

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Bakalářská práce

**Zhodnocení implementace agilní metodiky ve vybraném
podniku**

Daniel Secký

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Daniel Secký

Systémové inženýrství a informatika
Systémové inženýrství

Název práce

Zhodnocení implementace agilní metodiky ve vybraném podniku

Název anglicky

Evaluation of agile methodology implementation in a selected company

Cíle práce

Cílem práce je zhodnotit implementaci agilního řízení vybraného podniku a blíže popsat agilní metodiky aplikované v dané společnosti.

Jednotlivé cíle práce jsou popsány následovně:

1. Popsání klasických metod projektového řízení.
2. Popsání agilních přístupů.
3. Analýza vybraného podniku.
4. Popis a zhodnocení transformace na agilní přístup řízení podniku.
5. Závěry a doporučení dalšího postupu.

Metodika

Metodika bakalářské práce je založena na analýze a syntéze odborné literatury zaměřené na problematiku agilních metodik projektového řízení.

Teoretické poznatky budou následně využity k analýze metodik aplikovaných ve vybraném podniku a popsání jeho transformace směrem k využití agilního přístupu řízení.

Úspěšnost transformace bude následně analyzována a vzhledem k teoretickým poznatkům budou formulovány závěry bakalářské práce.

Doporučený rozsah práce

30-50 stránek

Klíčová slova

Projektové řízení, Agilní metodiky, Scrum, transformace

Doporučené zdroje informací

DOLEŽAL, J. – LACKO, B. – MÁCHAL, P. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

GABLAS, B. – PROKOVÁ, R. – BENTLEY, C. *Základy metody projektového řízení PRINCE2 = The essence of the project management method PRINCE2*. Bratislava: INBOX SK, 2013. ISBN 978-0-9576076-2-0.

KRÁTKÝ, J. – DOLEŽAL, J. *Projektový management v praxi : naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.



Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Petra Pavlíčková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2020

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2020

Čestní prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Zhodnocení implementace agilní metodiky ve vybraném podniku“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23. 3. 2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Petře Pavlíčkové, PhD. za cenné rady a vřelý přístup při tvorbě této práce. Dále bych rád poděkoval všem, co mi byli nápomocni v průběhu psaní práce i během celého studia, ať už to byli jednotliví zaměstnanci Komerční banky, přátelé či rodina.

Zhodnocení implementace agilní metodiky ve vybraném podniku

Abstrakt

Teoretická část bakalářské práce je věnována problematice projektového řízení a zejména pak agilním přístupům a jejich implementaci ve společnostech. Práce popisuje základní terminologii v této oblasti a následně blíže pojednává o vybraných agilních metodikách, jako je Scrum nebo Kanban. Práce se dále zaměřuje na implementaci agilních metodik do podniku. Nejedná se tedy pouze o metodiku pro řízení projektů, ale do jisté míry změny v řízení celé společnosti. Zvlášť je poté věnována pozornost modelu Spotify v kombinaci s ostatními metodikami, jelikož tento model byl implementován ve vybrané společnosti, Komerční bance, a je dále rozpracován v praktické části práce.

V praktické části této práce jsou popsány změny v organizační struktuře Komerční banky, které jsou následně vyhodnoceny díky názorům zaměstnanců organizace. Na základě výsledků dotazníkového šetření, na kterém se podíleli zaměstnanci společnosti, jsou vyhodnoceny jejich názory a odlišné postoje. Práce nehodnotí změny kompletně v celé organizaci, ale zaměřuje se zejména na oblast platebních karet, kde porovnává názory zaměstnanců, kteří prošli agilní změnou a těmi, jichž se změna tolik netýká. Závěrem této práce je pak vyhodnocen přínos a negativa spojená s implementací agilní metodiky.

Klíčová slova: Projektové řízení, Agilní metodiky, Scrum, Kanban, Spotify, transformace

Evaluation of agile methodology implementation in a selected company

Abstract

The theoretical part of the thesis is devoted to the issue of project management and especially agile approaches and their implementation in companies. The thesis describes the basic terminology in this area and subsequently discusses selected agile methodologies such as Scrum or Kanban. The thesis also focuses on the implementation of agile methodologies into the company. It is therefore not only a project management methodology, but to a certain extent changes in the management of the whole company. Particular attention is paid to the Spotify model in combination with other methodologies as this model was implemented in a selected company, Komerční banka, and is further elaborated in the practical part of the thesis.

In the practical part of this work are described changes in the organizational structure of Komerční banka, which are subsequently evaluated thanks to the opinions of the employees of the organization. Based on the results of the questionnaire survey, in which the employees of the company participated, their opinions and different attitudes are evaluated. The thesis does not evaluate changes in the whole organization, but focuses mainly on the area of payment cards, where it compares the opinions of employees who have undergone agile change and those who are not so affected. At the end of this work is then evaluated the benefits and negatives associated with the implementation of agile methodology.

Keywords: Project management, Agile methodologies, Scrum, Kanban, Spotify, transformation

Obsah

1	Úvod.....	12
2	Cíl a metodika	13
2.1	Cíl práce	13
2.2	Metodika	13
3	Teoretická východiska	14
3.1	Základní terminologie v projektovém řízení.....	14
3.1.1	Projektový management.....	14
3.1.2	Projekt	14
3.1.3	Program a Portfolio.....	15
3.2	Historie projektového managementu	16
3.3	Organizační struktura projektu.....	17
3.3.1	Základní role v PPP systému – zainteresované strany	17
3.3.2	Základní role v projektovém týmu.....	18
3.3.3	Životní cyklus projektu	19
3.4	Vybrané projektové a agilní metodiky řízení.....	21
3.4.1	PMBOK – PMI	21
3.4.2	IPMA Competence Baseline - ICB	21
3.4.3	Metodika PRINCE2	21
3.4.4	Metodika PRINCE2 Agile	23
3.4.5	Extreme programming	23
3.4.6	KANBAN.....	24
3.5	Scrum	24
3.5.1	Role ve SCRUMu	25
3.5.2	Artefakty (nástroje).....	26
3.5.3	Aktivity (postupy a porady)	27
3.5.4	Scrum - schéma.....	28
3.6	Spotify.....	28

3.7	Agilní transformace.....	30
4	Vlastní práce.....	32
4.1	Úvod do problému.....	32
4.2	Organizační struktura banky	32
	4.2.1 Struktura Tribu v KB.....	35
	4.2.2 Tribe CAT (cards, cash, ATMs).....	36
	4.2.3 Transakční a platební služby – Platební karty.....	37
4.3	Dotazníkové šetření.....	38
	4.3.1 Výhody a nevýhody současné agility z pohledu respondentů.....	45
	4.3.2 Zpracování vlastních myšlenek respondentů	47
5	Výsledky a diskuse.....	48
6	Závěr.....	50
7	Bibliografie.....	51
8	Přílohy	53

Seznam obrázků

Obrázek 1: Typické rozložení fází životního cyklu projektu	20
Obrázek 2: Scrum tabule	27
Obrázek 3: Schéma Scrum – vývoj v čase	28
Obrázek 4: Spotify model.....	30
Obrázek 5: Organizační struktura KB náhled č. 1.....	33
Obrázek 6: Organizační struktura KB náhled č. 2.....	34
Obrázek 7: Struktura Tribu v KB	35
Obrázek 8: Tribe CAT.....	36

Seznam Grafů

Graf č. 1: Procentuální zastoupení pozic respondentů	39
Graf č. 2: Znázornění míry vnímání změn pro zaměstnance vzhledem k jeho pozici.....	39
Graf č. 3: Vnímání změn v rámci KB Change	40
Graf č. 4: Vnímání změn v rámci KB Change 2	41
Graf č. 5: Hodnocení vhodnosti agilní transformace pro různé typy podniků	41
Graf č. 6: Hodnocení vhodnosti agilní transformace pro různé typy podniků 2	42
Graf č. 7: Vnímání Komerční banky z pohledu klienta	43
Graf č. 8: Správnost implementace agilních metodik v KB	44
Graf č. 9: Správnost implementace agilních metodik v KB 2.....	45

1 Úvod

Agilní metodiky jsou pojmem, který se dostává do širšího povědomí až v posledních několika letech. Agilní přístupy jsou poslední dobou postupně aplikovány v mnoha společnostech včetně velkých korporací, jako jsou banky. Podniky jsou díky dnešní rychlé době nuceny přicházet s novými nebo vylepšenými produkty v mnohem kratší době, než tomu bylo dříve a k tomu jim pomáhají právě agilní metodiky. Agilní řízení má přímou souvislost s řízením projektů. Klasické a agilní projektové řízení se liší zejména v cykličnosti toho agilního. Zatímco u klasického neboli vodopádového pojetí je projekt plánován kompletně od začátku až dokonce, u agilního přístupu je tomu jinak. Projekt je rozdělen do několika částí (iterací) a ty jsou postupně dokončovány zvlášť. Tento princip řízení byl aplikován z počátku u společností vyvíjejících software. Po malých částech jsou dodávány jednotlivé funkcionality produktu, které jsou průběžně komunikovány se zákazníkem a může tak i během vývoje docházet k úpravám. Způsob práce je díky tomu mnohem flexibilnější. Nyní se však agilní metodiky dostávají do velkého množství firem napříč obory, možná i proto, že bez IT se neobejde téměř žádná společnost. Firmy však agilně neřeší jen konkrétní projekty, ale zavádí agilitu do celé společnosti, nebo celých částí. Pomocí různých metodik se tak mění celá organizační struktura podniku. Agilní způsob řízení přináší mnoho výhod, ne všude je však aplikován správně, a může tak přinášet i značné problémy. Cílem této práce je popsat a zhodnotit implementaci agilních metodik ve vybrané společnosti a poskytnout tak náhled na transformaci podniku z jeho vnitřního prostředí.

