996).

3.1.7 Mezinárodní standardy projektového řízení

Stoupající množství projektů a s tím spojený rozvoj projektového řízení vedl k tlaku na vytvoření standardů, metodik a norem, jež poskytnou podklady ke zlepšení řízení jednotlivých projektů. Právě proto od poloviny 20. století vznikají skupiny nestátního charakteru, které vydávají sadu návodů a doporučení vycházejících ze zkušeností jednotlivých projektových manažerů.

Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)

PMBOK vychází z myšlenky, že aplikace znalostí, procesů, schopností, nástrojů a technik může mít obrovský dopad na úspěšnost projektu. Standard udává tzv. dobrou praxi v řízení projektů. Pojem dobrá praxe můžeme chápat jako obecnou shodu, že dodržováním určitých metodik můžeme zvýšit úspěch projektu (PMBOK Guide, 2013).

Standard se zabývá procesním pojetím řízení projektů. Aktuálně definuje čtyřicet devět procesů, každý z nich probíhající v pěti fázích, a deset znalostních oblastí. Zároveň v návaznosti na přibývající využívání agilního řízení je nově součástí i příručka s názvem Agile Practice Guide (PMBOK 6: The 10 Knowledge Areas & 49 Processes, 2017).

Procesní skupiny tvoří iniciace a zahájení projektu, plánování projektu, jeho realizace, monitorování a kontrola a ukončení projektu. Ty společně tvoří životní cyklus projektu (PMBOK Guide, 2013).

Dobrá praxe je ve standardu popsána ve znalostních oblastech (PMBOK Guide, 2017):

- řízení integrace projektu (Project Integration Management),
- řízení rozsahu a rámce projektu (Project Scope Management),
- řízení projektu v čase (Project Schedule Management[1]),
- řízení nákladů projektu (Project Cost Management),
- řízení kvality projektu (Project Quality Management),
- řízení lidských zdrojů v projektu (Project Resource Management[2]),
- řízení komunikace v projektu (Project Communications Management),
- řízení rizik v projektu (Project Risk Management),
- řízení zakázek / dodávek (Project Procurement Management),
- řízení zainteresovaných stran (Project Stakeholder Management).

PRojects IN Controlled Enviroments (PRINCE2)

PRINCE2 je procesně a produktově orientovaná metodika, jež popisuje osvědčené postupy postavené na bohatých zkušenostech a znalostech pro řízení projektů. Klade důraz na rozdělení projektu do zvládnutelných a kontrolovatelných fází, na flexibilitu a smysluplnost projektu. Opírá se o sedm principů, tvoří ji sedm procesů a popisuje sedm témat (The 7 Principles, Themes and Processes of PRINCE2, 2019).

Principy popisují základní myšlenky této metodiky. Pro projekt musí vždy existovat dobrý důvod, aby byl realizován. Zároveň musí docházet k učení se ze zkušeností a musí být jasně

[1] V pátém vydání PMBOK Guide (2013) uváděno jako Project Time Management.
[2] V pátém vydání PMBOK Guide (2013) uváděno jako Project Human Resource Management.

definované role a odpovědnosti. Řízení projektu probíhá po etapách, které musí být monitorovány a kontrolovány. Vždy jsme na projektu zaměřeni na produkt a dochází k řízení pomocí výjimek. Poslední princip podtrhuje flexibilitu metodiky. Metodika by vždy měla být přizpůsobena danému prostředí (What is PRINCE2 | AXELOS, 2017).

Sedm procesů popisuje životní cyklus projektu od myšlenky projektu až po jeho uzavření, stejně jako je tomu u PMBok. Jelikož se však jedná o produktově orientovanou metodiku, k životnímu cyklu přistupuje lehce odlišně. PRINCE2 popisuje procesy (What is PRINCE2 | AXELOS, 2017):

- **spuštění projektu:** odpovědi na prvotní otázky ohledně projektu,
- **vedení projektu**: proces probíhající po celou dobu projektu,
- **iniciace projektu**: definice činností, zdrojů, rizik a dalších vstupů a výstupů,
- **kontrola etap**: kontrola a monitorování jednotlivých aktivit,
- **řízení dodávky**: neustálá komunikace a dodávka jednotlivých balíčků,
- **řízení přechodu mezi etapami**: kontrola ukončené etapy a rozhodnutí o dalším směřování,
- **uzavření projektu**: předání produktu zákazníkovi a ověření spokojenosti.

Témata poté popisují klíčové prvky, které musí být řešeny v průběhu celého projektu, jako je například obchodní případ (business case) projektu, rizika, změnový management a další (What is PRINCE2 | AXELOS, 2017).

IPMA Competence Baseline (ICB)

Na rozdíl od předchozích standardů IPMA Competence Baseline nepopisuje jak nejlépe aplikovat a řídit jednotlivé procesy, ale dodává příručku dovedností, schopností a kompetencí, jež by měl mít každý projektový, programový nebo portfolio manažer. Dělí kompetence do tří skupin, a to na (Doležal, Máchal, Laco a kol., 2012; Fiala, 2004):

- **technické**: Týmová práce, řešení problémů, organizace projektu, kvalita, zdroje, komunikace, sebekontrola a další,
- **behaviorální**: Vůdcovství, sebekontrola, asertivita, kreativita, vyjednávání a další,
- **kontextové**: Právo, finance, zdraví, orientace na projekt/program/portfolio, personální management a další.

3.2 Tradiční řízení projektů

V předchozí kapitole bylo popsáno to nejdůležitější pro pochopení filozofie projektového řízení. Veškeré projekty byly ještě do nedávna vedeny čistě na základě tradičních přístupů. Tyto přístupy vychází právě z návodů a metodik projektového řízení, a to hlavně z životního cyklu projektu popsaného v kapitole 3.1.3.

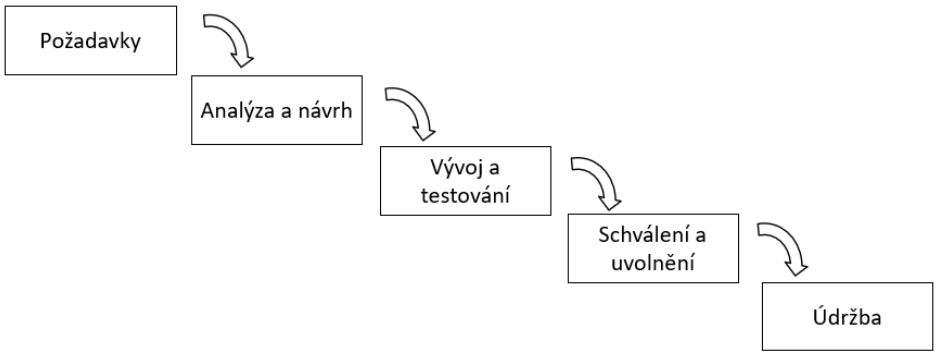
Pokud nejsou splněny všechny kroky předprojektové fáze a první polovina fáze projektové (viz kapitola 3.1.3), projekt není realizován. Z toho vyplývá, že cyklus je možno posunout vždy jen o jeden krok vpřed a stejně tak se vrátit pouze o jeden krok vzad. Tato metodika má nespornou výhodu v předem stanoveném procesu činností, který udává celému projektu řád, pořádek, jistotu, předvídatelnost a jasně vymezené role a komepetence. Na druhou stranu neposkytuje dostatečnou flexibilitu pro případné změny rozsahu, či možnost zákazníkovy kontroly konkrétních výstupů v průběhu projektu (Myslín, 2016).

3.2.1 Vodopádový model (Waterfall model)

Vodopádový model, někdy uváděn jako přístup, je nejstarší model životního cyklu vývoje softwaru. Poprvé tento přístup publikoval Winston W. Royce v roce 1970. Tak jako u jiných modelů vycházejících z tradiční metodiky je zde kladen důraz na přesné stanovení harmonogramu a nákladů projektu a pevné ukotvení rozsahu, tedy definování a naplnění základních složek trojimperativu (Myslín, 2016).

Základním znakem přístupu jsou sekvenčně seřazené fáze, viz obrázek 3. Každá fáze následuje fázi předchozí, k přechodu k další fázi dochází, jen pokud je fáze předchozí plně dokončena (Management Mania, 2019).

Obrázek 3 Vodopádový model



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

3.3 Agilní řízení projektů

Termín „agilní“ pochází z anglického slova „agile“, který lze do češtiny přeložit jako živý, hbitý, bystrý, pružný. Hlavním důvodem vzniku agilních metodik je eliminace zbytečné byrokracie, zjednodušení procesů a umožnění rychlé reakce na změny. Agilní přístupy nevedou k jejich omezení natolik, aby se projekty vedly nestrukturovaně a nedostatečně, ale pomáhají k rychlejší nápravě chyb při realizaci. Kladou důraz na interakci se zákazníkem a přináší nový přístup k chápaným procesům a efektivitě (Myslín, 2016).

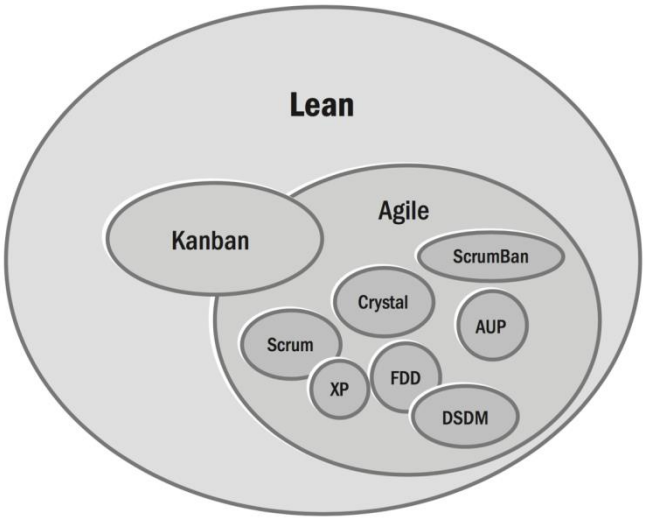
Agile je o spolupráci, komunikaci a připravenosti na změnu. Na rozdíl od tradičních metodik je východiskem agilních metod přesvědčení, že není možné definovat všechny požadavky na začátku projektu. Členové týmu jsou v neustále interakci se zákazníkem a požadavky pravidelně zpřesňují a doplňují (Kunce, Šochová, 2014).

Agilních metodik můžeme v praxi nalézt několik. Mezi nejznámější se řadí SCRUM, Kanban, DSDM (Dynamic System Development Method) či Crystal. Zmíněné metodiky jsou součástí lean managementu, jelikož se zaměřují na stejné základní hodnoty, a to:

- práce po menších částech,
- eliminace zbytečné práce,
- dosažení co největšího přínosu projektu.

Vztah jednotlivých metodik je popsán na obrázku 4 (Agile practice guide, 2017).

Obrázek 4 Vztah mezi agilními metodikami



Zdroj: Agile practice guide, 2017

3.3.1 Agilní manifest

Základem agilního řízení je Agilní manifest (Agile Manifesto). Jedná se o prohlášení, které sepsala v roce 2001 skupina sedmnácti expertů[3] zabývajících se vývojem softwaru (Myslín, 2016).

„Objevujeme lepší způsoby vývoje software tím, že jej tvoříme a pomáháme při jeho tvorbě ostatním.“ (Manifest Agilního vývoje software, 2001)

Při práci by měly být dodrženy tyto hodnoty (Kunce, Šochová 2014; Manifest Agilního vývoje software, 2019; Myslín 2016):

- **Jednotlivci a interakce** před procesy a nástroji: Nejdůležitější jsou jednotlivci, jejich interakce, spolupráce a přínos do projektu.
- **Fungující software** před vyčerpávající dokumentací: Dokumentace je nástrojem pro fungující software. Nemusí být příliš podrobná, stačí, když bude zahrnovat klíčové prvky.
- **Spolupráce se zákazníkem** před vyjednáváním o smlouvě: Nejdůležitější je komunikace mezi dodavatelem a zákazníkem v průběhu celého projektu. Smlouva uzavřená na začátku projektu nemusí obsahovat veškeré požadavky. Zákazník často před zahájením prací ani neumí veškeré požadavky definovat. Měl by mít možnost je průběžně specifikovat.
- **Reagování na změny** před dodržováním plánu: Tradiční metodiky často vyžadují striktní dodržování předem daného plánu. Technologie se neustále mění a stejně tak se v průběhu projektu mohou měnit a tříbit zákazníkovy požadavky. Je potřeba umět pružně reagovat na tyto změny.

Kromě těchto čtyř základních tvrzení, definovali autoři dvanáct principů agilního vývoje softwaru, kterými by se měli účastníci na projektu řídit (Manifest Agilního vývoje software, 2019):

1. Naší největší prioritou je vyhovět zákazníkovi časným a průběžným dodáváním softwaru.

[3] Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Dave Thomas

2. Vítáme změny v požadavcích, a to i v pozdějších fázích vývoje. Agilní procesy podporují změny vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti zákazníka.
3. Dodáváme fungující software v intervalech týdnů až měsíců, s preferencí kratší periody.
4. Lidé z byznysu a vývoje musí spolupracovat denně po celou dobu projektu.
5. Budujeme projekty kolem motivovaných jednotlivců. Vytváříme jim prostředí, podporujeme jejich potřeby a důvěřujeme jim, že odvedou dobrou práci.
6. Nejúčinnějším a nejefektivnějším způsobem sdělování informací vývojovému týmu z vnějšku i uvnitř něj je osobní konverzace.
7. Hlavním měřítkem pokroku je fungující software.
8. Agilní procesy podporují udržitelný rozvoj. Sponzoři, vývojáři i uživatelé by měli být schopni udržet stálé tempo trvale.
9. Agilitu zvyšuje neustálá pozornost věnovaná technické výjimečnosti a dobrému designu.
10. Jednoduchost - umění maximalizovat množství nevykonané práce - je klíčová.
11. Nejlepší architektury, požadavky a návrhy vzejdou ze samo-organizujících se týmů.
12. Tým se pravidelně zamýšlí nad tím, jak se stát efektivnějším, a následně koriguje a přizpůsobuje své chování a zvyklosti.

3.3.2 Lean development

Tento přístup vychází z tradičního lean manufacturingu (štíhlá výroba), který byl vyvinut firmou Toyota po 2. světové válce. Jedná se o přístup, jenž se zaměřuje na snižování úrovně plýtvání všech zdrojů při výrobě produktu. Z toho vychází i název lean, tedy v překladu štíhlý (Liker, 2007).

„Štíhlost podniku znamená dělat jen takové činnosti, které jsou potřebné, dělat je správně, hned napoprvé, dělat je rychleji než ostatní a utrácet přitom méně peněz.“ (Košturiak, Frolík, 2006)

Lean development vymezuje a popisuje sedm principů (7 Guiding Principles of Lean Development | LeanKit, 2019):

- **Eliminace odpadu**

Vše, co nepřináší zákazníkovi hodnotu, je nežádoucí a je potřeba to eliminovat. Jedná se například o pomalou a neefektivní komunikaci, nejasné a měnící se zadání, multitasking a přetěžování členů týmu.

- **Zesilovat učení**

Neustále zvyšovat znalosti a dovednosti členů týmu skrze spolupráci a vytváření dokumentace pro zachycení znalostí.

- **Rozhodovat se co nejpozději**

Neděláme definitivní rozhodnutí hned na začátku projektu, ale vytváříme řešení, která se dají měnit v průběhu. Finální rozhodnutí děláme až na základě zjištěných poznatků.