2 Cíl a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem teoretické části této bakalářské práce je seznámit se s problematikou projektového řízení a zejména pak agilních přístupů řízení. Záměrem je popsat základní terminologii v oblasti projektů a způsobu jejich řízení, následně popsat klasické i agilní metodiky a obsáhnout téma agilní transformace firem. Praktická část této bakalářské práce je zaměřená na charakteristiku změn v organizační struktuře společnosti po implementaci agilních metodik a následně jejich zhodnocení na základě dat získaných pomocí dotazníku směřovaného na zaměstnance společnosti.

2.2 Metodika

Teoretická část je vypracována na základě studia odborné literatury a odborných článků. Pozornost je věnována vysvětlení základních pojmů v projektovém řízení a klasickému pojetí projektu. Následně se práce zaměřuje na popsání jednotlivých metodik řízení projektů, jako je například metodika PRINCE2. Detailně jsou poté popsány agilní metodiky jako je Scrum, Extreme programming nebo Kanban. Práce se věnuje i jednotlivým rolím v rámci těchto metodik. Je zde tedy například popsána role Scrum Mastera nebo Product Ownera. Je vysvětleno, co je to Scrum tým a jaké postupy jsou zde aplikovány. Pozornost je také věnována modelu Spotify, který pro své fungování využívá prvků metodiky Scrum a Kanban. Dále jsou na základě odborných publikací a článků odborníků z praxe popsána úskalí agilní transformace.

Praktická část se věnuje zavedení agilní metodiky do konkrétní společnosti, Komerční Banky. Nejprve jsou popsány změny, ke kterým došlo v organizační struktuře a blíže je pak rozebrána oblast platebních karet, kde je popsána část, ve které došlo k agilní transformaci a část provozu, kde nikoli. Dále byl vytvořen dotazník pro zaměstnance Komerční banky směřující na osoby pracující v oblasti platebních karet, a to na různých úrovních. Jako doplňující zdroj informací byl dotazník zaslán i vybranému množství bankovních poradců. V dotazníku jsou zaměstnanci tázáni na svůj postoj ke změnám v Komerční bance. Data z dotazníků jsou v této práci vyhodnocena a využita při tvorbě závěrů a doporučení. Dotazníkové šetření bylo provedeno formou online odkazu pomocí nástroje společnosti Survio.

3 Teoretická východiska

3.1 Základní terminologie v projektovém řízení

3.1.1 Projektový management

Existuje více definic projektového managementu. Dle PMI¹ je „*Projektový management aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu*“. Podle profesora Harloda Kerznera, předního světového teoretika, je projektový management „*souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů*“ (Svozilová, 2011 str. 17).

Projektový management je tedy zaměřen na určitý jedinečný cíl, jehož má být dosaženo. Od běžného operativního řízení se liší zejména prvkem dočasnosti a přidělením zdrojů na realizaci. Zdroje mohou být pracovní, finanční, nebo technologické. V případě běžného řízení jsou zdroje kontinuálního charakteru a ve chvíli, kdy je dosaženo cíle, následuje cíl následující. Zdroje jsou plánovány dlouhodobě, kontinuálně. V případě projektového managementu jsou tyto zdroje plánovány pouze pro potřeby daného projektu (Svozilová, 2011).

3.1.2 Projekt

Pro projekt ve smyslu chápání jako součást oboru projektové řízení nebo projektový management existuje několik definic. Například definice dle IPMA² standardu v3.1: „*Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky*“ (Doležal, 2016 str. 17).

Jednodušeji zní pak například definice vycházející z parametrů PMI. *Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku* (Svozilová, 2016 str. 20). Důležité je slovo dočasnost, pod kterým se skrývá časová ohraničenost projektu datem zahájení, ukončení a dílčími stavy projektu na základě plnění

¹ Project Management Institute – profesionální sdružení projektových manažerů

² International Project Management Association

dílčích cílů. Projekt však nemusí být ukončen přesně k určitému datu, může být dokončen dříve, tedy dojde-li k naplnění cíle projektu (Svozilová, 2011).

Projekt je tedy časově ohraničen, má začátek, konec a prochází více fázemi.

Jedná se o:

- Zahájení projektu
- Příprava a plánování projektu
- Realizace projektu
- Ukončení projektu (Doležal, a další, 2017)

Tyto fáze lze označit za životní cyklus projektu. Obvykle probíhá před samotným zahájením ještě předprojektová část, ve které dochází k základnímu definování projektu a rozhoduje se, zda projekt vůbec spustit (Doležal, a další, 2017).

Ne všechny činnosti je vhodné jako projekt řešit. Pokud se jedná pouze o rutinní záležitost, nebo postačí například jeden pracovník na provedení daného úkolu, není vhodné využít projektového managementu. Zda je vhodné akci řešit jako projekt mohou pomoci rozeznat tzv. projektová kritéria. Těmito kritérii jsou:

- **Jedinečnost cíle** – nejde o rutinní záležitost, je zde jasný prvek odlišnosti
- **Vymezenost** – může jít o omezení časem, rozpočtem, množstvím zdrojů
- **Potřeba realizace projektovým týmem** – daný úkol nezvládne jeden pracovník, nebo více pracovníků jednoho oboru, je potřeba spolupráce skupiny pracovníků napříč obory
- **Komplexnost a složitost**
- **Nadprůměrné riziko** – může dojít k problémům různého charakteru, protože se jedná o unikátní projekt, ještě nerealizovaný (Doležal, 2016)

3.1.3 Program a Portfolio

Pokud je projekt velmi komplexní, rozsáhlý, nebo by byla jeho doba trvání delší než jeden rok, je vhodné projekt rozdělit na menší samostatné celky. Tímto způsobem mohou vznikat programy, ve kterých jsou jednotlivé projekty sdružovány. Management programu má za úkol koordinovat probíhající projekty tak, aby běžely ve vzájemné sounáležitosti. Program se na rozdíl od projektu může v čase výrazně měnit dle změn strategie a byznysu organizace. Pokud dojde ke změně ve strategii organizace, nebo jen dílčí změně v jednotlivém projektu, jsou tyto změny řešeny na úrovni programu a jeho zbývající

komponenty jsou případně upraveny tak, aby dávaly smysl v kontextu celého programu (Doležal, 2016).

Portfolio je pojem ještě o stupeň výš. Sdružuje jednotlivé projekty a programy na té nejvyšší úrovni co se týče dlouhodobé strategie a cílů organizace či podniku. Definice dle PMBoK³ zní: „*Portfolio je skupina programů, projektů nebo činností řízených jako skupina za účelem dosažení strategického cíle. Komponenty portfolia nemusí být nutně vzájemně provázané nebo mít související cíle. Komponenty portfolia jsou kvantifikovatelné, tedy je možné je měřit, třídit a prioritizovat*“ (Doležal, 2016 str. 23). Management portfolia se především stará o to, aby ty projekty a programy, které jsou z hlediska dlouhodobé strategie organizace nejdůležitější, měly přednost před ostatními, méně důležitými a měly tedy přednostně přiděleny zdroje, které jsou většinou omezené. Portfolií může v organizaci existovat více, může jít o dělení z hlediska tématu nebo oboru činnosti. Jednotlivá portfolia mezi sebou nemusejí mít ani příliš mnoho společného, někdy může stačit, že jsou součástí jedné organizace nebo podniku (Doležal, 2016).

3.2 Historie projektového managementu

Projektový management není obor s příliš dlouhou historií. Projektový management a samotná profese projektového manažera se začala rozvíjet po druhé světové válce. Projektový přístup se však začal využívat dříve, například u velkých staveb jako byla transkontinentální železnice v USA v 19. století. Ještě dříve pak nesou projektový charakter starověké stavby, které vyžadovaly velké úsilí v organizaci lidské práce. Tyto stavby se však vzhledem k dnešnímu projektovému managementu velmi liší a to hlavně díky tomu, že u dnešních projektů jsou jasně omezeny zdroje a především čas, kdy musí být projekt dokončen (Máchal, a další, 2009) (support.office.com).

Velký rozmach projektového managementu přišel s rozvojem informačních technologií. Právě ve vývoji IT je projektový přístup stěžejní. Od šedesátých let 20. století pak postupně vznikala mezinárodní standardizace. V devadesátých letech 20. století se pak začíná hovořit o agilním projektovém řízení. Agilní projektové řízení je založeno na iterativním prvku, který je vhodný právě pro vývoj softwaru a obecně informačních

³ Project Management Body of Knowledge – standard vytvářený PMI¹

technologií. Významnou se stala například metoda Scrum, která vznikla v roce 1986 v Japonsku (ZIKMUND, 2010) (Máchal, a další, 2009).

3.3 Organizační struktura projektu

3.3.1 Základní role v PPP systému – zainteresované strany

PPP systém je zkratka pro projekt, program a portfolio. Dohromady tvoří tzv. projektový, programový a portfolio management. Veškeré okolí PPP systému, které ho může nějak ovlivnit nebo jím být ovlivněno, je zainteresovanou (zájmovou) stranou. Komplexně termín zainteresovaná strana vystihuje následující definice: *„Zainteresovanou stranou je osoba/organizace, která je aktivně zapojená do projektu, nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně/negativně ovlivněny realizací projektu nebo jeho výsledkem. Často také může ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky“* (Máchal, a další, 2009 str. 49).

Zainteresované strany můžeme členit podle zastávané role na:

- Zadavatele (vlastníka) projektu – snaží se docílit úspěšné realizace projektu
- Zákazník (uživatel) projektu – hájí zájmy osob, které budou s výstupy projektu pracovat
- Sponzora projektu – osoba s dostatečnou autoritou k rozhodování, je zodpovědná za obchodní přínos
- Realizátora (dodavatele) projektu – zastává zájmy projektového týmu
- Investora projektu – reprezentuje zájem vlastníka
- Dotčené strany – nepatří do předchozích kategorií, ale projekt se jich určitým způsobem dotýká (například zaměstnanci podniku)

Tyto role nejsou pro každý projekt totožné a u konkrétního projektu by byly zpracovány podrobněji. Je také obvyklé, že jednotlivé role mohou splývat v jedné osobě (Máchal, a další, 2009).

Úkolem manažera projektu je zainteresované strany identifikovat, analyzovat a vhodným způsobem s nimi situaci řešit. Je důležité správně odhadnout, kdo je pro projekt důležitý a je potřeba s ním jednat, ač třeba s projektem nesouhlasí (Máchal, a další, 2009).

3.3.2 Základní role v projektovém týmu

Manažer projektu

„*Manažer projektu je osoba odpovědná za splnění cílů projektu při dodržení všech stanovených charakteristik projektu*“ (Svozilová, 2016 str. 30). Lze tedy říci, že manažer projektu je ta nejdůležitější role v projektovém týmu. Výše uvedená definice nezní nijak složitě, nicméně úkolů projektového manažera je mnoho a má velkou zodpovědnost za dosažení cílů projektu. Zodpovídá za to, aby projekt byl dokončen včas, v požadované kvalitě a s požadovanými nároky na zdroje. Jelikož může docházet během jednotlivých fází v průběhu projektu ke změnám, musí rovněž manažer projektu o těchto změnách nebo nepříznivých vlivech informovat vlastníka projektu. Na druhou stranu už ale není jeho zodpovědností, zda je projekt pro organizaci přínosný či nikoli (Doležal, 2016).

Svozilová definuje odpovědnosti manažera projektu v rámci tří hlavních okruhů:

- **Řízení zdrojů projektu** – zdrojem projektu nejsou jen finanční prostředky, ale také pracovní síla, materiál budovy, zařízení, informační technologie. Do této kategorie pak patří ještě řízení času pomocí harmonogramu.
- **Plánování a kontrola** – tento bod zahrnuje efektivní využití zařízení a optimálního výkonu subjektů účastnících se projektu, koordinaci integraci subdodávek, snížení projektových rizik, a optimalizace řešení problémů a předcházení nežádoucím konfliktům, případně jejich řešení.
- **Řízení ostatních subjektů a procesů** – jde zde o řízení produktu, který má být projektem vytvořen, aby byl kompatibilní s okolními systémy. Dále jsou zde řešeny vztahy mezi projektem a jeho okolím (vztahy k managementu, zákazníkovi) a veškeré informační toky s vazbou na projekt (Svozilová, 2016).

Garant výstupu

Manažer projektu řídí členy projektového týmu a má pravomoc delegovat zodpovědnost za splnění výstupů. Garant výstupu je zodpovědný za určitý výstup v rámci projektu a může dále delegovat zodpovědnost za jednotlivá zadání na další členy projektového týmu. Pokud je projekt rozsáhlý, může být garant výstupu manažerem příslušného subprojektu. Garant výstupu má podobnou zodpovědnost jako manažer projektu, ale nezodpovídá za celkový stav projektu, za ten nese zodpovědnost manažer projektu (Doležal, 2016).

Projektová kancelář

Stará se o administrativní podporu projektu. Projektovou kancelář vede manažer projektu a dále je složena z různých osob s projektem spojených. Jde o asistenta nebo asistenty projektového manažera, kontrolory, plánovače a další odborníky. Projektová kancelář zajišťuje provozní záležitosti projektu a je tudíž každodenní operativní podporou projektu (Svozilová, 2016).

Doležal rozděluje jednotlivé funkce projektové kanceláře na čtyři základní. Funkci definiční, kontrolní, realizační a podpůrnou. Za důležité autor považuje jasné oddělení funkce kontrolní a realizační. Zároveň by pak samotná projektová kancelář měla být co nejvíc nezávislým oddělením v organizační struktuře podniku a měla by být tedy podřízena přímo nejvyššímu vedení společnosti (Doležal, 2016).

Projektový tým

Projektový tým je složen z osob, které se podílejí na realizaci projektu. Tým je veden projektovým manažerem. Tento tým a podřízenost členů týmu vůči manažerovi projektu jsou pouze dočasné po dobu průběhu projektu. Po ukončení projektu se jednotliví odborníci vrací do svých oddělení pod vedení liniových manažerů, nebo jsou využiti pro jiné projekty. V případě, že člen týmu nemá v rámci projektu plně využitou svou pracovní kapacitu, podléhá ve svém zbývajícím čase svému liniovému manažerovi. Za odbornost člena týmu zodpovídá vždy liniový manažer (Svozilová, 2016).

3.3.3 Životní cyklus projektu

Projekt je proces, který podléhá svému vývoji, mění se v čase a s tím se mění i fáze projektu. Odvíjí se od toho styl řízení a druh práce projektového týmu. Tyto fáze popisuje Životní cyklus projektu. Čas je pro projekt velmi důležitý a z toho důvodu je i jednotlivým fázím věnována značná pozornost. Tyto fáze nemusí být však striktně dané, může dojít k mírnému přizpůsobení pro potřeby organizace a samotného projektu. Nejobecněji by se daly fáze řízení rozdělit na:

- Předprojektová část – v tomto úseku vzniká teprve myšlenka na samotný projekt a dochází k zhodnocení, zda má smysl projekt zahajovat
- Projekt – projekt je velmi obecné pojetí. Spadají sem další důležité části, jako je zahájení, plánování, realizace a ukončení

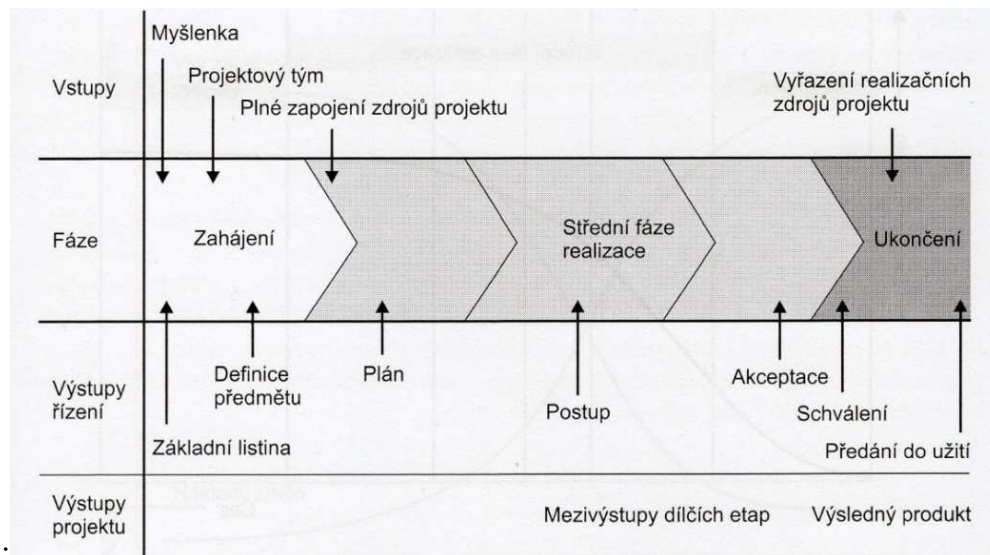
- Poprojektová část – dochází k vyhodnocení projektu a provozu výstupu (Doležal, 2016)

Životní cyklus projektu lze popsat také následujícími čtyřmi fázemi: fázemi: zahájení projektu, plánování projektu, realizace projektu a ukončení projektu. Toto jsou čtyři fáze vlastního projektu, ale musí jím předcházet předprojektová příprava, kterou můžeme považovat za analogii k výše uvedené předprojektové části (Doležal, a další, 2017).

Toto rozdělení však není jediné. Můžeme vycházet také z teorie systémů, jak ji popsali Cleland a King:

- Konceptuální návrh – formulace základních záměrů, časové odhady, předběžná analýza rizik
- Definice projektu – rozpracování předchozí fáze, příprava detailních plánů na realizaci projektu
- Produkční fáze – vlastní řízení projektu
- Operační období – vlastní užívání předmětu projektu, zhodnocení dopadů
- Vyřazení projektu – převedení zdrojů na jiné projekty a převedení projektu do stádia podpory, defacto ukončení projektu (Svozilová, 2016)

Obrázek 1: Typické rozložení fází životního cyklu projektu



Zdroj: (Svozilová, 2016 str. 39)

3.4 Vybrané projektové a agilní metodiky řízení.

3.4.1 PMBOK – PMI

Standard PMBoK⁴ spravuje PMI (Project Management Institute). Jedná se o profesní sdružení firem a projektových manažerů s více než 265 tisíci aktivních členů. Samotný standard vznikl v sedmdesátých letech dvacátého století a byl založen na standardech americké armády. Americká armáda v té době pracovala na mnoha projektech, z nichž nejpodstatnější byly projekty v rámci NASA. Metodiku lze aplikovat i na dnešní projekty a je neustále vyvíjena. Momentálně má standard již svou čtvrtou verzi (Máchal, a další, 2009).