- **Dodávat co nejrychleji**

Čím rychleji je produkt dodáván zákazníkovi, tím rychleji může vývojový tým reagovat na zpětnou vazbu a začlenit ji do vývoje.

- **Posilovat tým:**

Tým pracuje samostatně, má přístup k zákazníkovi a dle svého uvážení pracuje na vybraných úkolech. Členové týmu by měli umět asertivně a efektivně komunikovat a řešit konflikty.

- **Dodávat kvalitní výstup**

Tým by se měl vždy zaměřit na kvalitu nejenom finálního produktu, ale i průběhu celého projektu. Proces by měl být nastaven tak, aby nedocházelo k chybám, a pokud k nim dojde, měly by být co nejdříve odhaleny a odstraněny.

- **Vidět celek**

Každý vývojový tým by měl na softwarové systémy nahlížet jako na celek a shromažďovat informace o jejich dopadu nejen na vyvíjený produkt, ale i na okolí.

3.3.3 Kanban

Slovo kanban pochází z japonského výrazu a do češtiny se nejčastěji překládá slovy karta nebo tabule. Systém Kanban vzniká ve čtyřicátých letech ve společnosti Toyota pro dodávku výrobku pomocí metody „Just in time“, tedy dodávat výrobky, které jsou potřeba, v čase a v množství, ve kterém jsou potřeba. Autorem této metody je Taiichi Ohno (Liker, 2007).

Metoda vzniká na základě jednoduché analogie výroby automobilů a zásobování supermarketů potravinami. Ohno si uvědomoval, že většina firem vyrábí dle pevných harmonogramů, čímž dochází k nadvýrobě. Jednotlivé produkty a komponenty jsou poté uloženy na skladě, kde se snižuje jejich hodnota a zároveň kvůli obsluze skladů vzniká ztráta. Plány také nejsou tak pružné, aby zrcadlily zákazníkovu poptávku. Zavedl tedy v montážní lince závěsné karty, které vizualizovaly potřebný materiál, jinými slovy informovaly o spotřebě (Liker, 2007).

Kanban vychází z myšlenky, že počet věcí, na kterých pracujeme, by měl být omezen, tedy nové věci mají začínat až ve chvíli, kdy jsou věci existující ukončeny. Tato myšlenka má vliv na výkonost týmu a jeho kulturu. Vizualizace jednotlivých úkolů zároveň podněcuje diskuzi a vede k rychlejšímu řešení problémů. Vzhledem k tomu, že je práce týmu omezena na určitý počet úkolů, je potřeba vysoké míry spolupráce jednotlivých členů, aby byly dané úkoly provedeny a projekt mohl pokračovat dál (Kniberg, Skarin, 2010).

K vizualizaci toku práce využívá tabulí a lístečků s jednotlivými úkoly. Dále je možnost využít i elektronického systému, který funguje na obdobné bázi jako systém lístečků. Ideální je využívat oba systémy. Systém nejenomže zavádí transparentnost prací, ale zároveň ukazuje na „fronty“ v projektu, a tím odhaluje slabá místa projektu (Kniberg, Skarin, 2010).

3.3.4 Scrum

Scrum nemůžeme plně označit za proces, techniku nebo metodu, jedná se spíše o rámec, jenž nám umožňuje efektivní vývoj, dodávku a udržování komplexních produktů. Za pomoci scrumu můžeme řešit složité adaptivní problémy a současně produktivně a kreativně vytvářet produkty s co nejvyšší přidanou hodnotou. Procesní rámec Scrum se skládá z popisu rolí, událostí, dokumentů (artefaktů) a pravidel, jež jsou nevyhnutelné pro úspěšné využívání tohoto rámce (Schwaber & Sutherland, 2017).

Historie

Pojem „Scrum“ se poprvé objevuje v Harvard Business Review roku 1986 v publikaci „The New New Product Development Game”. Autoři Takeuchi a Nonaka zde poukazují na analogii mezi sportem rugby a vývojem nových produktů (Nonaka, Takeuchi, 1986):

1. V obou případech máme nekonečně mnoho taktik, jak dosáhnout cíle.
2. Stejně jako v rugby, tak v agilním týmu musíme mít správně vybrané lidi tak, aby jejich schopnosti, dovednosti a motivace vedly k dosažení cílů.
3. K dosažení cíle nestačí sebelepší jednotlivec, je nutná kooperace a výkon celého týmu.

Na konferenci OOPSLA4 v roce 1995 v Texasu představují Jeff Sutherland a Ken Schwaber svůj první veřejný příspěvek s názvem „SCRUM Development Process“. Tento dokument dal vzniku metodice Scrum pro vývoj softwaru (Kneafsey, 2018).

Klíčovým rokem pro rozvoj Scrum metodiky byl rok 2001 a sepsání Agilního manifestu softwarového vývoje. Rok poté byla založena Scrum aliance, v rámci jejíhož působení byly zavedeny certifikační programy pro Scrum Masters. V roce 2006 vzniká společnost Scrum.in, o tři roky později společnost Scrum.org. V roce 2010 vydává Jeff Sutherland a Ken Schwaber příručku Scrum, tzv. Scrum Guide, která je postupně aktualizována (Kneafsey, 2018).

Pilíře Scrum

Scrum je založen na empirickém řízení procesů, jež se vyznačuje prací se zkušeností. Veškerá rozhodnutí by tedy měla být založena na poznání a vycházet ze získaných zkušeností (Schwaber & Sutherland, 2017).

Empirismus, a tedy i Scrum, stojí na třech základních pilířích, a to (Schwaber & Sutherland, 2017):

- **Transparentnost:** Stav, kdy jsou všechny aspekty definovány za použití stejného standardu a jsou zřejmé pro všechny, kteří zodpovídají za výsledek.

[4] Object-Oriented Programming, Systems, Languages & Applications.

- **Kontrola:** Uživatelé Scrumu musí kontrolovat Scrum artefakty a směr, kterým se projekt posouvá, aby mohli odhalit případné nežádoucí odchylky od vytčeného cíle.
- **Adaptace:** Pokud je odhalena odchylka od přijatelných hodnot, je potřeba co nejrychleji daný proces, materiál či produkt upravit tak, aby nedošlo k prohloubení odchylky nebo vytvoření dalších.

Scrum tým

Na rozdíl od tradičních metodik vykonávají ve Scrum týmu pracovníci širší rozsah činností. Toto rozvržení zároveň umožňuje nižší počet specializovaných rolí, tedy univerzálnější zapojení jednotlivých pracovníků, a tím i jejich vyšší zastupitelnost (Myslín, 2016).

Scrum tým je navržen tak, aby zajišťoval co největší flexibilitu, kreativitu a produktivitu každého člena týmu. V týmu neexistuje projektová kancelář a role projektového manažera. Týmy jsou samořídící a jsou v nich zastoupeny pouze tři oficiální role - Product owner (produktový vlastník), Scrum master a člen vývojářského týmu. Role ve Scrum týmu jsou popsány níže (Schwaber & Sutherland, 2017):

- **Product owner**

V každém týmu nalezneme jednoho pracovníka na této pozici. Product owner je zodpovědný za produkt, od vize přes vývoj a předání zákazníkovi.

Mezi jeho hlavní činnosti patří:

- definování vize celého produktu,
- vytvoření product backlogu (seznamu úkolů),
- prioritizace úkolů v rámci backlogu,
- zabezpečení transparentnosti,
- komunikace se zákazníkem.

Product owner může dosáhnout úspěchu jen za předpokladu, že celá organizace respektuje jeho rozhodnutí. Nikdo jiný není oprávněn delegovat úkoly na vývojářský tým a tento tým pracuje dle požadavků Product ownera.

- **Scrum master**

Základními úkoly Scrum mastra jsou:

- šířit znalost Scrumu,
- řešení technických problémů,
- motivace členů týmu,
- facilitace událostí.

Scrum vychází z tvrzení, že pracovníci dokáží pracovat i bez klasického vedení v čele s vedoucím pracovníkem. Scrum master šíří znalost Scrumu a podporuje celý tým pomocí přirozené autority.

- **Vývojářský tým**

Vývojářský tým se skládá z odborníků majících zkušenosti a dovednosti z jedné oblasti a zároveň jsou otevřeni se přiučit v dalších oblastech. Mají za úkol pracovat na úkolech z backlogu a na konci každého sprintu dodat přírůstek produktu. Scrum nerozlišuje názvy pozic, nehledí na práci, kterou členové týmu odvádějí (Schwaber & Sutherland, 2017).

„Optimální velikost vývojového týmu je dostatečně malá tak, aby tým zůstal flexibilní, a natolik velká, aby tým mohl v rámci sprintu dokončit významný kus práce.“ (Schwaber & Sutherland, 2017)

Scrum události

Scrum události pomáhají zajistit transparentnost a kontrolu průběhu projektu. Mezi události, někdy označováno jako aktivity Scrumu, se řadí (Schwaber & Sutherland, 2017):

- **Sprint**

V rámci sprintu probíhají veškeré další aktivity Scrumu. Je obvykle dlouhý dva až čtyři týdny a má na základě product backlogu stanovený cíl. Cílem je vytvoření dílčího funkčního produktu, jenž je možné předvést zákazníkovi. Tedy vytvořit produkt, který může zákazník reálně vyzkoušet a říci, zda výsledek splňuje jeho očekávání, případně definovat své další požadavky. Každý sprint zahrnuje plánování sprintu, denní standupy, vývoj, posouzení a retrospektivu sprintu. Sprit nikdy nesmí být delší než jeden měsíc, aby konec sprintu nebyl příliš vzdálený a nezvyšovala se složitost a rizikovost sprintu. Zároveň toto řešení umožňuje lépe kontrolovat průběh a nákladovost projektu.

- **Plánování sprintu**

Probíhá vždy na začátku každého sprintu, a to formou osmihodinové schůzky celého vývojářského týmu. V rámci plánovací schůzky se hledá odpověď na následující otázky:

– Jaký přírůstek může být dodán na konci příštího sprintu?

– Jakou práci pro vytvoření přírůstku bude nutno vykonat?

Pokud je sprint kratší než jeden měsíc, může být kratší i schůze. Scrum master schůzku moderuje.

- **Denní standupy**

Jedná se o patnáctiminutovou každodenní schůzku, která má dva hlavní cíle. Prvním je zajistit informovanost týmu o provedených pracích, a tím i včasně odhalit a vyřešit případné problémy. Druhým cílem je vytvoření odhadu práce, jež má být odvedena do dalšího denního standupu. Standup zahajuje Scrum master souhrnným hodnocením dosavadní činnosti a poté dostávají slovo všichni členové týmu. Každý člen by měl ve zkratce říci:

– co bylo náplní práce jeho předešlého dne a s jakým výsledkem,

– co plánuje dělat v daném dni,

– zda se vyskytly nějaké problémy.

Pro zjednodušení organizace by se denní schůzka měla konat každý den ve stejný čas a vždy přímo v kanceláři týmu. Product owner je zde v roli pozorovatele a do standupu by neměl nijak zasahovat.

- **Sprint Review**

Závěrečná schůzka každého sprintu, které se účastní i zákazník. Zde se zkoumá přírůstek produktu a v případě potřeby upravuje Product backlog.

- **Retrospektiva sprintu**

Slouží ke zhodnocení práce celého vývojářského týmu a vytvoření plánu, jak se následně zlepšit. Retrospektiva probíhá vždy po sprint review a je trvá přibližně tři hodiny. V rámci této schůzky je poukazováno nejen na procesy a nástroje využívané v rámci daného sprintu, ale i na vztahy mezi členy týmu. Cílem schůzky je identifikovat nejvýznamnější momenty, které vedly k dobře provedené práci, a zároveň poukázat na příležitosti pro zlepšení. Scrum master se schůzky účastní jako rovnocenný člen týmu.

Scrum dokumenty

Dokumenty, nebo také artefakty, slouží ke znázornění práce a zároveň mají za úkol udržovat transparentnost a pomáhat při kontrole stavu a průběhu projektu. Dokumenty jsou navrženy tak, aby shromažďovaly klíčové informace o projektu. Mezi základní dokumenty patří již výše zmiňovaný product backlog a sprint backlog (Schwaber & Sutherland, 2017):

- **Product backlog**

Jedná se o seznam všech vlastností, funkcí, požadavků, rozšíření a oprav chyb, které představují změny, prováděné v produktu. Za obsah, dostupnost a prioritizaci jednotlivých úkolů je odpovědný product owner. Vývojový tým je takový, který zodpovídá za zpřesnění detailů úkolu a odhadů pracnosti a zároveň hodnotí, zda jsou dané položky z backlogu již hotové. Product backlog může být jakkoliv a kdykoliv aktualizován product ownerem.

Backlog není nikdy úplný, jelikož vycházíme z myšlenky, že na začátku projektu není zákazník schopen definovat veškeré požadavky. Backlog se vyvíjí tak, jak se vyvíjí sám produkt a jeho prostředí.

Položky, jsou umístěny výše v backlogu obsahují detailnější popis, než položky umístěny níže. Právě tyto položky jsou připraveny ke zpracování v rámci nadcházejícího sprintu. Product owner sleduje průběh prací a porovnává množství hotové práce se zbylými úkoly. Na základě těchto vyhodnocení udává časový rámec projektu.

- **Sprint backlog**

Tento backlog je souborem položek vybraných z produktového backlogu. Jedná se o položky, jež budou v rámci nadcházejícího Sprintu realizovány. I tento backlog je dynamický a během sprintu se mění v návaznosti na dosažení cíle Sprintu. Pokud je potřeba přidat další práci, vývojový tým ji doplní do sprint backlogu. Naopak pokud se některé úkoly ukáží jako zbytečné pro splnění cíle sprintu, jsou z backlogu odstraněny. Oprávnění ke změně sprint backlogu má pouze vývojářský tým, ten zároveň denně sleduje množství vykonané práce a předpovídá časový rámec dosažení cíle sprintu.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika zvoleného subjektu

Tato kapitola vychází z vlastního působení v České spořitelně, z oficiálních webových stránek České spořitelny a dokumentů veřejně dostupných na této webové stránce.

Česká spořitelna a.s. je bankovní institucí poskytující komplexní škálu bankovních produktů a služeb fyzickým osobám, malým a středním podnikům, korporacím, městům a obcím. Jedná s o banku s nejdelší tradicí na českém trhu a s největším počtem klientů činících 4,67 milionů. Pyšnit se může vedoucí pozicí na trhu v oblasti spotřebitelských úvěrů, platebních karet, korporátního nebo sociálního bankovnictví. Dále si udržuje prvenství také v počtu poboček, kterých má více než pět set. Po celé republice má rozmístěno více než tisíc sedm set bankomatů a platbomatů, což je nejvíce v porovnání s ostatními bankovními institucemi. Na prvních příčkách ji nalezneme i v objemu poskytnutých hypoték a úvěrů z platebních karet.

Průměrný počet zaměstnanců finanční skupiny činí 10 171. Spořitelna má celkem třináct dceřiných společností se zaměřením například na energie, penzijní pojištění, stavební spoření a realitní činnost. Společnosti jsou řízeny pomocí maticového řízení. Specialisté z různých oddělení zaujímají pozici v dozorčí radě společností, ale exekutivně je neřídí. Spolupráce je upravena pomocí holdingových smluv. Na základě outsourcingových smluv dochází k outsourcingu podpůrných činností z dceřiných společností do České spořitelny. Jedná se například o část činností oddělení Risk managementu nebo Řízení lidských zdrojů.