3.4.2 IPMA Competence Baseline - ICB

Tento standard vznikl v Evropě v šedesátých letech dvacátého století. Vznikl na základě norem více evropských zemí. Z důvodu, že jednotlivé země mají svá specifika, nejsou požadovány konkrétní procesní postupy v řízení projektů. Projektoví manažeři tak mají velké možnosti rozvoje kreativity a aplikace vlastních myšlenek. Projektové řízení dle IPMA stojí na třech základních kompetenčních oblastí. Jedná se o technické kompetence, behaviorální kompetence a kontextové kompetence. Tyto tři části jsou dále členěny dle tzv. elementů kompetencí, které obsahují jednotlivá témata, doporučení procesních kroků, požadavky na uchazeče o certifikaci. Poté popisuje vzájemnou provázanost elementů, která je velmi vysoká (Máchal, a další, 2009).

3.4.3 Metodika PRINCE2

PRINCE2 neboli Project IN Controlled Enviroments je metodika historicky sahající do roku 1989, kdy vznikla první verze využívaná systémy státní správy. Původní verze vznikla s cílem zabránit negativním jevům v projektech, jako je nedodržení původně předpokládaného času a překročení rozpočtu. V roce 1996 došlo k úpravám, které zobecňovaly metodiku tak, aby mohla být využita napříč různými projekty. Poslední úprava pochází z roku 2009. Metodiku spravuje společnost AXELOS. (Doležal, 2016)

Metodika PRINCE2 je založena na sedmi principech, které je potřeba aplikovat ve všech projektech bez rozdílu (Gablas, a další, 2013).

⁴ Project Management Body of Knowledge – standard vytvářený PMI¹

Neustálé zdůvodňování odpovědnosti

Projekt musí mít schválený a zdokumentovaný tzv. Business Case neboli obchodní případ, jež musí být realizovatelný a životaschopný. Projekt musí mít opodstatnění. Pokud pro projekt neexistuje vhodný Business Case, neměl by být realizován, případně by měl být ukončen.

Definované role a odpovědnosti

Projektový tým musí být jasně strukturalizován, aby bylo jasné, kdo má za co odpovědnost. V projektovém týmu pracuje mnoho lidí, kteří standardně podléhají svému liniovému vedoucímu, pracují pouze na zkrácený úvazek nebo dokonce pracují pro jiné organizace. Takový celek lidí by mohlo být velmi těžké řídit, proto musí být role a odpovědnosti v týmu jasně předem definovány (Gablas, a další, 2013).

Orientace na produkty

PRINCE2 je produktově orientovanou metodikou, kde je potřeba jasně definovat cílový stav, tedy produkt. Produkt může být nějaký výrobek, služba, nebo změna procesu (Čermák, 2016).

Řízení po etapách

Projekt je řízen po etapách na základě Projektového plánu. Do podrobnosti je však naplánována vždy následující etapa. Zároveň je na konci každé etapy analyzován stav projektu a je rozhodnuto, zda následující etapu realizovat, nebo projekt ukončit. Počet etap PRINCE2 konkrétně nedefinuje, záleží na složitosti a komplexnosti projektu.

Řízení na základě výjimky

V rámci metodiky PRINCE2 jsou rozlišovány čtyři stupně řízení (čtyři authority). Každá úroveň má přiřazeny tolerance, při jejímž splnění projekt dále pokračuje. Pokud by tolerance nemusela být splněna, je zapotřebí konzultace s vyšší úrovní řízení. Metodika zahrnuje šest druhů těchto tolerancí. Jedná se o čas, náklady, kvalitu, rozsah, riziko a přínos.

Učení se zkušenostem

Projektoví manažeři i členové projektového týmu mají určité zkušenosti z předchozích projektů a měli by je tedy aplikovat do projektu stávajícího. Zároveň získávají zkušenosti stávajícím projektem, které by měly být poskytnuty pro další projekty v budoucnu (Gablas,

a další, 2013). Veškeré nové poznatky by měly být patřičně zdokumentovány, může být sepsán deník projektového manažera. Cílem tohoto bodu je poučení z minulosti, vypořádání se s riziky a využití příležitostí (Čermák, 2016).

Přizpůsobit PRINCE2 prostředí projektu

PRINCE2 je univerzální metodika, je tedy zapotřebí přizpůsobení prostředí projektu, jeho rozsahu, významu, riziku a požadovaným formalitám (Gablas, a další, 2013).

3.4.4 Metodika PRINCE2 Agile

PRINCE2 Agile vychází z původního PRINCE2 a lze říci, že se jedná o jeho rozšířenou verzi. Vzniklo z důvodu postupně se zvyšující obliby agilních metodik v projektovém řízení. Jedná se o kombinaci klasického projektového managementu a agilních přístupů jako je například Kanban nebo Scrum. Role řídicího týmu PRINCE2 jsou kombinovány s rolami agilních metodik jako je Scrum Master či Product Owner. Tým pracuje iterativně a inkrementálně. Možným problémem však může být odhadnout správně míru vzájemné kombinace obou přístupů (Jiříčková, a další).

3.4.5 Extreme programming

Jedná se o agilní metodiku vývoje softwaru, která je založena na neustálé kontrole postupu a důkladné a časté komunikaci se zákazníkem. Zaměřuje se pouze na funkce, které jsou potřeba a co je vyzkoušeno, že funguje. Díky neustálé zpětné vazbě od zákazníka je možné daný produkt pozměňovat i v pozdějším stádiu vývoje. Často je využíván tzv. „Pair development“, tedy práce dvou programátorů u jednoho počítače. Jeden programuje a druhý ho kontroluje, po čase se vystřídají. Tato dvojí kontrola přispívá ke zkvalitnění produktu (Šochová, a další, 2014).

Extreme programming je založen na následujících hodnotách:

- Jednoduchost – tým pracuje pouze na tom, co je v daný okamžik potřeba
- Komunikace – nutná je dobrá komunikace v týmu (ostatně jako u všech agilních metodik)
- Zpětná vazba – tým se snaží mít co možná nejčastější zpětnou vazbu od zákazníka, aby mohl produkt včas upravit
- Respekt – vedle dobré komunikace se musí členové týmu navzájem respektovat a zároveň být respektováni managementem

- Odvaha – odvahou je myšleno neutíkat před problémy, přiznat si případné chyby a nebát se dělat věci jinak než doposud (Šochová, a další, 2014)

3.4.6 KANBAN

Kanban je agilní metodika, která je velice flexibilní a příliš věcí nenařizuje. Kanban nachází uplatnění zejména v oblastech operations a maintance. Je založen na tom, že v jednu chvíli lze mít jen omezené množství rozpracovaných úkolů. Otázkou je stanovení tohoto limitu rozpracované práce. Pokud je aplikován na vývoj softwaru, je zapotřebí dodržet následující principy: omezit rozpracovanou práci – work in progress, minimalizovat čas průchodu – lead time, vizualizovat progres. Pokud bychom chtěli progres vizualizovat, lze vytvořit tabulku o třech sloupcích podobně jako u metodiky Scrum. Jedná se o tzv. Backlog, In Progress a Done. V případě Kanbanu je zde však omezeno ono množství rozpracovaných položek ve sloupci In Progress. Pokud dojde k naplnění kapacity, nelze další položky přidávat a je nutné daný úkol nejprve dokončit. Kanban tabuli lze pověsit na zeď, vytvořit lístečky s úkoly a ty postupně přesouvat (Šochová, a další, 2014).

Kanban se hodí zejména tam, kde z nějakého důvodu není vhodné aplikovat Scrum, nebo jinou metodiku. Často je však Kanban aplikován jako doplněk ostatních agilních principů. Mnohdy se hodí v týmech, které zajišťují provoz, údržbu, či řízení výroby.

3.5 Scrum

Scrum je v současné době nejpoužívanější metodikou agilního řízení. Jedná se o metodu založenou na pravidelných dodávkách inovací ve vývoji produktu. Časově se skládá z tzv. „Sprintů“, které jsou obvykle dlouhé dva týdny a neměly by být delší než jeden měsíc. Na konci každého Sprintu by měl být dokončen konkrétní produkt, případně jeho část. Pokud není tým schopen produkt dokončit během jednoho Sprintu, je vhodné jej rozdělit na samostatné fungující celky (Doležal, 2016).

Scrum má tři pilíře, a to: Role, Artefakty a Aktivitty. Role jsou tři základní: Scrum Master, Product Owner a Scrum tým. Artefakty jsou nástroje, které jsou ve Scrumu využívané a Aktivitty jsou časové úseky nebo meetingy, kde se role a artefakty propojují.

3.5.1 Role ve SCRUMu

Scrum Master

Scrum Master by měl být tím, kdo Scrumu opravdu rozumí a snaží se, aby mu porozuměli i členové týmu. Tým vede a zároveň mu slouží, aby zajistil hladký průběh práce. Důležité je, že Scrum Master nemá odpovědnost za výsledný produkt, ale pouze za efektivní fungování týmu (Kavula, 2019).