4.1.1 Historie společnosti

Společnost byla založena 12. února 1825 tehdy pod názvem Spořitelna česká. Sídlo se nacházelo v Zemském sněmu, dnešní budově Poslanecké sněmovny. V roce 1844 byl přijat zákon, který jasně určoval, že banky mají pouze funkci strážce svěřených peněz. O padesát let později byla založena Městská spořitelna pražská na Staroměstské radnici. Zajímavostí je, že prvním, kdo uložil u Spořitelny peníze, byl František Palacký. O necelých dvacet let později vzniká další pobočka, a to v Rytířské ulici.

V roce 1938, v době První republiky, se postavení spořitelen značně změnilo. Spořitelny již nebyly jen institucemi pro vklad hotovosti, ale významně se podílely na financování staveb bytů a domů.

O jedenáct let později, po komunistickém převratu, byly spořitelny znárodněny a posléze i sloučeny. V roce 1967 byla založena jedna Státní spořitelna, která byla o rok později rozdělena na Českou státní spořitelnu a Slovenskou státní spořitelnu.

Rok 1989 umožnil rozvoj inovací. Česká spořitelna jako první v ČSSR vydává platební karty a otevírá první automaty. O pět let později začíná nabízet i hypoteční úvěry.

30. prosince 1991 je transformována Česká spořitelna na akciovou společnost a 3. srpna 2000 se stává součástí skupiny Erste Group Bank AG, která nyní vlastní 98,97 % akcií. Zbytek vlastní města a ostatní akcionáři.

4.1.2 Aktivity společnosti

Společnost se nepohybuje pouze na trhu financí, naopak se usilovně snaží pomocí svého postavení na trhu pomáhat nejenom svým klientům. Portfolio aktivit společnosti je obrovské a zaměřuje se i na pomoc hendikepovaným, sociálně slabším, podporu kultury a sportu.

Pomocí Nadace České spořitelny pomáhá v obtížných situacích seniorům, drogově závislým a lidem s mentálním postižením. Dále se Spořitelna podílí na zvyšování finanční gramotnosti a to například za pomoci projektu Abeceda peněz, jenž má za úkol seznámit žáky základních škol se světem byznysu a fungováním financí.

Českou spořitelnu nalezneme i na mnoha vysokých školách, kde je hrdým partnerem. Snaží se umožnit studentům vysokých škol sáhnout si na praxi pomocí různých workshopů, přednášek, semestrálních prací a projektů. Jeden z největších projektů se konal na půdě České zemědělské univerzity, kde měli studenti za úkol zmapovat a navrhnout CSR[5] strategie právě pro Českou spořitelnu.

Nedílnou součástí aktivit společnosti je i podpora kulturního dění napříč republikou. Společnost spolupracuje s Českou filharmonií na projektu Má vlast, a zároveň přibližuje klasickou hudbu i dětem prostřednictvím festivalu Smetanova Litomyšl. Dále je například generálním sponzorem festivalu Colours of Ostrava. Spořitelna se staví kladně i ke sportu

5 CSR (Corporate Social Responsibility), tedy společenská odpovědnost firem, zahrnující realizaci veřejně prospěšných aktivit.

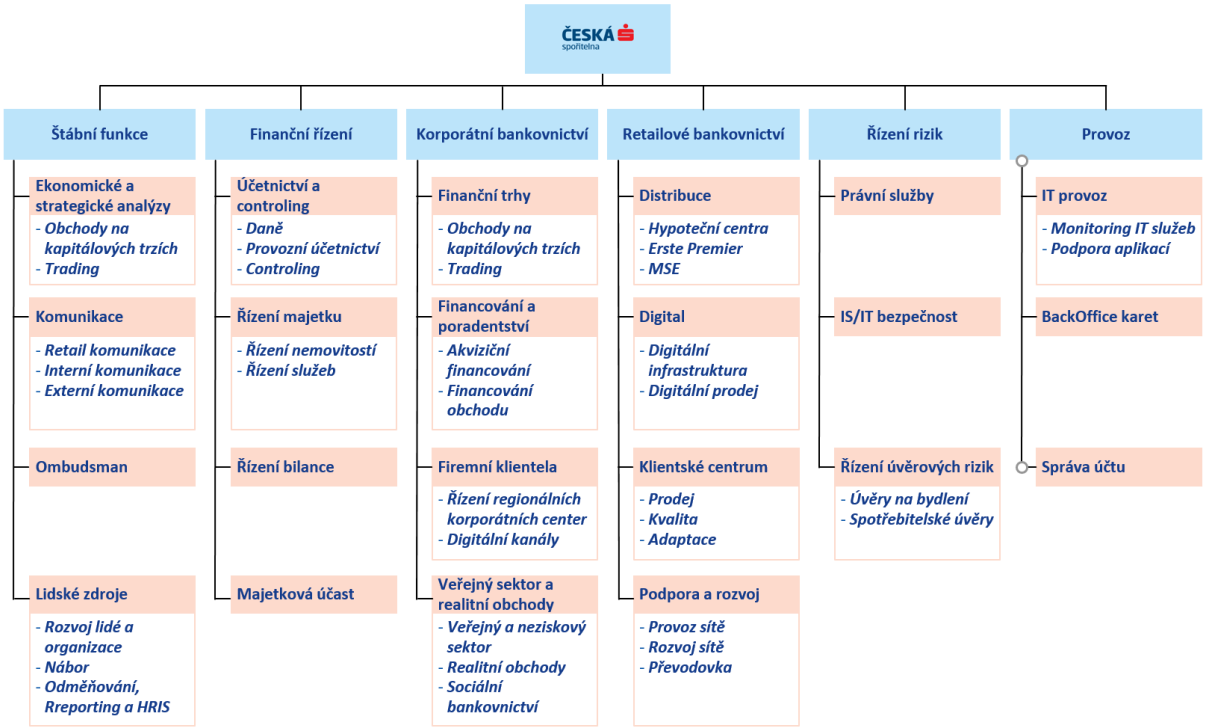
a podporuje největší seriál amatérských závodů Kolo pro život a běžecký seriál Stopa pro život. Dále spolupracuje s Českým atletickým svazem.

4.1.3 Organizační struktura společnosti

V organizační struktuře Spořitelny nalezneme pět organizačních stupňů. Nejvýše postavené jsou divize, pod něž spadají jednotlivé úseky, pod ně odbory, které spravují oddělení. Nejnižší stupeň organizační struktury tvoří týmy.

Českou spořitelnu řídí představenstvo, jež má předsedu a šest členů. Každý člen řídí jednu ze šesti divizí, kterými jsou štábní funkce, finanční řízení, korporátní bankovnictví a finanční trhy, retailové bankovnictví, řízení rizik a řízení provozu. Pro představu je na obrázku 5 zachycena zjednodušená organizační struktura.

Obrázek 5 Organizační struktura ČS



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Štábní funkce

Do této divize patří úseky, které jsou podpůrné pro ostatní divize. Například oddělení Ekonomické a strategické analýzy, jež má na starosti monitorování možných ohrožení vyplývajících z ekonomického, politického, sociálního a technologického vývoje a s tím

spojenou tvorbu analýz a prognóz. Dále sem spadá úsek Komunikace, Klientské zkušenosti a Ombudsmana, Interní audit, Lidské zdroje a Marketing.

Finanční řízení

Divize Finanční řízení spravuje úseky Účetnictví a kontrolingu, Řízení majetku, dále například úsek Řízení bilance zodpovědný za řízení úrokové a měnové politiky.

Korporátní bankovnictví

V této divizi nalezneme úsek Finančních trhů zastřešující obchodování na českém a zahraničním trhu. Dále do divize patří úsek Firemní klientela, který vyhodnocuje podnikatelské záměry klientů. V neposlední řadě je zde zastoupený veřejný sektor a realitní obchody, obsluha korporátní klientely a řízení produktů a podpory prodeje.

Retailové bankovnictví

Retailové bankovnictví je jednou s nejrozsáhlejších divizí. Navrhuje služby pro klienty, zajišťuje implementaci změn do pobočkové sítě a dodržování legislativních požadavků. Dále obsluhuje hypoteční centra a služby pojištění a spadá pod ní celá pobočková síť.

Řízení rizik

Další divizí v České spořitelně je divize Řízení rizik, pod kterou spadají útvary nejenom Řízení rizik, ale i Compliance[6], IS/IT bezpečnost a Právní služby.

Provoz

Provoz spravuje veškeré IT úseky, Back Office úsek[7] pro platební karty, účty a finanční trhy. Dále sem spadá odbor Portfolio strategických projektů, jenž zastřešuje tým Projektové kanceláře.

[6] Tým zajišťující prevenci proti nežádoucím jevům a protiprávnímu jednání ve společnosti. Starají se například o dodržování předpisů v oblasti ochrany osobních údajů či o prevenci korupce, šikany a diskriminace na pracovišti.

[7] Úsek odpovědný za administraci veškerých úkonů.

4.2 Vize vzniku Banky budoucnosti České spořitelny

Česká spořitelna je klientsky orientovaná banka, která se snaží přizpůsobovat požadavkům doby. Má dlouhodobě dobré hospodářské výsledky a daří se jí naplnit nastavené strategie. Přesto si však uvědomuje, že tak rychle, jak se mění trh, se může změnit i její postavení. V minulosti nalezneme mnoho případů, kdy se lídři na trhu dostatečně nepřizpůsobili potřebám zákazníka a v důsledku toho se neudrželi na špičce. Příkladem mohou být firmy Nokia či Kodak, jež kvůli nedostateční inovaci ztratily vedoucí pozici na trhu.

Vizí České spořitelny je vést jednotlivce, firmy a komunity k prosperitě. Společnost se snaží neustále zlepšovat, identifikovat nedostatky ve své činnosti a reagovat na ně. Jako nejzávažnější se v současnosti jeví někdy složitá spolupráce napříč útvary a vysoká míra byrokracie a hierarchie. To jsou příčiny ovlivňující rychlost a flexibilitu služeb pro zákazníka. Proto ve společnosti vzniká jedna z největších změn fungování řídící a organizační struktury v Česku. Transformace, která začala již před třemi lety, má zároveň vést k tomu, že vize nezůstane pouze na papíře, ale stane se realitou. Velkou změnou prošla v roce 2016 a 2017 celá pobočková síť a korporátní centra. Teď se Spořitelna zaměřila na poslední část banky, centrálu, a tak vzniká Banka budoucnosti, jejíž principy fungování se opírají o agilní metodiky, a to převážně Scrum a Kanban.

4.2.1 Východiska změny

Pro společnosti v oblasti služeb jsou nejdůležitější zákazníci. Není tomu jinak ani v bankovním sektoru. Zákazníci v dnešní době očekávají okamžité a bezprostřední řešení svých přání a potřeb, a to v co nejvyšší kvalitě.

Velmi důležité je tedy i uvádění nových řešení na trh. V České spořitelně je průměrná doba zavedení nového produktu na trh osmnáct měsíců. Zákazník tedy čeká v průměru osmnáct měsíců než je uspokojena jeho potřeba. To může vést zákazníky k hledání řešení u jiného poskytovatele služeb. V současnosti mají zákazníci možnost vybrat si z různých produktů od různých firem a při změně poskytovatele služeb nejsou již limitováni téměř žádnými bariérami.

Malé projekty, jež by mohly zákazníkům pomoci, mají malou naději být zařazeny do projektového portfolia. Naopak velké projekty jsou často až moc veliké a složité na implementaci. Zákazník má v průběhu projektu jen omezenou možnost vyjádřit se k jeho

vývoji a dostává o něm informaci až ve chvíli, kdy je plně naimplementovaný. Často pak má k výsledku výhrady, které již nemohou být zapracovány.

Spořitelna chce zapracovat hlavně na (Interní zdroje ČS, 2018):

- rychlosti dodávky produktů,
- přiblížení se zákazníkovi a jeho potřebám,
- vývoji produktů, které zákazník využije v požadovaném rozsahu, čase a s minimalizací nákladů,
- zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců,
- zvýšení zastupitelnosti v týmech.

Aby byly splněny výše uvedené podněty, vzniká zcela nový koncept fungování centrály společnosti. Česká spořitelna se inspirovala u konkurenčních bank, jako je například ING, Sberbank nebo Swedbank, jež prošly změnou a začaly k řízení jak projektů, tak celé společnosti, využívat agilních metodik. Tyto firmy vykazují výbornou finanční a provozní výkonnost. Spořitelna se proto rozhodla jít stejným směrem. Pro svou proměnu si vzala za vzor fungování a organizační strukturu švédské firmy Spotify (Interní zdroje ČS, 2018).

4.2.2 Cíl transformace

Kromě již výše zmíněného si Spořitelna určila tři oblasti, které chce transformací zlepšit. Zaměřila se na své klienty, zaměstnance a rentabilitu. Všechny aspekty jsou nastaveny tak, aby se daly změřit a bylo jednoznačné, zda bylo cíle dosaženo. První dva se měří pomocí tzv. NPS (Net Promoter Score), nástroje pro sledování a vývoj klientské spokojenosti. Klient odpovídá na jedinou otázku (Interní zdroje ČS, 2018):

- Jak je pravděpodobné, že byste Českou spořitelnu doporučil/a svým přátelům/kolegům nebo rodině?

Má možnost odpovědět pomocí výběru hodnocení na škále 1-10, kdy 10 znamená „určitě ano“. Fanouškem se stávají klienti/zaměstnanci, kteří na škále vyberou právě hodnotu 9 nebo 10.

Konkrétně si Spořitelna klade za cíl dosáhnout do roku 2025 tří základních aspektů (Interní zdroje ČS, 2018):

- **Přeměnit své klienty na fanoušky**[8]

Klienti České spořitelny vnímají, že Spořitelna rychle reaguje na změny a je flexibilní. Mají možnost sami ovlivnit řešení, a tím mají pocit, že banka se o ně zajímá.

- **Mít mezi zaměstnanci 70 % fanoušků společnosti jako zaměstnavatele**

Zaměstnanci vidí, že změny, na kterých pracují, dávají smysl. Sami mají možnost být kreativní, navrhovat a realizovat změny. Své úkoly řeší rychle díky propojení jednotlivých týmů. Vidí práci svých kolegů z jiných profesí, navzájem se inspirují a díky spolupráci si prohlubují své znalosti a dovednosti.

- **45 % poměru mezi náklady a výnosy**

Klienti i zaměstnanci se mají dobře, jelikož Spořitelna se má dobře. Potřebná rozhodnutí přicházejí rychleji. Zjednoduší se stávající procesy a infrastruktura. Spořitelna se učí z chyb. Rozhodnutí přicházejí rychle a tím se zvyšuje frekvence dodávek změn.