Scrum Master není klasický vedoucí nebo teamleader, neměl by být totiž direktivní. Naopak by měl být spíš podporujícím článkem pro tým i pro jednotlivce. Dalo by se zjednodušeně říci, že by se měl starat o to, aby tým dobře pracoval. Měl by zajistit vyšší efektivitu, kvalitu a motivaci (Šochová, a další, 2014).

Product owner

Product owner, neboli vlastník produktu, udává týmu směr a priority. Určuje, na jaké funkcionalitě se bude pracovat prioritně a která ještě počká. Díky prioritizaci ovlivňuje maximalizaci návratnosti investice a Business Value. Musí transparentně komunikovat se zákazníkem, firmou a týmem. Nemusí nutně sedět společně s týmem, ale měl by mu být dle potřeby k dispozici. Cílem Product ownera je porozumění produktu a následná komunikace hodnot produktu týmu, zákazníkovi a managementu (Šochová, a další, 2014).

Na rozdíl od Scrum Mastra, který je odpovědný za efektivní práci týmu, je Product Owner odpovědný za produkt neboli za maximalizaci hodnoty produktu. Má poslední slovo v rámci prioritizace a formuluje vizi.

Scrum tým (Development tým)

Scrum tým se skládá z několika členů různé odbornosti. Obvykle jde o počet členů do deseti osob. Díky tomu, že je tým multifunkční a členové sedí společně, mohou na sebe rychle reagovat a vysvětlit si mezi sebou pohled na danou věc vzhledem k odbornosti. Tým by měl mít společný cíl, pracovat by na něm měli všichni členové týmu a vzájemně by měli spolupracovat, i když se daná fáze nemusí týkat jejich odbornosti. Členové týmu by měli být navzájem zastupující a měla by existovat určitá sdílená znalost napříč členy týmu. Tým je tzv. „Self-organized“, organizuje se tedy sám a sám si určuje, kdo na čem bude pracovat. Proto je důležitá dobrá komunikace a důvěra mezi členy týmu, ale také směrem k zákazníkovi a firmě (Šochová, a další, 2014).

3.5.2 Artefakty (nástroje)

Product Backlog

Jedná se o seznam samostatných funkcionalit, který je potřeba udělat. Tyto funkcionality nebo produkty, které jsou vytvořeny v jednotlivých iteracích, „Sprintech“, jsou prioritizovány týmem a Product Ownerem. Nicméně právě Product Owner má v určení pořadí poslední slovo. Zaznamenávání funkcionalit je možné například pomocí tzv. „User Story“, která neříká jen, co má produkt umět, ale také proč a pro koho je určen. User Story musí přidávat nějakou hodnotu, která není vyčíslená množstvím funkcí, ale spíše hodnotou a přínosem pro zákazníka. Správnost User Story můžeme hodnotit pomocí INVEST kritérií:

- I – Independent – Jednotlivá User Stories musí být na obě nezávislá a samostatně fungovat, mít přínos, hodnotu pro zákazníka
 - N – Negotiable – popsateľný, vysvětliteľný. Vysvětlení a dostatečný popis pro tým je úkolem Product Ownera.
 - V – Valuable – funkcionalita musí mít hodnotu pro zákazníka. Pokud pro zákazníka hodnota není, nedává smysl danou funkcionalitu vyvíjet.
 - E – Estimable – Tým musí být schopen funkcionalitu ohodnotit, musí jí tedy předtím dostatečně porozumět
 - S – Small – Funkcionalita by měl být dostatečně malá, aby ji bylo možné dokončit za polovinu jednoho Sprintu.
 - T – Testable – Funkcionalita je dokončena tak, že je jí možné otestovat.
- (Šochová, a další, 2014)

Sprint Backlog

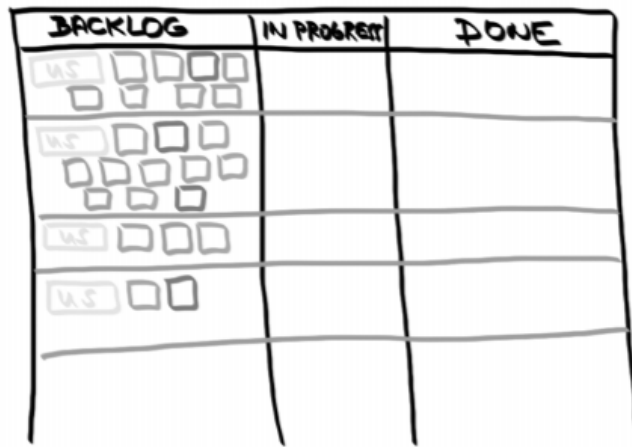
Sprint Backlog vychází z Product Backlogu, je to jeho podmnožina a spadají sem úkoly nebo funkcionality, na kterých se pracuje v rámci daného sprintu. Výstup Sprintu se pak nazývá Product Increment (Kavula, 2019).

Vizualizace – Scrum tabule

Scrum tabule je jednoduchý nástroj, pomocí něhož se může tým orientovat v tom, jaké úkoly jsou již dokončeny, které čekají na dokončení a na čem se ještě pracuje. Tuto tabuli lze například zavěsit na zeď v místnosti, kde tým pracuje. Obsahuje tři sloupce: Sprint Backlog, In Progress a Done. Ve Sprint Backlogu se jednotlivé User Stories rozdělí na

jednotlivé úkoly. Množství rozpracované práce by mělo být minimální. Scrum tabule může vypadat následovně: (Šochová, a další, 2014)

Obrázek 2: Scrum tabule



Zdroj: (Šochová, a další, 2014)

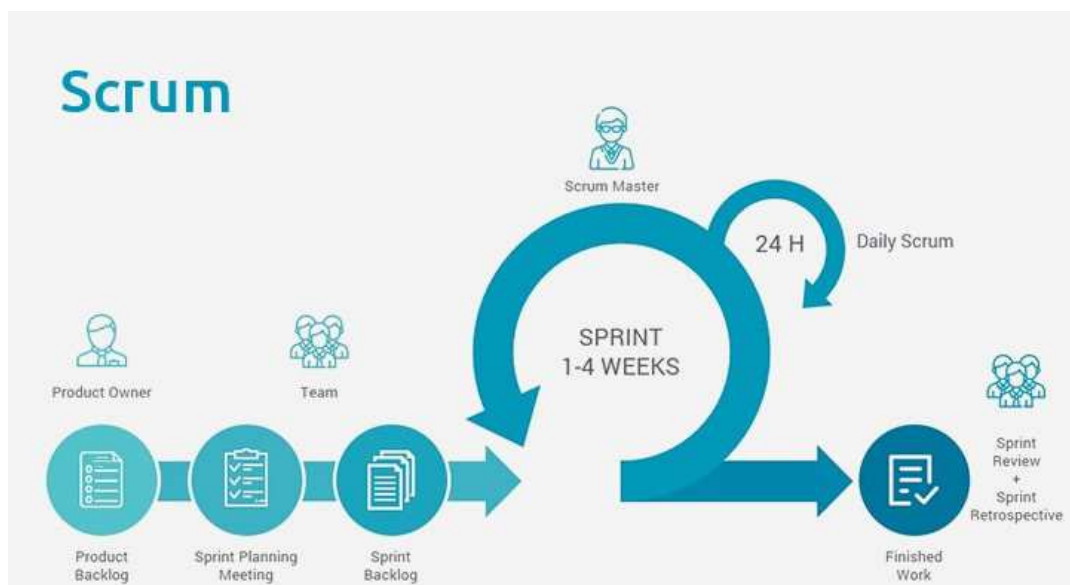
3.5.3 Aktivity (postupy a porady)

Během každé iterace neboli Sprintu probíhají různé aktivity. To, jak dané úkoly vykonávat, Scrum přímo nedefinuje, ale definuje základní pojmy aktivit nebo také praktik, které by měla každá iterace obsahovat.

- **Sprint Planning** – jedná se o plánovací schůzku na začátku každého sprintu, ve které dochází k výběru toho, na čem se bude pracovat a vytvoření plánu potřebného k dosažení.
- **Daily Scrum Meeting** – tým se každý den sejde na 15 minutovou schůzku, kde zhodnotí svou práci a naplánuje práci na příští den. Někdy se této schůzce říká také Daily Stand-up
- **Sprint Review** – na konci sprintu dojde k zhodnocení jeho naplnění a dochází k prezentaci produktu zákazníkovi, či dalším osobám ve firmě
- **Sprint Retrospective** – tým hodnotí sám sebe, aby mohlo dojít v následujících Sprintech ke zlepšení (Kavula, 2019)

3.5.4 Scrum - schéma

Obrázek 3: Schéma Scrum – vývoj v čase



Zdroj: (Azis, 2019)

Tento obrázek přehledně zobrazuje proces vývoje produktu. Nejprve dochází k určení priorit nadcházející práce (Product Backlog). Product Owner má o prioritizaci poslední slovo, ale spolupracuje s týmem. Následuje schůzka (Sprint Planning Meeting), na které dojde k výsledné prioritizaci konkrétní práce na následující období (Sprint). Na základě Sprint Planning Meetingu vznikne Sprint Backlog, tedy konkrétní seznam funkcionalit, na kterých se bude pracovat. Následuje období práce na dané funkcionalitě, které je dlouhé dle obrázku jeden až čtyři týdny. Zpravidla se jedná o čtrnáctidenní intervaly. O tým se během tohoto času stará Scrum Master. Jak už bylo řečeno v předchozích kapitolách, jeho úkolem není přidělování úkolů, ale pouze podpora týmu, aby pracoval dobře a měl vhodné podmínky. Během Sprintu se tým schází každých 24 hodin na Daily Scrum nebo také Daily Scrum Meeting či Daily Stand-up. Tým zhodnotí své dosavadní činnosti a plánuje práci na další den. Na konci Sprintu je dokončena funkcionalita či produkt, dojde k prezentaci produktu zákazníkovi, vyhodnocení Sprintu (Sprint Review) a sebereflexi (Sprint Retrospective). Následně se celý proces opakuje výběrem další činnosti z Backlogu.