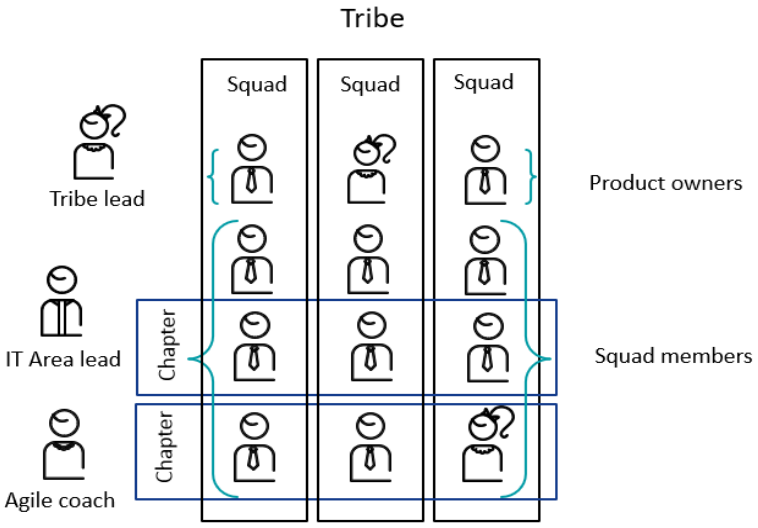
[8] Lidé, kteří při hodnocení České spořitelny na škále 1 – 10 vybírají hodnotu 9 nebo 10.

4.3 Nová organizační struktura

Naplnění cíle transformace chce Spořitelna dosáhnout v první řadě organizační změnou v částech banky, kterou nazývá „delivery“ - dodávka. Cílem je propojení zaměstnanců z produktového, segmentového a marketingového útvaru a zároveň jejich přímé spojení s technologickými experty. Propojením těchto úseků společnost vytvoří multifunkční týmy (triby) s maximální kapacitou 150 lidí, které budou zaměřené na jednu pevně danou oblast. Triby budou fungovat formou menších týmů (squadů) maximálně po deseti lidech a budou ke své práci využívat agilních metodik (Interní zdroje ČS, 2018).

Squady a pozice v tribu si stanoví vždy sám Tribe lead[9] společně s IT area leadem[10] nebo CX area leadem[11]. Squady a jejich činnost vychází z mapování zákaznických cest a jsou zaměřeny na konkrétní produkty. Experti dané oblasti jsou zároveň sloučeni do skupin dle odbornosti (chapter), jež jdou napříč squady. Všechny změny dotýkající se produktu, jsou komunikovány a testovány přímo se zákazníkem, a to ve dvoutýdenních cyklech (sprintech). Rozložení tribu je zobrazeno na obrázku 6 (Interní zdroje ČS, 2018).

Obrázek 6 Rozložení tribu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

[9] Zaměstnanec odpovědný za dosažení cílů svého tribu a vytvoření prostředí, ve kterém mohou squady a jejich členové efektivně pracovat. Vytváří vizi tribu.
[10] Zaměstnanec odpovědný za zajištění dodržování vysoké úrovně odbornosti v oblasti IT. Společně s Tribe leadem vytváří vizi tribu.
[11] Zaměstnanec odpovědný za přenesení požadavků zákazníka do tribu. Společně s Tribe leadem vytváří vizi tribu.

V další vlně transformace se bude jednat o změnu i v podpůrných útvarech banky, jako je například Řízení rizik. Tyto útvary pozmění své fungování, ale nebudou zařazeny přímo do tribů. Neposkytují expertízu, jež by musela být nepřetržitě zastoupena v jednotlivých tribech. Další důvod pro jejich nezařazení mohou být kapacitní důvody. Pokud má určité znalosti a dovednosti pouze omezený počet lidí v bance a tento počet je dostačující pro její fungování, nemá smysl zaměstnance uměle navyšovat a samozřejmě ani je nějakým způsobem dělit. Tyto útvary budou tvořit tzv. Centra expertízy (CoE) a budou poskytovat své služby tribům a zbytku banky dle potřeby. Přesné fungování této části banky ještě není známo a podpůrné útvary aktuálně neprocházejí transformací (Interní zdroje ČS, 2018).

4.3.1 Druhy tribů v nové organizační struktuře

Spořitelna definovala dva druhy tribů, a to triby zákaznické, které mají klienta mimo Spořitelnu a triby podpůrné, jejichž klient je přímo ve společnosti.

Zákaznické triby

Zákaznické triby mají svého klienta vně společnosti. Dělí se do tří skupin, a to na triby poskytující služby (Interní zdroje ČS, 2018):

- pro retailové zákazníky,
- pro korporátní zákazníky,
- pro zákazníky jak retailové, tak korporátní.

Do skupiny **retailových tribů** řadí Spořitelna Retail engagement, který odpovídá za zvyšování počtu klientů a vytváření strategie cenotvorby. Dále zde nalezneme Retailové denní bankovnictví, jež si klade za cíl inovace a zlepšování kvality služeb. Dále je zde zastoupeno například Financování spotřeby pokrývající zákazníkovu potřebu úvěrů.

Retailové triby mají svou obdobu i pro korporátní klientelu. Do **korporátních tribů** zařadila Česká spořitelna Corporate engagement tribe, zaměřující se na udržování vztahů napříč korporátními segmenty a zlepšování zákaznické zkušenosti a Korporátní denní bankovnictví, které se zaměřuje na proces úvěrování v korporátní oblasti.

Mezi triby **duálními** nalezneme například Nové obchodní modely a otevřené bankovnictví, které si klade za cíl nalézat nové udržitelné obchodní modely, a vést tím retailové i korporátní klienty k prosperitě.

Podpůrné triby

Tyto triby poskytují sdílené služby všem výše zmíněným zákaznickým tribům. Dělí se na dvě skupiny, a to triby poskytující (Interní zdroje ČS, 2018):

- sdílené služby,
- IT služby.

Cílem těchto tribů je pomáhat zákaznickým tribům k plnění jejich cílů. Do budoucna by činnosti prováděné v těchto tribech měly přejít přímo do tribů zákaznických.

Příkladem podpůrného tribu je tribe Pobočkové aplikace. Jedná se o IT tribe, který pracuje na vývoji aplikací pro pobočkovou síť. Jejich zákazníkem jsou převážně zákaznické triby Nezajištěné financování, Retailové denní bankovnictví a Korporátní denní bankovnictví. Dalším příkladem může být například tribe Data poskytující analytické služby dalším tribům a týmům. Jedním z duálních tribů jsou například Platební systémy. Tribe podporuje zákaznické triby v oblasti platební platformy.

4.3.2 Role v nové organizační struktuře

Vzhledem k tomu, že se nová organizační struktura inspiruje agilními metodikami, vycházejí z agility, a to konkrétně ze Scrumu, i nové role (Interní zdroje ČS, 2018):

Tribe lead

Tribe lead je odpovědný za dosažení cílů svého tribu a vytvoření prostředí, ve kterém mohou squady a jejich členové efektivně pracovat. Přímo se podílí na zlepšení klientské zkušenosti a svou prací významně ovlivňuje fungování banky.

Tribe lead je odpovědný za přidělený tribe, ve kterém se stará o:

- vytváření a udržování vize tribu, a podílí se na strategických rozhodnutích,
- plnění nastavených cílů tribu,
- efektivní využití rozpočtu,
- porozumění potřebám klienta,
- dodávku produktu.

V rámci leadershipu:

- navrhuje složení, strukturu a počet členů tribu,
- vytváří motivační prostředí pro fungování celého tribu,
- deleguje úkoly a odpovědnost na squady,
- koordinuje a podporuje Product owners, Chapter leady a Agile kouče ve svém tribu,
- prosazuje agilní principy.

V neposlední řadě tribe lead podporuje spolupráci uvnitř banky tím, že:

- úzce spolupracuje s dalšími triby, centry expertíz a dalšími kolegy z banky,
- pravidelně informuje o výsledcích práce svého tribu,
- přímo komunikuje s představenstvem.

IT Area lead

IT Area lead je odpovědný za zajištění dodržování vysoké úrovně odbornosti v oblasti IT. Tuto pozici nalezneme v tribech, ježobsahují vyšší množství IT pozic a jejich práce je závislá právě na IT expertech.

Hlavními úkoly IT Area leada jsou:

- definovat standardy pro danou expertní oblast a dohlížet na jejich dodržování,
- koordinovat veškeré IT činnosti,
- pomáhat obsazovat pozice v tribu dle odbornosti,
- rozvíjet odbornost členů tribu,
- podílet se na řešení problémů, které vyžadují hlubokou expertízu.

CX Area lead (Customer experience Area lead)

CX Area lead je pozice objevující se v tribech, jež jsou převážně zákaznické. Jeho hlavním úkolem je vcítit se do zákazníka a posouvat cíle tribu co nejblíže k zákazníkovi, a tím zlepšovat zákaznickou zkušenost.

CX Area lead je dále zodpovědný za:

- sdílení a rozšiřování znalostí a principů v oblasti zákaznické zkušenosti,
- design a vedení různých školení v oboru,
- definování metodiky řízení zákaznických cest,
- stejně jako IT Area lead se podílí na řešení problémů, jež vyžadují hlubokou expertízu.

Product owner

Product owner je odpovědný za produkt. Podílí se na vizi produktu, jeho vývoji a prodeji klientovi. K tomu, aby byl product vytvořen, má k dispozici vývojářský tým (squad). Spravuje backlog daného squadu, určuje priority, ale nerozděluje práci mezi členy týmu a nehodnotí je. Definuje priority squadu a je v neustálém kontaktu s klienty, což mu umožňuje sesbírat zpětnou vazbu na průběh projektu a zajistit zapracování nedostatků či změn do vývoje produktu.

Chapter lead

Chapter lead je člen vývojářského týmu, jenž je kromě vykonávání již zmíněné role v rámci týmu zodpovědný za mentorování a rozvíjení ostatních v dané odbornosti napříč squady. Zajišťuje personální a organizační záležitosti, například schvalování dovolené, hodnocení a odměňování členů chapteru.

Agile kouč

Hlavním úkolem agilního kouče je udržovat metodiku dle agilních principů a šířit ji mezi ostatní zaměstnance. Spořitelna rozlišuje hned dvě role koučů, a to tribového a squadového.

Tribový kouč je součástí každého tribu a převážně:

- staví a řídí celý tribe po procesní stránce,
- pomáhá s výběrem členů tribu/squadu,
- synchronizuje aktivity s ostatními tribe agile kouči,
- má výborné znalosti a zkušenosti s agilními metodikami a koučováním.

Squadový kouč je součástí každého squadu:

- zpravidla se stará o fungování dvou až tří squadů,
- plánuje, nastavuje a facilituje squadové rituály a setkání,
- podporuje spolupráci napříč squady.

Squad member

Squad má přibližně 10 členů. Členové spolupracují na řešení úkolů pro daný sprint a jsou společně odpovědní za kvalitu řešení. Spolupodílí se na rozhodování a sami si určují, kdo bude na jakém úkolu pracovat. Squad je multifunkční, tedy sestaven z odborníků napříč funkcemi. Zároveň je každý z členů i součástí chapteru.

Mezi typické role ve squadu patří:

- designer, jenž pracuje na vývoji softwaru,
- developer, jenž kromě vývoje softwaru pracuje například i na automatizaci testů a testuje,
- analytik, jenž popisuje příběhy pro agilní sprinty,
- customer journey expert, jenž zná a zkoumá potřeby klienta a navrhuje podle nich produkty a služby,
- engagement expert, jenž je specialista na marketing a komunikaci vůči klientovi.

V případě potřeby se může součástí squadu stát na omezenou dobu i zaměstnanec z jiného tribu nebo centra expertízy, například Security expert, jenž vytváří bezpečnostní standardy a pravidla, dále například zástupce HR.

4.3.3 Hlavní principy práce

Česká spořitelna vnímá pojem agilní jako dynamický, interaktivní, přizpůsobivý, iterativní, hravý a hlavně rychle reagující na změnu. Klade důraz na to, že agile je o spolupráci, komunikaci a určování priorit.

V nové struktuře chce naplnit pět principů agilního uspořádání (Interní zdroje ČS, 2018):

- **Zaměření na produkt a zákazníka:** Práce není ohraničena časově, ale soustředí se na vývoj produktu a jeho přínos zákazníkovi.

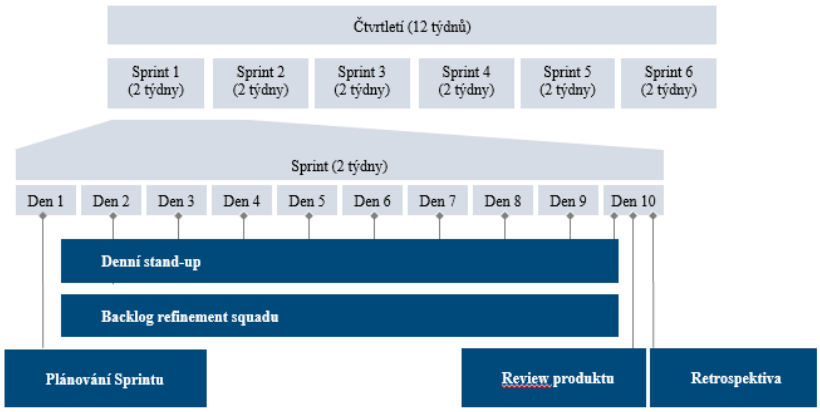
- **Iterace:** Vývoj produktu běží ve sprintech a po každém sprintu dochází k předání zákazníkovi a zapracování jeho zpětné vazby.
- **Komunikace:** Intenzivní komunikace mezi zákazníkem, provozem a jednotlivými členy squadu.
- **Spolupráce:** Squad je složený z odborníků, je sebeorganizující a využívá denní standupy k rozdělení práce a její následné kontrole.
- **Respekt k chybám a rychlost:** squad se nebojí zkoušet nové věci, odhalovat chyby a pracovat na jejich nápravě.

Každý zaměstnanec by měl přesně vědět, na čem má pracovat a co se od něj očekává. Soustředit se na úkoly v rámci daného sprintu a vycházet z popisu jednotlivých úkolů a user stories. Zároveň díky větší spolupráci na zadaných úkolech dochází k rozvoji znalostí a dovedností každého člena squadu. Squad sám rozhoduje o tom, kolik práce v rámci sprintu zvládne, a tomu přizpůsobuje dané úkoly.

Práce ve sprintech

Aby byly principy naplněny, jsou projekty řešeny v rámci sprintů, jejichž cílem je dodat klientovi plně funkční část produktu. Dochází tedy k rozdělení projektu na menší části, jež mohou být samy o sobě uvedeny na trh. Zákazník si každou část produktu může vyzkoušet a říci, zda výsledek splňuje jeho očekávání, případně definovat své další požadavky. Každý sprint začíná plánováním a končí review a retrospektivou (Interní zdroje ČS, 2018).

Obrázek 7 Práce ve sprintech



Zdroj: Interní zdroj ČS, 2018

Podkladem pro každý sprint je tzv. Epic, tedy větší balík práce, jenž má být dokončen v rámci daného sprintu. Epic obsahuje jednotlivé user stories. Za vypracování Epic je odpovědný Tribe lead s Product ownerem.

Product owner dělí společně se členy squadu Epic na jednotlivé user stories, které popisují problematiku z klientovy perspektivy. User stories musí popisovat tři základní části:

- pro koho je funkcionalita vyvíjena,
- jak bude funkcionalita využívána,
- jakou hodnotu má funkcionalita pro klienta.

User stories nepopisují konkrétní řešení, ale cíl, jehož je třeba dosáhnout. Po vytvoření user stories je problematika popsána technicky prostřednictvím definování jednotlivých úkolů.

Každá user story je celým týmem ohodnocena. Ten by se poté měl shodnout na hodnotě user story. Tím se vytvoří tzv. story point, tedy měrná jednotka pro vyjádření odhadu celkového úsilí, které bude zapotřebí ke splnění úkolu. Tato hodnota je relativní a udává, že pokud je user story přiřazena hodnota 2, říkáme, že je dvakrát náročnější než user story, které je přiřazena hodnota 1. Hodnota v sobě zahrnuje tři faktory:

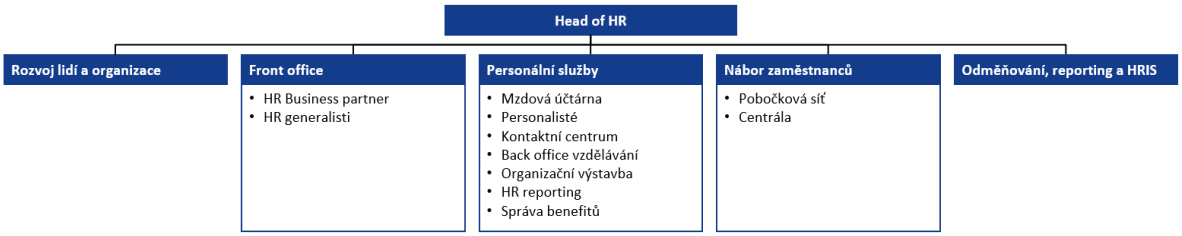
- množství práce, které je nutné udělat,
- složitost práce,
- riziko a nejistotu.

4.4 Řízení lidských zdrojů v České spořitelně

V organizační struktuře je pod štábní funkce zařazeno i Řízení lidských zdrojů. Úsek odpovídá za rozvoj lidských zdrojů a proces vzdělávání v celé finanční skupině. Zajišťuje nábor nových zaměstnanců a jejich administraci v souladu s GDPR, nastavuje mzdovou politiku včetně benefitů. Dále zajišťuje odměňování zaměstnanců a spravuje základní předpisy týkající se lidských zdrojů. Popis úseku vychází z vlastní zkušenosti a rozhovorů s jednotlivými manažery z daných týmů.

Celý útvar má 121 zaměstnanců, z toho 105 žen (87 %) a 16 mužů (13 %). Dle agendy se dělí na pět týmů: Personální služby, Nábor zaměstnanců, Odměňování, reporting a HRIS[12], Front office[13] a Rozvoj lidí a organizace (Interní zdroj ČS, 2018).

Obrázek 8 Organizační struktura Řízení lidských zdrojů v ČS



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Ve většině týmů pracují zaměstnanci pro konkrétní divize (na centrále banky), nebo pro konkrétní region (v rámci pobočkové sítě). Zaměstnanec může mít případně na starosti více divizí či regionů. Řízení lidských zdrojů má jednoho vedoucího oddělení a každý tým má svého tým leadera.

4.4.1 Personální služby

Personální služby jsou jedním z nejčlenitějších týmů v rámci úseku Lidských zdrojů. Tým se člení do skupin dle poskytovaných služeb (Mzdová účtárna, Personalisté, Legislativa, Kontaktní centrum, Back office vzdělávání, Organizační výstavba, HR reporting a Správa benefitů). Zajišťují agendu nejenom pro Českou spořitelnu, ale i pro její dceřiné společnosti.

[12] HR informační systém.
[13] Oddělení společnosti, které přichází přímo do styku se zbytkem banky.

Mzdová účtárna má na starosti:

- zpracování mezd,
- odvody záloh na daň z příjmu a roční zúčtování daní,
- odvody zdravotního a sociálního pojištění,
- vedení oběhu účetních dokladů.

Úzce spolupracuje s personalistkami, které tvoří pracovněprávní dokumenty pro nové a stávající zaměstnance společnosti.

Personalisté se zabývají především:

- správou jak fyzických, tak elektronických spisů zaměstnanců,
- komunikací se státní správou, například úřady práce, ohledně zaměstnávání cizinců,
- zpracováním smluv a jejich změn pro nové i stávající zaměstnance.

Další skupinu tvoří **Kontaktní centrum**. V Kontaktním centru se centralizují veškeré dotazy od zaměstnanců směrované k personální činnosti, nejčastěji ohledně:

- zpracování mezd, daní nebo odměňování a benefitů,
- návratů zaměstnanců z mateřských a rodičovských dovolených,
- náborového procesu,
- dovolených a neschopenek.

Dále vystavují různá potvrzení pro zaměstnance. Zároveň mají na starosti podpisy smluv a ostatních dokumentů s novými zaměstnanci České spořitelny.

Back office vzdělávání administruje a plánuje vzdělávací kurzy, povinné certifikace a adaptaci zaměstnanců.

Personální služby mají na starosti i oblast **legislativy**, a to:

- revizi pracovních dokumentů v návaznosti na změny legislativních podmínek a zákonů,
- poskytování poradenství zaměstnancům útvaru Lidských zdrojů ohledně legislativy.

Organizační výstavba má na starosti:

- správu organizační struktury dle interních předpisů,
- poskytování poradenství HR Business Partnerům a HR Generalistům, pokud plánují ve svých útvarech organizační změny,
- komunikaci ohledně organizační výstavby s ostatními odděleními napříč bankou, například Compliance, IT a Správa majetku.

HR reporting má za úkol vytvářet veškeré reporty, a to jak pro ostatní oddělení v rámci úseku, tak i ven z banky, například pro státní správu. Tento tým dále spravuje celý rozpočet útvaru Lidských zdrojů.

Poslední skupinou v rámci Personálních služeb je **Správa benefitů.** Hlavním úkolem je komunikace s dodavateli benefitů.

4.4.2 Nábor zaměstnanců

Tým zastřešuje výběr relevantních metod pro vyhledávání a výběr zaměstnanců v souladu s popisem a náročností pracovního místa. Organizuje výběrová řízení včetně předvýběru uchazečů. V rámci náboru zajišťuje tým i komunikaci s vysokými školami, stáže či například správu kariérní sekce na LinkedIn.

Nábor je jediným z týmů, jehož zaměstnanci jsou plně rozděleni mezi divize a regiony. Nábor pro pobočkovou síť zajišťují regionální podpory náboru, které nespadají přímo do útvaru, ale pod oblastního manažera daného regionu. Náborový tým je vede pouze metodicky. Nábor nových zaměstnanců do útvarů v rámci centrály banky zajišťují náboráři. Regionální podpory náboru i náboráři mají k ruce administrativní podporu. Všichni úzce spolupracují s HR Business Partnery a HR Generalisty.

4.4.3 Odměňování, reporting a HRIS

Odměňování vytváří strategii rozvoje v oblasti řízení výkonu a odměňování a řídí systém benefitů v rámci celé finanční skupiny. Mezi základní činnosti týmu patří:

- správa Katalogu funkcí a s tím související ohodnocení těchto funkcí,
- revize mzdového řádu,
- provádění mzdových průzkumů,
- interní audit.

Odměňování dále vyjednává s odborovou organizací o podobě Kolektivní smlouvy a systému benefitů.

Aplikační tým HRIS uživatelsky spravuje 2 základní systémy, jež oddělení využívá, a to SAP HR[14] a AMOS[15]. Dále zde implementují a testují aplikace a SW nástroje potřebné k činnosti úseku.

Reporting zajišťuje reportingovou činnost související s personální a mzdovou agendou. Vytváří koncept celého reportingu a datové analytiky v rámci oddělení a designují automatizované nástroje pro reporting.

4.4.4 Front office

V rámci úseku nalezneme dvě skupiny zaměstnanců. Jednou z nich jsou **HR Business Partneři**, kteří spolupracují s manažery na úrovni B-1 na strategii fungování jednotlivých týmů z hlediska kapacit, odměňování, motivace členů týmu a zastřešují poradenství v oblasti pracovněprávní, HR systémů a řízení výkonu. Často se však jejich práce posouvá k rutinní činnosti, jako je kontrola nákladů daného týmu, schvalování nástupů a předávání výpovědí.

Druhou skupinou jsou **HR Generalisté,** jež zastřešují poradenství B-2 a B-3 manažerům v oblasti HR aplikací, rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, starají se o agendu zaměstnanců na mateřské dovolené a pomáhají s pracovněprávní agendou HR Business Partnerům v rámci své divize/regionu. Stejně jako u HR Business Partnerů se často i práce HR Generalistů posouvá do rutinních činností a prací se systémy.

4.4.5 Rozvoj lidí a organizace

Jednou z činností týmu je navrhování školící strategie pro Českou spořitelnu a dceřiné společnosti. Vytváří a spravuje katalog vzdělávacích aktivit a nastavuje klíčové ukazatele pro vyhodnocení jejich efektivnosti. Tyto ukazatele pak vyhodnocuje a dle výsledků pracuje na dalším rozvoji. Odpovídá za výběr školitelů a trenérů a dodržování veškerých pravidel a norem stanovených společností pro jejich výběr.

Kromě školících strategií se zaměřuje i na rozvoj v rámci úseku Lidských zdrojů. Nastavuje koncepty a metodiky náboru zaměstnanců, plánování pracovních sil a jejich hodnocení.

[14] Podnikový informační systém, modul pro HR oddělení.
[15] Software pro správu a realizaci vzdělávacích aktivit pro zaměstnance.

Tým je rozdělený dle segmentů, pro něž spravuje vzdělávací strategii, tj. na vzdělávání a rozvoj pro všechny zaměstnance, pro vedoucí pracovníky, pro pobočkovou síť a další. Každý zástupce určitého segmentu se o vzdělávání v dané oblasti plně stará a spravuje k tomuto účelu přidělený rozpočet.

Často v jejich práci dochází spíše k udržování již vzniklé strategie a pouze menším změnám. Z kapacitních důvodů nejsou v rámci týmu vedeny větší projekty. Jedná se spíše o rutinní práci. Je to dáno i tím, že za každý segment zodpovídá pouze jeden člověk. Není zde prostor k vytvoření týmu, jenž by se zabýval neustálým zlepšováním procesů a nabízeným produktům.

4.5 Vlastní návrh organizační struktury a rolí v úseku Talent management a rozvoj organizace

Aby mohla být Spořitelna po transformaci úspěšná, musí se změnit celá, nejenom její část. Právě proto je důležité, aby i úsek Řízení lidských zdrojů prošel transformací a zaměřil se na požadavky svého klienta, tedy zaměstnanců společnosti. Nutnost změny tohoto úseku podněcuje i fakt, že právě práce všech zaměstnanců lidských zdrojů ovlivňují stupeň agility ve společnosti.

Řízení lidských zdrojů jako podpůrný úsek pravděpodobně nikdy nebude fungovat plně agilně, a ani by to nebylo žádoucí. Jedná se spíše o posun od přístupu založeného na pevně daných pravidlech, plánování a složité hierarchické struktuře k modelu menších týmů zaměřujících se na zefektivnění zaměstnanecké zkušenosti. Tyto týmy by měly být autonomní a ke své práci využívat vybraných agilních metodik, aby dodávané produkty odpovídaly požadavkům zadavatelů.

V první řadě je potřeba si uvědomit, že v agilní organizaci se těžiště práce personálního útvaru přenáší z řízení lidských zdrojů spíše na práci s talenty a kontinuální rozvoj organizace za pomoci zefektivňování personálních procesů.

Úsek zasahuje do mnoha procesů probíhajících v nynější struktuře banky. Jak již bylo zmíněno v popisu jednotlivých týmů, často se jejich práce přesouvá od tvorby strategie na rutinní činnost a práci na již zaběhlých úkolech. Každý jednotlivec odpovídá za přidělený objem práce a zaměstnanci nepracují jako celek. Výsledkem změny by mělo být vytvoření menších squadů, které pracují na zlepšování procesů ve společnosti. Členové squadu by měli pracovat na různých úkolech, jež budou umožňovat neustálý rozvoj členů týmu. Takto postupně vznikne tým tzv. T-shaped zaměstnanců, tedy lidí, kteří mají hlubší znalosti a dovednosti v jedné oblasti a zároveň mají různou hloubku dalších znalostí a dovedností.

Vzhledem k tomu, že by triby měly fungovat jako samostatné jednotky, řešením by bylo, aby jednou z rolí obsaženou v každém tribu byla role personalisty. Tento zaměstnanec by patřil přímo do tribu a úzce by spolupracoval jak s Tribe leadem, tak s členy squadu. Toto řešení by bylo optimální, pokud se na tribe díváme jako na samostatnou společnost. Personalista by v tribu zastával roli náboráře a administrátora pracovněprávních dokumentů. Dále by zajišťoval adaptaci nových členů tribu společně s agilním koučem a staral se

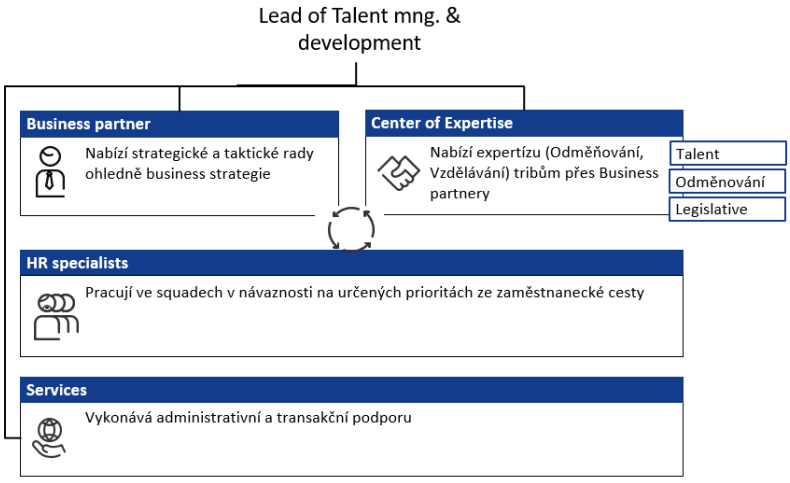
o personální strategii. Vzhledem k rozmanitosti banky a jejích systémů, norem a pravidel toto uspořádání není zcela možné. Zároveň by při takovémto uspořádání nebylo dosahováno konstantního zlepšování služeb a bylo by složité udržet jednotnost procesů v celé společnosti.

Dalším důvodem proč nezařadit zaměstnance Lidských zdrojů do jednotlivých tribů je i to, že by toto uspořádání neumožňovalo rovnoměrné, a tím i efektivní využití kapacit jednotlivých zaměstnanců.

Aby bylo dosahováno neustálého pokroku v dané oblasti a zároveň byli zaměstnanci lidských zdrojů přítomni tam, kde je jich potřeba, doporučuji, aby vznikl nový úsek **Talent managementu a rozvoje organizace**, který nahradí stávající úsek Lidských zdrojů. Nově bude obsahovat čtyři týmy, viz obrázek 9:

- tým Business partnerů,
- Centrum expertízy (CoE),
- HR specialisté,
- Services.