3.6 Spotify

Spotify, nebo také Spotify model, není přímo agilní metodikou. Je to soubor metod a přístupů, které využila společnost Spotify na své cestě k agilitě. Velké množství organizací si však bere za příklad právě tuto společnost a snaží se aplikovat jejich model. Nebylo tedy

nikdy zamýšleno, aby se z daného přístupu v jedné společnosti stala agilní metodika či model (Mersino, 2019).

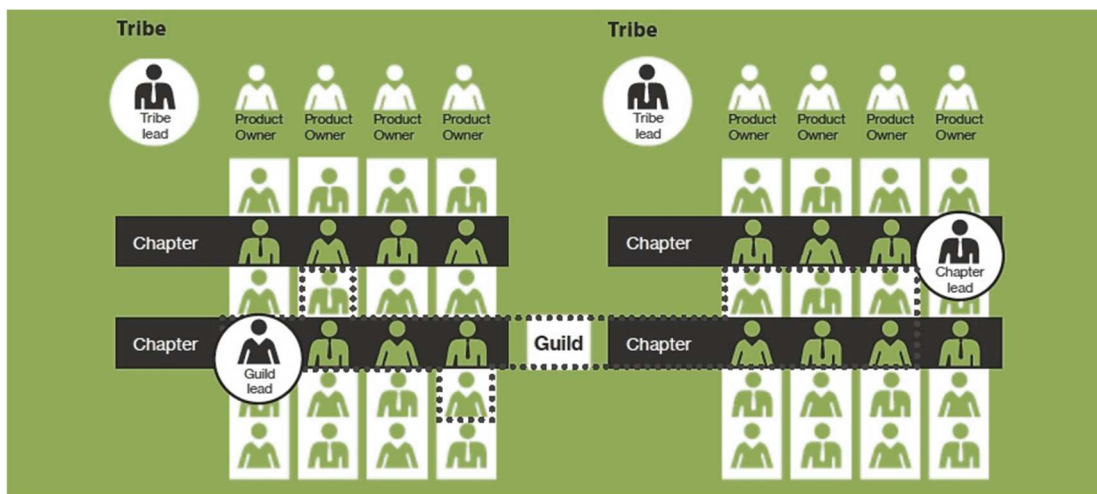
Praktiky využívané ve Spotify jsou podobné jiným agilním metodikám, zejména Scrumu a Kanbanu. Někdy jde jen o jiné pojmenování. Například tzv. Squad je self-organized tým, dost podobný, ne-li totožný jako Scrum tým. Squad je multifunkční tým zaměřený pouze na jeden produkt. Jednotlivé Squady se pak sdružují do Tribů. Každý Tribe reprezentuje určitou větší oblast zájmu (AgileCraft 2020).

Role ve Spotify

Role ve Spotify se ve značné míře podobají těm ve Scrumu, nicméně několik odlišností zde najdeme.

- **Agilní kouč** – jedná se o přejmenovanou roli Scrum Mastera. K přejmenování došlo proto, aby označení lépe reflektovalo skutečnou roli. Agilní kouč má totiž být tzv. „servant leader“ nikoli „process master“. Agilní kouč má více týmu sloužit, než být mistrem ve zvládnutí procesů.
- **Squad** – jedná se o přejmenovaný Scrum team, jedná se o malý tým do deseti členů, samoorganizovaný a multifunkční.
- **Tribe** – Skupina Squadů, Sdružuje Squady, které se zaměřují na podobnou oblast zájmu, v čele stojí Tribe leader
- **Chapter** – jedná se o skupinu zaměstnanců napříč jednotlivými Squady v rámci Tribu, kteří mají stejnou odbornost. V čele stojí Chapter Leader.
- **Guild** – neformální skupina lidí, která shromažďuje a sdílí znalosti v určité konkrétní oblasti. Jelikož se však jedná o skupinu neformální, může ji kdykoli kdokoli opustit.
- **Product Owner** – stejně jako u Scrumu, i zde existuje funkce Product Ownera, která se nijak zvlášť neliší (Fernandes, 2017)

Obrázek 4: Spotify model



Zdroj: (consultancy.nl, 2016)

3.7 Agilní transformace

Mnoho společností v posledních letech přechází na agilní způsob řízení. Existuje více důvodů, které k tomuto rozhodnutí firmy vede. Lze uvést tyto nejčastější:

- **Flexibilita** – klasická organizační struktura neumožňuje dostatečně rychlé dodávání produktu. Svět se zrychluje, je tudíž potřeba reagovat co nejrychleji
- **Efektivita** – díky multifunkčnímu týmu, který spolupracuje a pracuje na daném produktu ve všech fázích vývoje společně, je dosaženo efektivity. Pokud tým spolupracuje dobře, nemusí na sebe zaměstnanci čekat, než bude dokončena předchozí část. Z počátku může být pro tým obtížné společně se zkoordinovat, ale pokud se to zdaří, je tým opravdu efektivní
- **Předvídatelnost** – agilní metodiky pracují s krátkými cykly, díky kterým se zvyšuje předvídatelnost. Je vždy snazší, naplánovat menší časový, než plánovat celý projekt kupříkladu na několik měsíců či let dopředu. Díky kratším cyklům je tým také méně ve stresu
- **Kvalita** – díky zapojení zákazníka do projektu neexistuje tak velké riziko zákaznickovy nespokojenosti s výsledkem. Pokud se tým zaměří na to, co zákazník ocení, potřebuje, chce a dochází k pravidelné zpětné vazbě, musí se kvalita zvýšit
- **Zábava** – týmová spolupráce na konkrétním jednom produktu zvyšuje motivaci zaměstnanců, díky čemuž dochází k tomu, že práce zaměstnance více baví a zvýší se množství vykonané práce (Šochová, a další, 2014)

Výše zmíněné důvody transformace, a z nich plynoucí výhody, mohou být pro společnost velmi prospěšné, organizace začne rychleji reagovat na změny na trhu a poskytne svým zákazníkům takový produkt, který skutečně potřebují rychleji. Nicméně nemusí se hodit pro každou společnost. Každá organizace má jinou firemní kulturu, jiné zaměstnance, jiné prostředí.

Změna procesů v podniku a změna v organizační struktuře je poměrně snadno proveditelná, nicméně není to to nejdůležitější, mnohem důležitější je změna firemní kultury a celkově změna myšlení. Avšak právě tyto snahy o změnu mohou mít neblahé účinky. Může to znamenat zmatek ve firmě, pokles produktivity a odchod důležitých lidí. Avšak i samotná změna procesů, uspořádání týmů a oddělení ve firmě podle některé z metodik může vést k pozitivním provozním změnám. Není to však hned, systém se musí usadit, a to zpravidla může trvat okolo jednoho roku. Ve skutečně agilní firmě však nesmí chybět ani strategická agilita na úrovni managementu. Jde tedy o změnu myšlení ve smyslu celkové firemní kultury, což je dlouhodobý proces a nelze ho dosáhnout pouze změnou v organizační struktuře a změnou způsobu dodání produktu (Procházka, 2018).

4 Vlastní práce

4.1 Úvod do problému

Mnoho podniků se snaží využít možností agilních metodik v řízení jako takovém. Zejména v menších softwarových podnicích je tento přístup velmi aktuální. K agilnímu stylu práce se ale obrací i jiné velké společnosti, jako jsou například banky. Změna způsobu řízení není spojena pouze se změnou metodiky a standardů ve společnosti. Jde především o změnu myšlení zaměstnanců. Takové změny je těžké dosáhnout u spousty velkých společností, a právě z těchto důvodů mnozí odborníci považují transformaci ve velkých podnicích za nemožnou nebo neefektivní. Komerční banka se zhruba před dvěma lety pro takovou změnu rozhodla a nazvala ji KB Change. V následujících kapitolách budou popsány změny v organizační struktuře a následně bude vyhodnocen dotazník, který posuzuje názor zaměstnanců na agilní transformaci KB Change v Komerční bance.

Vedení Komerční banky se rozhodlo implementovat model po vzoru společností Spotify kombinovaný s metodikou Scrum a Kanban. Vznikly tak Triby, Squady a nové role jako Product Owner, Chapter Leader a Tribe Leader. U těchto rolí se většinou jedná o původní zaměstnance banky, kteří dříve pracovali na jiných pozicích, zejména v managementu. Na základě organizačních změnám ve firmě zmizely dva stupně managementu, tudíž část zaměstnanců z této oblasti se přesunula do Squadů a na výše zmíněné pozice.