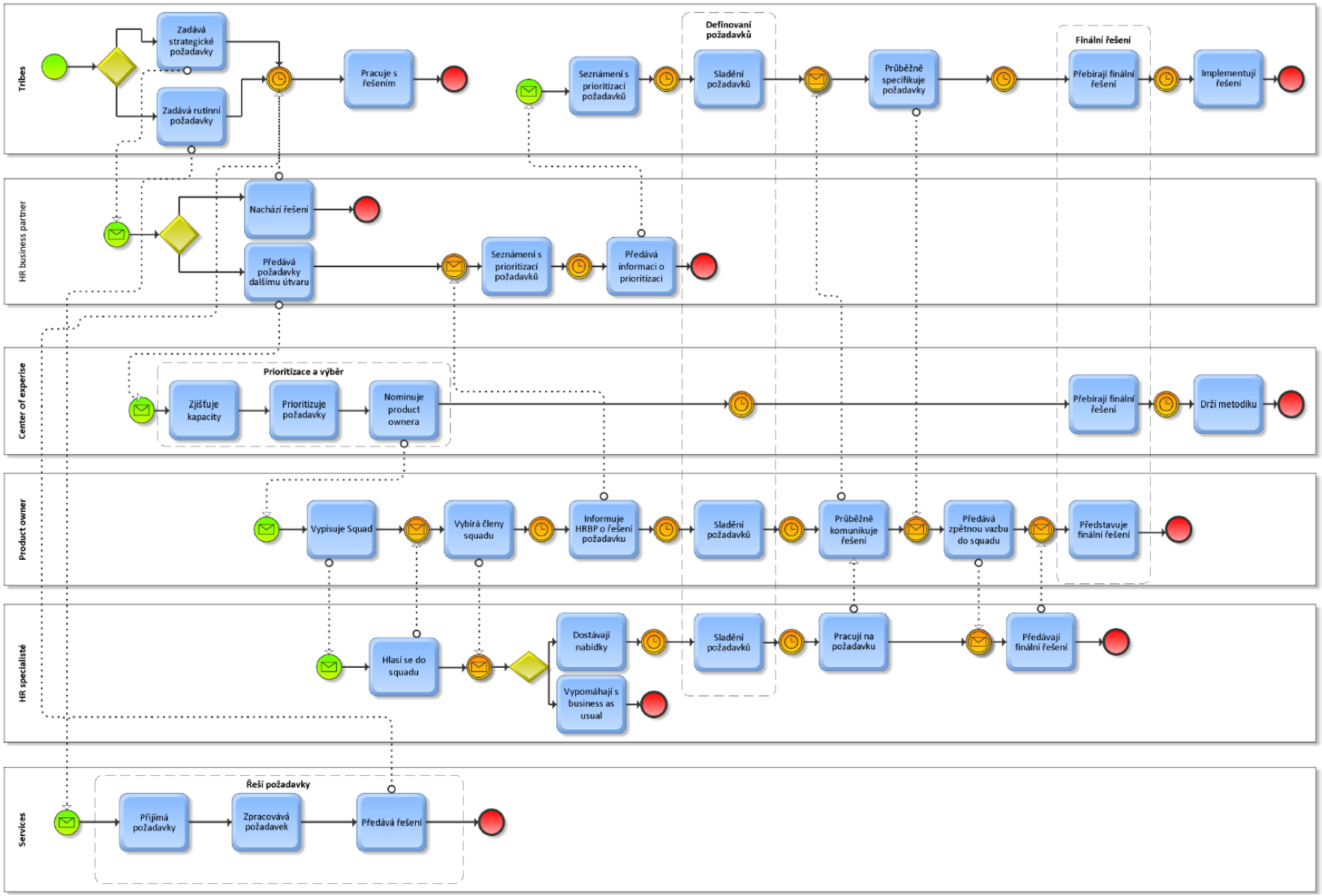
Obrázek 9 Nová organizační struktura úseku Rozvoj lidí a organizace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

V navrženém modelu budou Business partneři úzce spolupraovat s přiděleným tribem, v němž budou pomáhat nastavovat personální strategii. Zároveň budou do Centra expertízy přinášet nápady na inovace v dané oblasti. Tyto inovativní podněty budou zpracovávány a vyvíjeny týmem HR specialistů, kteří za tímto účelem tvoří přechodné squady. Komunikace mezi týmy je ukázána na obrázku 10.

Obrázek 10 Komunikace mezi týmy Talent management a rozvoj organizace



Zdroj: Vlastní zpracování v Aris, 2019

4.5.1 Tým Business Partnerů

V tomto týmu bude nově obsažena pouze jedna role, a to **Business Partner**. Ten by se měl zaměřit hlavně na:

- poskytování poradenství přiděleným tribům,
- nastavení personální strategie daného tribu,
- spolupráci s tribem a Centrem expertízy na neustálém rozvoji organizace,
- vyhledávání interních talentů a jejich rozvoj,
- sběr a konzultaci podnětů od Tribe leada, Chapter leada a Product ownera.

Business Partneři by dle podnětů od zaměstnanců měli identifikovat oblasti vhodné pro rozvoj a předávat dané návrhy Centru expertízy. Business Partner by měl znát daný tribe. Do úseku Talent managementu a rozvoje organizace bude vnášet myšlenky daného tribu a do tribu naopak prvek personální činnosti. Díky tomu bude často schopný odpovídat na dodatečné otázky Centra expertízy bez komunikace s členy tribu a opačně.

4.5.2 Centrum expertízy (CoE)

Druhá skupina, analogicky k podobným útvarům vytvářeným ve Spořitelně, nazvaná Centrum expertízy (CoE), bude tvořena vysoce specializovanými zaměstnanci, kteří disponují hlubokými zkušenostmi a dovednostmi z oblasti odměňování, vzdělávání, pracovněprávních vztahů a HR informačních systémů.

První nově vzniklou rolí, bude role **Employee experience experta**, jehož úkolem bude mapování cesty zaměstnance a jeho zaměstnanecké zkušenosti.

Druhou rolí bude role **Area lead**, který bude mít na starosti:

- metodiku dané oblasti,
- identifikaci squadů pro řešení konkrétní oblasti ke zlepšení a to na základě podnětů od Business Partnera, nebo Employee experience experta,
- určování priorit jednotlivých projektů a vybírání těch, na nichž se bude pracovat,
- rozvoj HR specialistů,
- schvalování dovolených.

4.5.3 HR specialists

Jednu z největších změn v týmu přinese nová role **HR specialisty**. Jedná se o zaměstnance, kteří mají hlubší znalosti a dovednosti z jedné oblasti lidských zdrojů, ale zároveň jsou schopni se zapojit do zlepšování i v oblasti jiné.

Tito zaměstnanci budou vytvářet přechodné squady, v rámci kterých bude docházet ke zlepšení podmínek pro zaměstnance. Při sestavování týmu je nutné, aby v týmu byla zastoupena odbornost ze všech oblastí lidských zdrojů.

Člen týmu, který má nejhlubší znalosti a dovednosti z oblasti, jež je členy squadu řešena, je jmenován zástupcem CoE Product ownerem daného produktu a úzce spolupracuje s CoE a Business Partnery.

Ostatní HR specialisté budou mít možnost si vybrat z backlogu projektů ten, na kterém by se chtěli podílet. Postupným zapojením na různorodé projekty se jejich znalosti a dovednosti prohloubí a vzniknout tzv. T-shaped zaměstnanci, jež se neustále rozvíjejí ve všech oblastech lidských zdrojů. Nemusí se jednat pouze o projekty. Mohou svým přínosem krátkodobě podpořit i tým Services, pokud zde dojde k náhlému nárůstu práce.

4.5.4 Services

Poslední skupina, Services, bude zastřešovat veškeré činnosti, jež probíhají opakovaně, nebo jsou přímo závislé na legislativě. Jedná se zejména o mzdovou účtárnu, nábor zaměstnanců, vytváření pracovněprávních dokumentů pro zaměstnance a Kontaktní centrum.

Nové fungování úseku nepřinese žádné změny v práci mzdové účtárny a spisovny. Naopak největší změnu navrhuji provést v náborovém týmu, týmu personalistů a Kontaktním centru.

Tým personalistů České spořitelny sídlí na Kladně a s náborovým týmem komunikuje jen minimálně. Personalisté vytváří smlouvy pro nové zaměstnance a Kontaktní centrum poté zajišťuje jejich předání zaměstnanci. Náborář neví, zda již byla smlouva vyhotovena, případně kdy bude k dispozici pro nového kolegu. Pokud z nějakého důvodu nedojde k podpisu smlouvy, náborář se informaci dozvídá se zpožděním či vůbec. Zároveň toto rozdělení způsobuje, že s nově nastupujícím zaměstnancem komunikují tři oddělení, tedy tři různí lidé.

V nové organizační struktuře vznikne nová role a to **HR personalista**. Tato role částečně sloučí činnosti personalistů a náborového týmu. HR personalista zajistí s nově příchozím zaměstnancem jeho nástup do České spořitelny end-to-end, tedy od oslovení, pohovoru, po zpracování smluv, předání informací ohledně smlouvy a jejího podpisu. HR personalista bude mít stále k ruce administrativní podporu. HR personalisté zároveň změní vykonávání své každodenní práce a inspirují se agilními metodikami a s nimi spojenou prací s backlogem.

4.6 Vlastní návrh agilního způsobu řízení pro úsek Talent management a rozvoj organizace

Jak již bylo zmíněno výše, agilní řízení se dotkne především nově vzniklého týmu HR specialistů. Za účelem zlepšování podmínek pro zaměstnance a procesů v HR budou vznikat dočasné squady, jež se budou zabývat danou problematikou.

4.6.1 Vznik přechodných squadů

Aby mohly být vytvořeny první přechodné squady, je potřeba identifikovat potřeby zaměstnanců, a to jak ve stávající organizační struktuře, tak těch, kteří převzali nově vytvořené role. K tomuto účelu může být využito techniky mapování zaměstnanecké cesty, tedy určení míst, kdy přichází úsek Talent management a rozvoj organizace se zaměstnancem do kontaktu. To vše za pomoci vizualizace. Jedná se o stejnou techniku, jakou je mapování klientské cesty, avšak s tím rozdílem, že naším klientem je zde zaměstnanec, nikoliv obchodní partner.

Vznik squadů nemusí být zapříčiněný pouze výstupy ze zaměstnanecké cesty, může vycházet rovněž z podnětů přímo z úseku Talent management a rozvoj organizace či od členů tribu nebo Business Partnerů.

Mapování zaměstnanecké cesty

Při mapování zaměstnanecké cesty je důležité se zaměřit na vizualizaci a rozbor těch procesů, jež můžeme změnit nebo ovlivnit. Zároveň musíme mapu vytvořit tak, abychom se v ní neztratili, a přitom nám poskytla veškeré potřebné informace.

V první řadě je nutné si uvědomit, že cesta zaměstnance nezačíná až přijetím do zaměstnání, ale již mnohem dříve. Pro zaměstnance mohou být klíčové následující aspekty:

- jak vnímám Českou spořitelnu jako společnost,
- jak vnímám Českou spořitelnu jako zaměstnavatele,
- procházím výběrovým řízením,
- nastupuji do společnosti,
- poznávám firemní kulturu,
- učím se novému způsobu práce,
- práce mě baví/nebaví,

– potřebuji pomoci (změna osobních údajů, využívání benefitů, různá potvrzení a další),
– jsem odměňován,
– dozvídám se potřebné informace,
– kontinuálně se vzdělávám,
– profesně rostu,
– odcházím ze společnosti.

Zaměstnanecká cesta České spořitelny vycházející z výše popsaných aspektů by mohla obsahovat 7 oblastí a to:

- akvizice,
- nábor zaměstnanců,
- onboarding[16],
- potřebuji pomoc,
- motivace a odměňování,
- vzdělávání a rozvoj,
- odchod.

Obrázek 11 Příklad zaměstnanecké cesty

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

[16] Proces nástupu a adaptace nových zaměstnanců.

Po definování zaměstnanecké cesty je potřeba se zaměřit na tři základní body:

- **Procesy na zaměstnanecké cestě**

Definovat konkrétní procesy, kterých se zaměstnanec na této cestě účastní. Tedy vytvořit zaměstnanecké cesty pro každou z oblastí. Tato činnost by již mohla být rozdělena do quadů vytvořených dle identifikovaných oblastí.

- **Zaměstnanecká zkušenost**

Důležitou součástí zaměstnanecké cesty je popis zaměstnanecké zkušenosti, jež nemusí být vždy známa. Po vytvoření popisu jednotlivých oblastí je nutné, aby vytvořené squady úzce spolupracovaly s týmem Front office a jednotlivými členy tribů na zjištění spokojenosti s aktuálními procesy. Po tomto výzkumu mohou jednotlivé squady definovat ideální zaměstnaneckou zkušenost a říci, jaké postoje a procesy k ní povedou.

- **Zlepšení zaměstnanecké zkušenosti**

Daný squad by se poté měl zabývat zlepšením zaměstnanecké zkušenosti v konkrétní oblasti ležící na zaměstnanecké cestě, tedy nastavováním nových procesů a tvorbou nových nástrojů, tak aby odpovídaly požadavkům nově vzniklé organizační struktury společnosti.

Výběr zaměstnanců do squadu

Dle dané problematiky nominují zástupci CoE Product ownera. Product ownerem se stává HR specialista s nejhlubšími znalostmi a dovednostmi v dané oblasti. Ten poté vypisuje squad a umožňuje HR specialistům se hlásit do squadu. Společně s agilním koučem poté vybírá členy.

Jelikož HR procesy často netvoří samostatné celky, jak je již vidět ze zaměstnanecké cesty, je žádoucí, aby jedním ze členů squadu byl vždy HR specialista se znalostí procesu, který předchází procesu či produktu aktuálně řešenému. Při výběru členů squadu musí Product owner a agilní kouč zohlednit jak znalosti a dovednosti HR specialisty, tak jeho ochotu a zapálení pro daný projekt. Dle náročnosti a pracnosti řešené problematiky mají squady čtyři až deset členů.

4.6.2 Práce ve squadech

Členové squadu pracují s produktovým backlogem, jenž je tvořen a spravován Product ownerem, případně s pomocí zástupce z CoE. Z backlogu si jednotliví členové squadu sami vybírají úkoly, na kterých budou pracovat. K práci s backlogem je ve Spořitelně využívám

software JIRA. Zároveň mohou členové squadu pro ještě lepší vizualizaci využívat i kanbanovou tabuli.

Squad je autonomní a je společně odpovědný za kvalitu řešení. Na každodenním standupu jsou přítomni všichni členové squadu a mají prostor si vybrat úkoly z backlogu a představit jimi vytvořenou práci za předešlý den. Zároveň jsou diskutovány problémy, s nimižse v průběhu práce potýkají, a týmově navrhnuta možná řešení.

Po dokončení daného sprintu je vždy sezván tým na retrospektivní meeting, kde je poukazováno nejenom na procesy a nástroje využívané v rámci sprintu, ale i na vztahy mezi členy squadu. Cílem schůzky je identifikovat nejvýznamnější momenty, jež usnadnily práci a napomohly ke splnění cíle projektu, a zároveň poukázat na vzniklé problémy.

Mělo by dojít k vytvoření tzv. Lessons learned, tedy nástroje k předávání informací a zkušeností vyplývajících z řešení jednotlivých projektů. Tento nástroj musí být dostupný všem HR specialistům a zástupcům Centra expertízy.

Aby bylo dosaženo vytyčeného cíle a všechny rituály agility byly pochopeny a správně využity, musí i HR mít svého agilního kouče, jenž provede všechny účastníky jednotlivými kroky v procesu.

4.6.3 Hodnocení členů squadu

V plně agilní organizaci, ve které jsou členové squadu již ve fázi performingu[17], můžeme nechat samotné členy plně hodnotit ostatní členy squadu. A to například i při rozdělování bonusů. To odpovídá teorii, že squady by měly být plně autonomní. Bohužel v tomto případě jsme nuceni vytvářet squady přechodné, tedy neustále měnit jejich členy. Nedoporučovala bych jít touto cestou. Doporučuji nastavit cíl následovně:

- **Individuální cíl**

V první řadě by mělo dojít k opuštění ročních cílů. V dnešní rychle se měnící době se stejně rychle mění i požadavky na dodávané služby, nastavovat cíle na jeden rok dopředu již nemá smysl. Místo toho by měl mít každý zaměstnanec stanovený cíl na kratší časový úsek v návaznosti na produkt, na kterém pracuje. Nemělo by se jednat o cíl svázaný s týmovým cílem, ale opravdu o cíl individuální, jenž jednotlivce posune dál v jeho znalostech

[17] Jedná se o čtvrtou fázi vývoje týmu. V této fázi je tým schopen pracovat jako vysoce efektivní jednotka a to i bez manažerského vedení.

a dovednostech. Splnění tohoto cíle by se mělo být po dodání produktu zákazníkovi ověřeno Area leadem.

- **Týmový cíl**

Jednotlivci by se mezi sebou neměli předhánět, ale pracovat jako tým, jako celek. K tomu by mohl sloužit cíl týmový, jenž by určoval směr celého týmu, a každý jednotlivec by k jeho dosažení musel přispět.

Vyhodnocení cílů

V první řadě by se mělo ustoupit od ročních bonusů, stejně tak jako od ročních cílů. Dále by se měl bonus stát opravdu nenárokovou složkou a ne částkou, se kterou všichni zaměstnanci počítají, jelikož je vždy vyplácena.

Vzhledem k tomu, že Spořitelna zatím nechce od ročních bonusů upustit, měly by být jednotlivé výstupy ohledně plnění cílů zaznamenávány. K tomuto může dopomoci například interně vytvořené online řešení, jež umožní zaznamenávat výstupy ohledně plnění cílů k jednotlivým zaměstnancům.

Odměnit zaměstnance by měl mít možnost jak Product owner, tak agilní kouč. Product owner hodnotí pracovní přínos zaměstnance, tedy jak plnil zadané úkoly a v jaké míře se podílel na splnění cíle. Agilní kouč naopak hodnotí zaměstnance z pohledu měkkých dovedností, tedy zda zaměstnanec podpořil firemní kulturu, osvojil si agilní návyky čizda svým postojem k práci motivoval tým.

- **Nefinanční bonusy**

Nedoporučuji hodnocení nechat pouze ve formě ročních bonusů finančního charakteru. Zaměstancům by mohly být po skončení každého projektu nabízeny bonusy nefinanční. Mohlo by se jednat například o vstupenky do divadla, na festivaly, poukazy na masáže nebo do welness center, případně o věcné dary.

Důležité je, aby nefinanční odměňování bylo cílené. Zaměstnanec musí být po skončení projektu nefinančně odměněn něčím, co udrží jeho motivaci. Zde je důležitá role agilního kouče, jež by měl správně odhadnout, jaký nefinanční bonus by byl přiměřený a udělá danému zaměstnanci radost.

4.6.4 Využití agilních přístupů a nástrojů v týmu Services

V úseku Talent management a rozvoj organizace nalezneme i týmy, které agilně fungovat nemohou, ale implementace vybraných agilních metodik do jejich práce může pomoci k lepší přehlednosti a informovanosti celého týmu a zvýšit kooperaci v týmu. Příkladem může být tým HR personalistů, kde se dá ke zlepšení práce využít metody Kanban.

Jak již bylo uvedeno, tým HR personalistů je zařazen do týmu Services, a to převážně z kapacitních důvodů. Ne vždy je totiž daný personalista potřeba v přiděleném tribu.

Personalisté mají před sebou nový úkol. Měli by být schopni vyhledávat zaměstnance pro jednotlivé triby nejen tak, aby uchazeči měli vhodnou odbornou kvalifikaci, byli ochotni a schopni se rozvíjet a přijímat zpětnou vazbu, ale zároveň se ztotožnili s týmovou kulturou. Takovéto zaměstnance můžeme nalézt jen ve chvíli, pokud dobře známe daný tribe a jeho členy. To je o to těžší, když organizačně tým nespadá přímo pod tribe. Z toho důvodu by náboráři měli být přiřazeni k tribu a například jedenkrát týdně s nimi pracovat v jejich prostorách.

Často je nutné právě u toho týmu řešit kapacitní hledisko a rovnoměrně přerozdělovat práci. A právě k těmto činnostem by mohly dopomoci agilní metodiky ve formě kanbanových tabulí nebo online řešení JIRA.

Tým může využívat software JIRA, do kterého budou zaznamenávány personalistou nebo Business partnerem veškeré nové aktivity, na kterých je potřeba pracovat. Náborář si ze systému přednostně vybírá úkoly, jež zahrnují aktivity pro jemu přidělený tribe, ale pokud již kapacitně nestíhá, poprosí v rámci denního standupu členy týmu o pomoc. Jeden z členů týmu poté přebírá úkol na sebe, čímž se docílí rychlejšího zpracování daných úkolů.

Kanbanová tabule pro řízení kapacit

Pro lepší vizualizaci jednotlivých úkolů a kapacit týmu může být využito při denních standupech kanbanové tabule a lístečků. Kanbanová tabule by mohla mít čtyři sloupce:

- **to do**: na čem dnes pracuji,
- **in progress:** na čem dlouhodobě pracuji,
- **done:** co je hotové,
- **pain points**: co mě brzdí v práci.

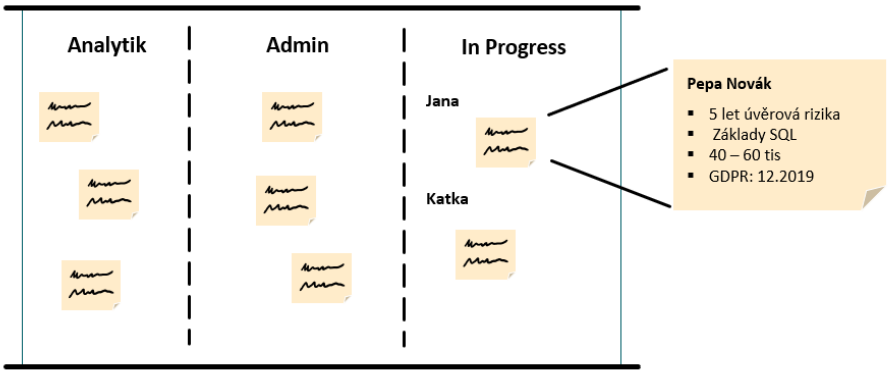
Tabule umožní celému týmu lepší informovanost o aktivitách kolegů a zároveň se členové týmu mohou aktivně zapojit, což pomůže týmu kapacitně. Poslední sloupec „pain points“ zároveň poukáže na okolnosti, jež brzdí jednotlivce případně i celý tým v práci. Díky tomu, že budou tyto okolnosti definovány, může postupně dojít k jejich odstranění.

Kanbanová tabule pro práci s uchazeči

Dalším prvkem, jenž lze využít, a to přímo pro nábor zaměstnanců, je kanbanová tabule pro práci s uchazeči. Jedná se o tabuli, která by sloužila místo databáze uchazečů. Databázi uchazečů zatím Spořitelna nevyužívá, a proto by toto řešení bylo dobrým a rychlým prvním krokem. Následným krokem by bylo vše přenést do softwaru JIRA, jenž Spořitelna využívá.

Počet sloupců by byl určen počtem obecných rolí, které Spořitelna obsazuje. Jednalo by se především o administrativní pozice, pozice osobních bankéřů, hypotečních specialistů, případně IT expertů, jak ukazuje obrázek 12. Sloupce mohou být libovolně přidávány dle potřeby. Posledním sloupcem by měl být sloupec in progress, do kterého se budou řadit uchazeči, jež jsou osloveni, a aktivně se s nimi pracuje.

Obrázek 12 Databáze uchazečů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Údaje o uchazeči by byly na tabuli přidávány za pomoci papírků. Pokud mám kvalitního uchazeče na administrativní pozici, zařadím ho do sloupce administrativní pozice. Na papírku by vždy bylo uvedeno jméno uchazeče, jaké má zkušenosti a rozvojové příležitosti a kdo z náborářů má k dispozici daný životopis. Aby tabule splňovala náležitosti GDPR poslední informací na lístečku by byla délka souhlasu se zpracováním osobních údajů. Ve chvíli, kdy délka souhlasu vyprší, se náborář buď spojí s uchazečem a zažádá o prodloužení souhlasu, nebo papírek s identifikačními údaji uchazeče sundá a daný životopis odstraní. Obdobně by mohlo fungovat i softwarové řešení.

4.7 Další doporučení pro úsek Talent management a rozvoj organizace

Vzhledem k tomu, že těžištěm práce personálního útvaru se stává především práce s talenty a zajištění spokojenosti zaměstnanců, doporučuji se v první fázi nového fungování HR zaměřit na klíčové aspekty zaměstnanecké cesty.

Zároveň nesmíme při výběru klíčových aspektů opomíjet fakt, že HR v agilní organizaci zaujímá jiné kompetence než doposud. Agilní HR se musí především zaměřit na tyto činnosti:

- neustálý rozvoj agilních metodik v tribech,
- podporu členů týmu v novém prostředí,
- sledování a zlepšování výkonnosti organizace,
- identifikace talentů,
- školení a rozvoj zaměstnanců,
- zajištění duševní pohody zaměstnanců,
- nábor nových talentů.

Činnosti musí být propojeny s činnostmi vycházejícími ze zaměstnanecké cesty a tvořit jeden celek.

V prvním roce fungování nové organizace se mi klíčovou oblastí jeví právě podpora členů týmu v novém prostředí, a to jak nově nastupujících zaměstnanců, tak zaměstnanců přebírajících nové role. Tento prvek má vliv především na jejich onboarding, motivaci, odměňování, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

4.7.1 Onboarding

Onboarding na centrále České spořitelny není aktuálně nastaven. Jelikož jen málo zaměstnanců, nových i stávajících, zná agilní metodiky, je potřeba, aby agilní koučové podporovali Tribe leady a členy squadu na jejich nových pozicích. Právě agilní koučové by měli být odpovědní za oblast onboardingu.

Aby se nový zaměstnanec lépe zorientoval nejenom v agilním uspořádání a fungování společnosti, ale i v novém zaměstnaní, doporučuji Spořitelně vytvořit onboardingovou aplikaci. V této aplikaci nalezne zaměstnanec nejdůležitější články o společnosti, jejím

uspořádání a fungování. Dále zde může nalézt seznam kontaktních osob od členů svého týmu, po HR a IT oddělení. V aplikaci může dále vidět konkrétní úkoly, které ho čekají při vstupu do zaměstnání, jako například založení Google účtu, účast na vstupním školení a soupis dalších povinných kurzů a školení.

Společnosti doporučuji, aby minimálně noví členové tribů, kteří pracují na produktech pro pobočkovou síť, sami prošli rotací právě do pobočkové sítě. Tento krok pomůže zaměstnancům nejen poznat hlavní činnost společnosti, ale i nahlédnout pod pokličku jak zákazníkům, tak zaměstnancům na pobočkách. I toto může být sledováno v onboardingové aplikaci.

4.7.2 Motivace a odměňování

Jak již bylo zmíněno v rámci kapitoly Agilní řízení úseku Rozvoj talentů a organizace, v podkapitole Hodnocení členů squadu, mělo by dojít k revizi stanovování cílů a odstoupit od cílů ročních. Místo toho by měly být nastaveny cíle krátkodobé, spojené s tvorbou daného produktu a týmové cíle. Zaměstnanci by zároveň měli být odměňováni přímo po skončení projektu, a to formou nefinančních benefitů. Výběr správného nefinančního benefitu, jenž bude stimulovat zaměstnance k dalším výkonům, by měl být v rukách squadového agilního kouče. Tato metodika by měla být zaimplementována do standardů a metodik centrály Spořitelny.

4.7.3 Duševní hygiena

Jednou z věcí, která by mohla Spořitelně zajistit konkurenční výhodu, je práce s duševní hygienou jejích zaměstnanců. Toto hledisko bude nesmírně důležité hlavně ze začátku fungování nové organizační struktury.

Členové squadu si sami zadávají práci a kreativně pracují na jednotlivých úkolech. Zároveň zodpovídají za veškerá produktová řešení. Role manažera se tedy z určitého hlediska přelévá na každého člena squadu.

Takovéto nastavení nemusí být pro členy squadu jednoduché. O to důkladněji se musí dbát na jejich duševní hygienu. Zaměstnanci si mohou z backlogu vybírat složitější úkoly, aby se neustále zdokonalovali a posouvali své hranice. Může se však jednat o úkoly nad jejich síly, při jejichž řešení se nebudou cítit jisti a vyřešení daného problému je bude stát mnoho úsilí.

Pokud by toto nastavení bylo dlouhodobé, bude to mít neblahý vliv jak na zaměstnance, tak na celou společnost.

V tomto ohledu by měl zasáhnout agilní kouč, jenž může využít poradenství například od psychologa sportu. Tito lidé dlouhodobě pracují na neustálém zlepšování výkonu a zároveň učí svěřence jak pracovat s efektivitou a odpočinkem. Dovoluji si říct, že Spořitelna by byla jedna z prvních bank, která by měla takového psychologa a snažila se efektivně pracovat s dlouhodobým přetěžováním svých zaměstnanců.

Nástroj pro měření duševní hygieny

K zjištění duševní hygieny zaměstnance může sloužit tzv. časový snímek. Jedná se o přehled, v němž po předem stanovenou dobu zaměstnanec mapuje a zapisuje veškeré své aktivity a jejich časovou náročnost. Tato činnost umožní samotnému zaměstnanci zjistit, které aktivity důležité pro work-life balance[18] zanedbává. Sepsané aktivity je poté nutné rozdělit do oblastí. Oblasti se budou lišit dle jednotlivých zaměstnanců.

Po rozřazení jednotlivých aktivit zjistíme, kolik času zaměstnanec strávil vykonáváním aktivit v dané oblasti. Poté je dobré si ze zaměstnancem nad daným časovým snímkem sednout a navrhnout, jak by se měly jednotlivé aktivity změnit, aby byl zaměstnanec spokojenější.

4.7.4 Vzdělávání a rozvoj

Spořitelna musí podpořit školení a rozvoj svých zaměstnanců a hlavně tuto oblast přizpůsobit nově vytvořeným rolím. Měla by investovat do digitalizace a nové platformy pro další vzdělávání, aby bylo pro zaměstnance přístupnější. Podklady pro školení, tj. teoretické vybavení zaměstnance k danému tématu, by měly být k dispozici v elektronické podobě tak, aby zaměstnanec získat informace neprodleně a nebyl vázaný konkrétním termínem vzdělávací akce. Na školení by poté přišel procvičit danou teorii, již si v elektronické podobě osvojil. Tímto řešením se zkrátí délka vzdělávacích akcí a dovednosti mohou být získávány nepřetržitě. S novým stylem práce se váže i revize stávajícího katalogu školení tak, aby odpovídal novým potřebám.

[18] Pracovně–životní rovnováha, efektivní skloubení pracovního života s volným časem.

Kompetenční model

Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by měla vycházet z kompetenčního modelu, jenž popisuje všechny kompetence[19], které musí jednotlivý zaměstnanci v určitých rolích mít.