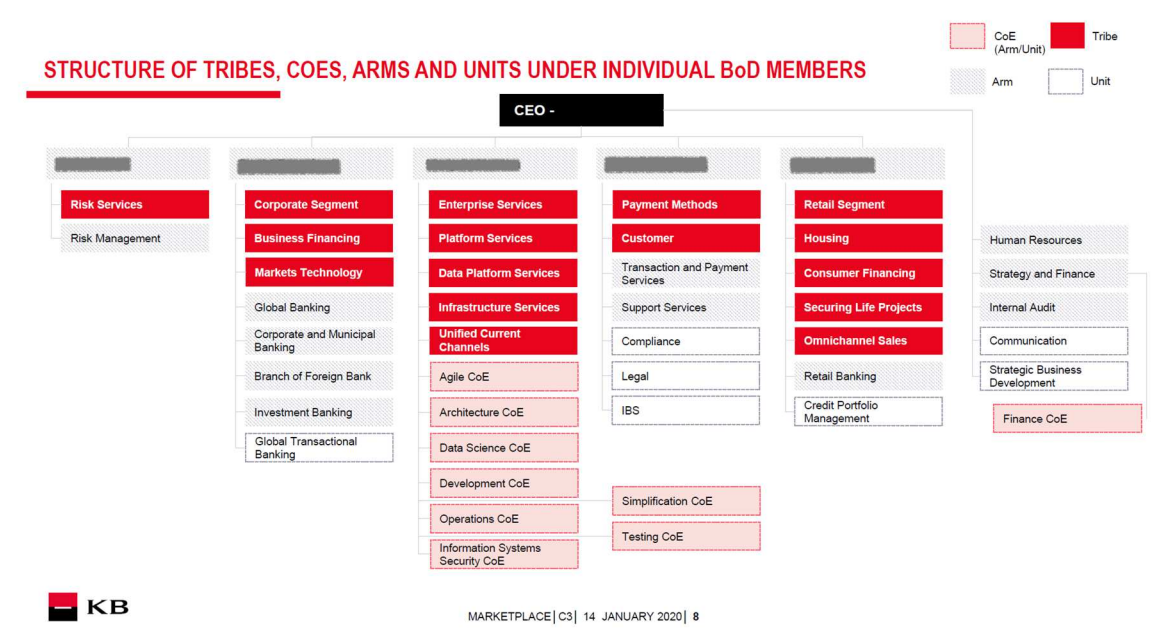
4.2 Organizační struktura banky

Komerční banka je velká firma a kompletně obsáhnout všechny změny v rámci organizační struktury není cílem této práce. Dojde tedy pouze k obecnému zhodnocení základních změn a následně bude konkrétněji popsána oblast platebních karet.

Komerční banka od zavedení změn nemá centrální řízení projektů, centrální řízení marketingu a IT. Vše je rozprostřeno mezi Triby, potažmo Squady, kde lidé původně ze samostatných oddělení pracují společně na vývoji konkrétního produktu nebo funkcionality, která by měla mít užitek pro klienta. Tito zaměstnanci jsou doplněni ještě pracovníky, kteří rozumí businessu a kteří pochází z oblasti backoffice. Řízení projektů již neprobíhá centrálně, nedochází k uvolňování pracovníků z ostatních oddělení na jednotlivé projekty, nýbrž zaměstnanci už od počátku pracují společně v rámci Squadů a Tribů.

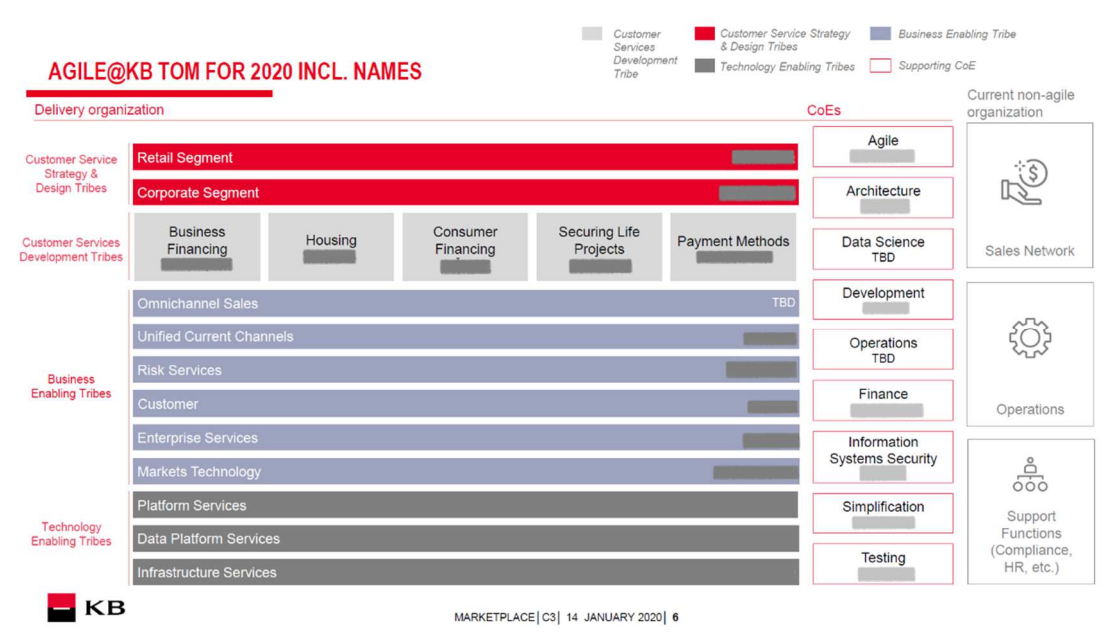
Následující dvě schémata ukazují, jak vypadá organizační struktura od března 2020. Od zavedení agility totiž došlo k úpravám. Výsledky dotazníku, které budou obsahem pozdějších kapitol, se vztahují ještě k původnímu uspořádání. Co se týče například oblasti platebních karet, spadala pod Tribe „*CAT (cards, cash, ATMs)*“, v pozměněné organizační struktuře byl Tribe nahrazen Tribem „*Payment Methods*“, který můžeme vidět zařazený v organizační struktuře níže. Do tohoto Tribu však již nespadá část provozu. V rámci provozní části nalezneme například oddělení „*Transaction and Payment services*“ nebo „*Support Services*“, v organizační struktuře jsou tyto části označeny jako „*Arm*“. Vedoucí oddělení s Tribem komunikují, nejsou v něm však členy. Otázka je, zda by právě oblast provozu neměla být v Tribu zahrnuta více, protože může poskytnout okamžitou zpětnou vazbu klientů a reagovat na jejich požadavky. Může také poskytnout cenné informace o tom, jaký může mít implementace jednotlivých funkcionalit či produktů dopad na provoz.

Obrázek 5: Organizační struktura KB náhled č. 1



Zdroj: Intranet Komerční banky

Obrázek 6: Organizační struktura KB náhled č. 2



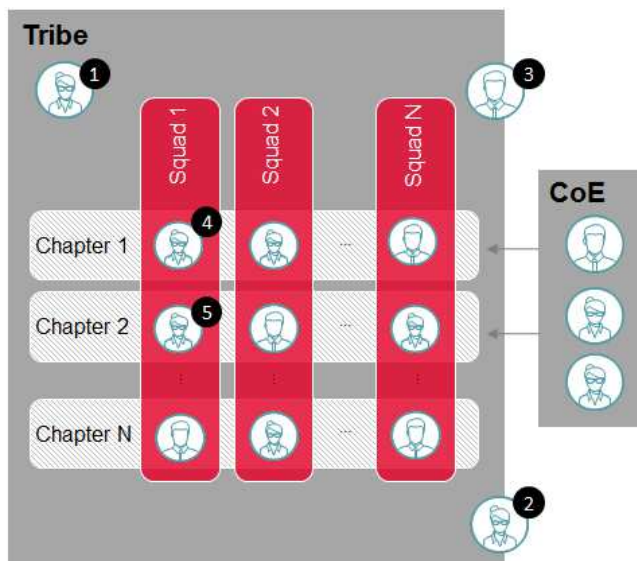
Zdroj: Intranet Komerční banky

Změny, které jsou nasazeny v březnu 2020, není možné zatím posoudit, jelikož je ještě příliš brzy na vytváření závěrů. Následující popis se tedy věnuje struktuře platné do března 2020.

Kompletně celá organizační struktura nebyla rozprostřena mezi Triby. Existují zde také „Úseky“, které mají často v kompetenci provozní oblasti banky. V rámci oblasti platebních karet jde o úsek „*Transakční a platební služby*“. Úseky se dále dělí na odbory. V zájmu této bakalářské práce je oblast platebních karet. Dojde tedy k popisu odboru: „*Platební karty*“.

4.2.1 Struktura Tribu v KB

Obrázek 7: Struktura Tribu v KB



Zdroj: Intranet Komerční banky

Triby v komerční bance fungují na stejném principu, jaký již byl zmíněný v teoretické části této práce. Existují zde však určitá specifika. Následující obrázek popisuje strukturu Tribu v KB.