Spořitelna má vytvořený kompetenční model vycházející z nastavení kompetencí v celé Erste Group. Kompetenční model pro manažera a zaměstnance je plně nahrazen modelem Erste Group. Tento model určuje 5 klíčových kompetencí:

- posiluji růst,
- jednám odpovědně,
- jsem důvěryhodný,
- skvěle dodávám,
- pracuji týmově.

Kompetenční modely je v první řadě potřeba vytvořit pro všechny nové pracovní pozice. Měly by vycházet z popisů pracovních funkcí. Návrh popisu pracovní funkce je popsán v tabulce 1.

[19] Předpoklady či schopnosti vykonávat určitou činnost či profesi. V pracovním poměru se jedná o způsobilost zvládat určitou pracovní pozici, být v příslušné oblasti kvalifikovaný, mít potřebné vědomosti a dovednosti.

Tabulka 1 Popis pracovní funkce

Pozice: Tribe lead
Popis činností:
❑ Zabezpečovat komplexní zajištění svěřeného tribu v rámci centrály ČS v rozsahu pravomoci a odpovědnosti daných platným organizačním řádem včetně rámcové směrnice pro činnost centrály, směrnicemi FSČS v souladu s vizí, misí a hodnotami ČS. ❑ Tvořit a realizovat strategické koncepce v působnosti daného tribu a v souladu se strategickou koncepcí organizace. ❑ Navrhovat pracovní procesy a postupy a po schválení je realizovat v rámci daného tribu s cílem zajišťovat jeho funkčnost v souladu s koncepcí a cíli organizace. ❑ Zajišťovat vytvoření podmínek pro zlepšování úrovně poskytovaných služeb pro externí / interní klienty s cílem zvýšení / udržení jejich spokojenosti a loajality, a tím vytvoření předpokladu pro maximalizaci dlouhodobého zisku. ❑ Vyměňovat a sdílet informace napříč organizací, a tak rozhodovat a řešit problémy přesahující rámec jednoho organizačního útvaru. ❑ Zabezpečovat tvorbu plánů a rozpočtů souvisejících s řízením daného tribu, monitorovat jejich plnění a v případě odchylek iniciovat opravné kroky tak, aby bylo zabezpečeno jejich plnění. ❑ Vést, rozvíjet a motivovat členy svého tribu a zabezpečovat jejich optimální začlenění do organizační struktury daného organizačního útvaru s cílem dosahovat jejího maximálně efektivního chodu a výkonnosti.
Požadavky na pozici:
❑ **Vzdělání a praxe:** VŠ / 5 let praxe ❑ **Znalost PC:** MS Office - velmi dobrá ❑ **Cizí jazyk:** angličtina – vynikající (C1) ❑ **Znalost specifické oblasti:** Praxe v bankovnictví, znalost bankovních produktů/předpisů/zákonů, znalost bezpečnostních pravidel a postupů, znalost manažerských, organizačních a ekonomických technik.

Zdroj: Vlastní zpracování dle popisu role Tribe lead v České spořitelně, 2018

Z popisu pracovní funkce v tabulce 1 můžeme odvodit základní kompetence, které je dobré rozdělit například dle IPMA, viz tabulka 2.

Tabulka 2 Kompetenční model

Popis činnosti	Kompetence
Interpersonální kompetence	
Vést, rozvíjet a motivovat členy svého tribu	Vedení lidí a motivace
Řešit problémy přesahující rámec daného organizačního útvaru	Asertivita
Prosazuje strategické koncepce	Ovlivňování
Technické kompetence	
Navrhovat a měnit pracovní procesy a postupy	Řízení změny
Zajišťovat vytvoření podmínek pro zlepšování úrovně poskytovaných služeb	
Tvořit a realizovat strategické koncepce	Analytický přístup
Vyměňovat a sdílet informace napříč organizací	Komunikace
Zabezpečovat tvorbu plánů a rozpočtů	Ekonomické povědomí
Znalost specifické oblasti	Odbornost

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Jednotlivé kompetence by měly být rozepsány v katalogu kompetencí. V posledním kroku je nutné nalézt takové vzdělávací a rozvojové aktivity, jež zabezpečí rozvoj právě těchto kompetencí. Každá pozice bude mít své specifické kompetence. Stejné kompetence se mohou objevovat u více pozic zároveň.

Důležité je model průběžně validovat. Pracovní pozice se v čase může měnit, a tím se mění i požadované kompetence. Je dobré sledovat zaměstnance a jejich nové schopnosti a dovednosti, které sami od sebe získávají například četbou či dobrovolnými vzdělávacími akcemi. To může být indikátorem změny původních kompetencí.

5 Diskuze vlastních návrhů v praxi

Návrh na novou koncepci fungování Řízení lidských zdrojů za využití agilních metodik byl představen vybraným zaměstnancům České spořitelny. Představení návrhu proběhlo formou osobního rozhovoru, kterého se účastnila projektová manažerka, jež se podílí na transformaci České spořitelny, dále byl přítomen agilní kouč a zaměstnanci úseku Lidských zdrojů, konkrétně z týmu náboru a vzdělávání. Během těchto rozhovorů byl nejprve představen navržený model a poté byl návrh diskutován.

Všichni účastníci model přivítali velmi pozitivně. Ocenili, že se jedná o řešení, které je realizovatelné v České spořitelně a reflektuje transformaci, kterou banka prochází. Ze strany agilního kouče byla navržena ještě jedna možnost řešení modelu. Jednalo se o úplné zrušení specializovaných pozic a přiřazení personalisty přímo do tribu. Tento personalista by poté s tribem řešil veškeré personální otázky. Sám však uznal, že se jedná o model, jenž je možné zavést v menších firmách. Pro Českou spořitelnu je nerealizovatelný a to hlavně z důvodu rozvržení kapacit, složitosti procesů a udržení metodiky napříč bankou.

Všichni souhlasili s tím, že aby byla zachována metodika a jednotnost, neměla by vymizet pozice Business Partnera. Všichni se shodli, že role má být hlavně o nastavení personální strategie tribů. Zároveň by právě Business Partner měl být hlasem tribu a přinášet do HR podněty na zlepšení. Bylo odsouhlaseno i to, že by postupně mohlo dojít ke zrušení pozice HR Generalisty. Jejich práce by se měla rozložit mezi Business Partnery a tým Services.

Velice pozitivně byla vnímána i nově vytvořená role Employee experience experta, jenž by mapoval zaměstnaneckou zkušenost a identifikoval podněty k zlepšení v oblasti lidských zdrojů.

Jedna z pochybností vyvstala při představení Centra expertízy. Otázkou je, zda jsou členové CoE týmu schopni správně prioritizovat definovaná témata k řešení. Návrh ze strany projektového manažera byl, aby se na prioritizaci témat domluvili přímo zaměstnanci České spořitelny, a tím dostali možnost vybrat témata, která vnímají jako nejvíce problémová. Výběr by mohl probíhat například anketou.

Nejvíce otázek vzniklo ohledně týmu HR specialistů, jelikož se jedná o část útvaru, které se agilní řízení dotkne nejvíce. Kladně bylo hodnoceno, že v novém modelu vzniká tým, jenž bude neustále zlepšovat práci útvaru, a tím zvyšovat spokojenost zaměstnanců. Nebude tedy docházet ke stagnaci řešení problémů z důvodů nedostatečné kapacity.

Největším úskalím je zde podle všech respondentů nutná změna myšlení nynějších zaměstnanců. Projektový manažer zdůraznil, že zaměstnanci již nebudou mít přímého nadřízeného, spíše se bude jednat o mentora, jenž bude k dispozici pro konzultaci a bude mít za úkol neustále zvyšovat jejich zkušenosti a dovednosti. Na zaměstnance bude kladen velký tlak, jelikož nebudou mít jasné pracovní místo, ale budou se sami hlásit do squadů, jež budou přechodné. Zároveň může být pro některé zaměstnance těžké se zapojit do operativních úkolů ve chvíli, kdy zrovna nepracují na žádném projektu. Je nutné se zde zaměřit na výběr zaměstnanců, kteří se chtějí neustále vzdělávat a pracovat na nových tématech. Oba dva zaměstnanci Lidských zdrojů naopak vnímají změnu velice pozitivně a těší se na práci, která není rutinní a umožní jim neustále zvyšovat svou kvalifikaci a zapojit se do různých projektů.

Velice kladně byl hodnocen návrh zrušení ročních benefitů a to i přesto, že již teď všichni vědí, že v roce 2019 k jejich zrušení nedojde. Všichni se přiklonili k řešení situace alespoň formou odměňování pomocí benefitů, které by probíhalo přímo po skončení projektu. Kladně přistupují i k řešení, že Product owner hodnotí zaměstnance z pohledu vykonané práce a agilní kouč z pohledu přístupu k práci. Model by dle respondentů mohl být doplněn o hodnocení členů týmu přímo jejich kolegy. Každý člen týmu by měl možnost navrhnout jednoho kolegu na odměnu.

Zaměstnanci z týmu náboru se velice líbilo zavedení alespoň základních agilních metodik do jejich práce. Pozitivně vnímal zavedení kanbanu. Největší přidanou hodnotu vidí v rychlém předávání informací a vizualizaci práce. Vzhledem k tomu, že náborový tým nemá databázi uchazečů, byl velmi pozitivně hodnocen i nápad s využitím kanbanu pro databázi uchazečů. Tento nápad se po prezentaci nového modelu začal i realizovat.

Největší otázkou zde byla změna v personálním obsazení, jelikož bude potřeba vytvořit tým HR personalistů, který bude zastřešovat dvě agendy - nábor a personalistiku. Dojde zde k vytvoření univerzálnější pozice, kde náborář bude mít na starosti i zpracování pracovních smluv a jejich podpis. S respondenty jsme se shodli, že tento krok je realizovatelný od roku 2020, kdy Spořitelna přejde na nový informační systém, jenž zjednoduší práci nynějším náborářům a personalistům.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývá transformací oddělení Lidských zdrojů do agilní formy řízení v České spořitelně a.s. Na základě praxe přímo ve společnosti došlo k pochopení transformace, kterou Spořitelna prochází, a k rozboru současného fungování oddělení Lidských zdrojů. Ze získaných poznatků byl navržen nový koncept fungování oddělení Lidských zdrojů navazující na transformaci probíhající ve společnosti. Dále byla navržena doporučení pro nově vzniklé oddělení.

V první části práce jsou popsána teoretická východiska. Jedná se o základní charakteristiky projektového řízení, životní cyklus projektu, představení projektové kanceláře a projektového týmu a základní přehled možných organizačních struktur. Vše je uzavřeno charakteristikou nejvyužívanějších standardů projektového řízení. Tato část práce tvoří podklad pro lepší pochopení agilních metodik. V další části je popsán vznik agilního přístupu a stručná charakteristika vybraných agilních metod.

V druhé části práce je představena Česká spořitelna a.s. a její zjednodušená organizační struktura. Na základě studia interních zdrojů je zde popsána nová organizační struktura vycházející z transformace společnosti. Dále dochází k představení oddělení Lidských zdrojů a popisu jednotlivých týmů. Na základě všech získaných poznatků je poté v diplomové práci popsán vlastní návrh nového fungování oddělení Lidských zdrojů za využití agilních metodik tak, aby nový koncept odpovídal transformaci, kterou společnost prochází. Tým je rozdělen na čtyři týmy. Jedním z nich je tým Business partnerů, který zůstává nezměněn. Dále tým Centra expertízy, ve kterém jsou posazeni zaměstnanci s nejhlubšími znalostmi z dané oblasti. Třetí tým, HR specialists, plně funguje podle agilních metodik. Využívá převážně metodiky Scrum k zefektivnění spolupráce mezi členy týmu a dodávce produktu. Poslední tým, Services, řeší operativní úkoly. Poslední kapitola práce je věnována doporučením pro nově fungující oddělení.

Navrhované řešení bylo prezentováno zástupcům z České spořitelny, kteří jej hodnotili velice kladně. Jako největší problém se jeví nutná změna myšlení nynějších zaměstnanců oddělení. Je důležité se zaměřit na nábor takových zaměstnanců, kteří jsou novému způsobu práce nakloněni a vidí za ním možnost neustálého osobního i profesního rozvoje.

7 Seznam použitých zdrojů

DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC, 1996. Projektový management: 14 zásad řízení největšího světového výrobce. Praha: Grada. Knihovna světového managementu. ISBN 80-716-9287-5.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. Projektový management podle IPMA: modely, metody, analýzy. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4742-755.

FIALA, Petr, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC, 2004. Projektové řízení: modely, metody, analýzy. Praha: Professional Publishing. Knihovna světového managementu. ISBN 80-864-1924-X.

KERZNER, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 9. vyd. Hoboken: John Wiley, 2006, 1014 s. ISBN 04-717-4187-6.

KNIBERG, Henrik a Mattias SKARIN, 2010. Kanban and Scrum - making the most of both. United States of America: C4 Media. ISBN 978-0557138326.

KOŠTURIAK, Ján a Zbyněk FROLÍK. Štíhlý a inovativní podnik. Praha: Alfa Publishing, 2006. Management studium. ISBN 8086851389.

LIKER, Jeffrey K., 2007. Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-173-7.

MYSLÍN, J. Scrum: průvodce agilním vývojem softwaru. Brno: Computer Press. 2016, ISBN 978-80-251-4650-7.

Project Mangement Institute. Agile Practice Guide. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2017. ISBN 978-1-62825-199-9.

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

ROSENAU, Milton D., Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC, 2000. Řízení projektů: modely, metody, analýzy. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6218-1.

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

ŠOCHOVÁ Z., KUNCE, E. Agilní metody řízení projektů. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4194-6.

Internetové zdroje:

Guiding Principles of Lean Development | LeanKit, 2019. Kanban Software for Lean Project Management | LeanKit[online]. [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: https://leankit.com/learn/lean/principles-of-lean-development/

Manifest agilního vývoje software [online]. Ward Cunningham © 2001 [cit. 2019-02-11]. Dostupný z: http://agilemanifesto.org/iso/cs/manifesto.html

PMBOK 6: The 10 Knowledge Areas & 49 Processes, 2017. Ideal Modeling & Diagramming Tool for Agile Team Collaboration [online]. [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: www.visual-paradigm.com/guide/pmbok/pmbok-6-10-knowledge-areas-and-49-processes/

SCHWABER K., SUTHERLAND J. The Scrum Guide. The Rules of the Game [online]. ScrumGuides.org ©2017 [vid. 2019-02-11]. Dostupný z: https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf

SIMON, Kneafsey, A Short History Of Scrum [online]. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: https://www.thescrummaster.co.uk/scrum/short-history-scrum/

TAKEUCHI, Hirotaka a Ikujiro NONAKA, The New New Product Development Game [online]. 19 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: https://www.thescrummaster.co.uk/wp-content/uploads/2016/09/The-New-New-Product-Development-Game.pdf

The 7 Principles, Themes and Processes of PRINCE2 - PRINCE2 Blog | EUR [online], 2019. 2019 [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: https://www.prince2.com/eur/blog/the-7-principles-themes-and-processes-of-prince2

Vodopádový model (waterfall model), 2016. Management Mania [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/vodopadovy-model-waterfall-model

Všeobecná prezentace o Finanční skupině ČS, 2018. Česká spořitelna a.s. [online]. [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna_prezentace.pdf

What is PRINCE2? | AXELOS, Global Best Practice Solutions | AXELOS [online]. 2017 [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/what-is-prince