1. **Tribe lead** – osoba odpovědná za doručování cílů Tribu, řídí aktivity v Tribu
 2. **Agilní kouč** – je zodpovědný za efektivitu fungování Squadů a udržování firemní kultury. Nemá na starosti pouze jeden Squad, nýbrž zpravidla dva až tři.
 3. **IT Area Lead** – jedná se o partnera Tribe leadera, je zodpovědný za IT část Tribu
 4. **Product owner** – jde o jednoho člena ze Squadu, který prioritizuje dodávky dle potřeb zákazníka. Dle toho, na čem Squad právě pracuje, se může Product owner v čase měnit
 5. **Chapter Lead** – cca z 60% svého času pracuje jako produktivní člen Squadu, zbytek času se věnuje pracovníkům v rámci chapter, tedy lidem v rámci jedné odbornosti. Určuje, jakým způsobem se bude pracovat.
- **CoE – Centrum Expertýzy** – skupina lidí se stejnou odborností. Sedí odděleně každý ve svém Squadu, ale spolupracují v rámci Chapteru a mohou tak sdílet svou odbornost a vzájemně si radit a vypomáhat

4.2.2 Tribe CAT (cards, cash, ATMs)

Obrázek 8: Tribe CAT

Tribe	Squad
Business Financing	<ul style="list-style-type: none">o Credit line for Credit Cardso Credit Cardso Debit Cardso Cards Processing & Issuingo New Cards Payments Methodo ATMs & Cash handlingo New Cards Platform
Housing	
Consumer financing	
Securing Life Projects	
CAT (cards, cash, ATMs)	
Physical distribution channels	
Client Onboarding & D2D	
Digital Channels	
Data Management	
Risk Services	
Payments and CCM	
Enterprise Services	
Retail Segment	
Platform Service	
Corporate Segment	

Zdroj: vlastní zpracování podle intranetu Komerční banky

Tento obrázek zobrazuje zařazení Tribu CAT v rámci organizační struktury a zobrazuje jeho organizaci v jednotlivé Squady.

Cílem tohoto Tribu je soustavně rozvíjet platební prostředky, jako jsou platební karty, síť bankomatů, platební terminály a hotovostní služby. Tribe má na starosti udržování a rozvoj nových digitálních možností platby jako je Google Pay či Apple Pay, snaží se definovat strategii pro rozvoj platebních karet, zvláště těch kreditních pro individuální klienty. Dále je náplní práce rozvíjet doplňkové služby k platebním kartám, identifikovat inovace a poté je implementovat. V neposlední řadě se Tribe věnuje údržbě interních systémů a vyvíjí je tak, aby respektovaly nasazované inovace. Další prací je optimalizace a rozvoj sítě bankomatů. Veškeré tyto činnosti jsou provozovány s cílem snížit počet klientů odcházející ke konkurenci a dodat klientům produkty, které pro ně dávají smysl s přihlédnutím k rozvoji digitalizace.

Asi nejvyšší napojení na provozní část banky má Squad „*Cards Processing & Issuing*“, který by se měl starat o fungování karet, podporu provozu a technologický rozvoj.

4.2.3 Transakční a platební služby – Platební karty

Odbor Platebních karet se zaměřuje pouze na provozní stránku týkající se platebních karet. Vydává platební karty a vytváří technologickou a metodickou podporu. Zajišťuje provoz autorizačního centra, provádí zpracování a účtování transakcí v oblasti platebních karet pro držitele karet i pro akceptanty (tedy obchodníky). Dále provozuje nepřetržitou podporu pro držitele platebních karet prostřednictvím Klientské linky. Monitoruje také transakce a přijímá potřebná opatření pro prevenci podvodů souvisejících s použitím platebních karet. Zpracovává reklamace z oblasti platebních karet a poskytuje v této oblasti podporu pobočkové síti. Spravuje produkty spojené s platebními kartami a rozvíjí a zajišťuje podporu platebních terminálů.

4.3 Dotazníkové šetření

Jako podpora v hodnocení implementace agilních metodik byl vytvořen krátký dotazník pro zaměstnance banky. Dotazník byl cílen na oblast provozu platebních karet a Tribu s touto oblastí souvisejícím. Dále byl dotazník směřován také na Bankovní poradce na pobočkách. Záměrem bylo, zjistit, zda i je ovlivnily změny v bance a jak je oni sami hodnotí. Dotazník dále také hodnotí, jak se liší názory v souvislosti s pozicí zaměstnance. Jednotlivé pracovní pozice, byly rozděleny následujícím způsobem:

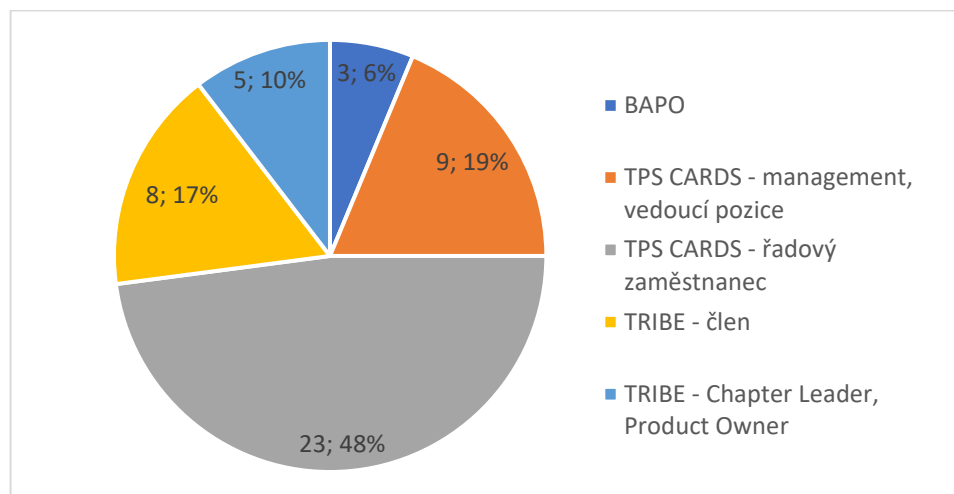
- TPS CARDS (Transaction Payment Services, oblast provozní)
 - o Řadový zaměstnanec
 - o Management / vedoucí pozice
- TRIBE
 - o Řadový člen
 - o Chapter leader / Product owner
- BAPO (Bankovní poradce na pobočce)
- JINÉ

Respondenti odpovídali celkem na sedm otázek. U šesti otázek bylo možné vybrat vždy jednu správnou odpověď. U sedmé otázky mohli respondenti svůj názor poskytnout volnou formou. Jednak měli zhodnotit výhody a nevýhody současné agility v KB a poté také mohli vyjádřit svůj pohled na celou problematiku podle svých slov. Výsledky byly zpracovány a vyhodnoceny následujícím způsobem.

Otázka č 1: Kde v KB pracujete?

První otázka funguje jako základní rozčlenění zaměstnanců, podle kterého bude hodnocena odlišnost jejich názorů na následující otázky. Na dotazník odpovědělo celkem 48 respondentů. Tři zaměstnanci v první otázce odpověděli „Jiné“, což však nevedlo k rozčlenění, jelikož jejich pracovní pozice bylo možné zařadit do předchozích. Jeden ze zaměstnanců doplnil, že nastoupil do pracovního poměru nedávno a nemůže tak na některé otázky objektivně odpovědět. Z tohoto důvodu byly jeho odpovědi u některých otázek vyjmuty z výběru. Dotazník byl směřován mimo jiné celkem na pět vybraných poboček, ale návratnost byla velmi malá, pouze tři zaměstnanci dotazník vyplnili. Z důvodu malého vzorku respondentů, a tudíž snížené objektivity, byla celá kategorie Bankovních poradců odstraněna z dalších porovnávání.

Graf č. 1: Procentuální zastoupení pozic respondentů

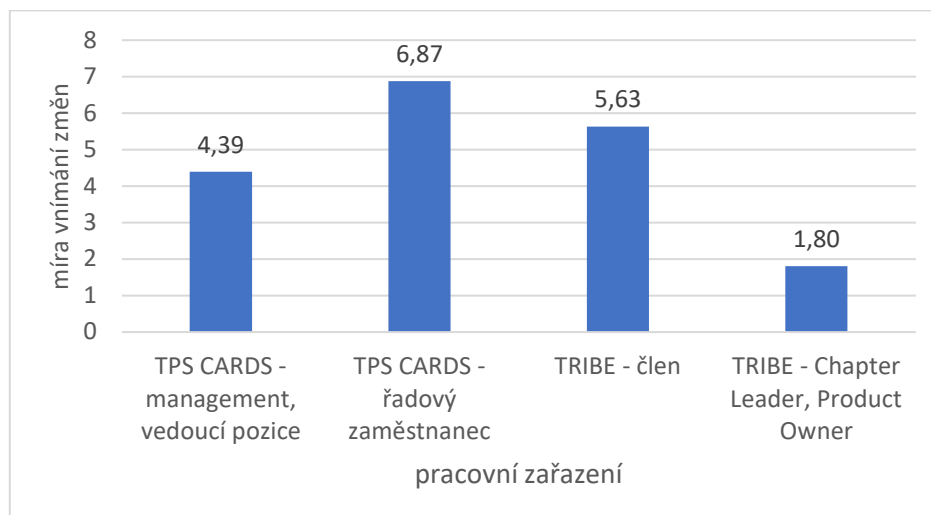


Zdroj: vlastní zpracování

Na dotazník odpovědělo celkem 23 řadových zaměstnanců zajišťujících provoz (47,92%), 9 zaměstnanců v kategorii management / vedoucí pozice (18,75%), 8 řadových členů Tribu (16,67%), 5 členů Tribu na pozici Chapter Leader, nebo Product Owner (10,42%) a tři Bankovní poradci (6,25%).

Otázka č. 2: Jak silně se vás dotkly změny v rámci KB Change?

Graf č. 2: Znázornění míry vnímání změn pro zaměstnance vzhledem k jeho pozici



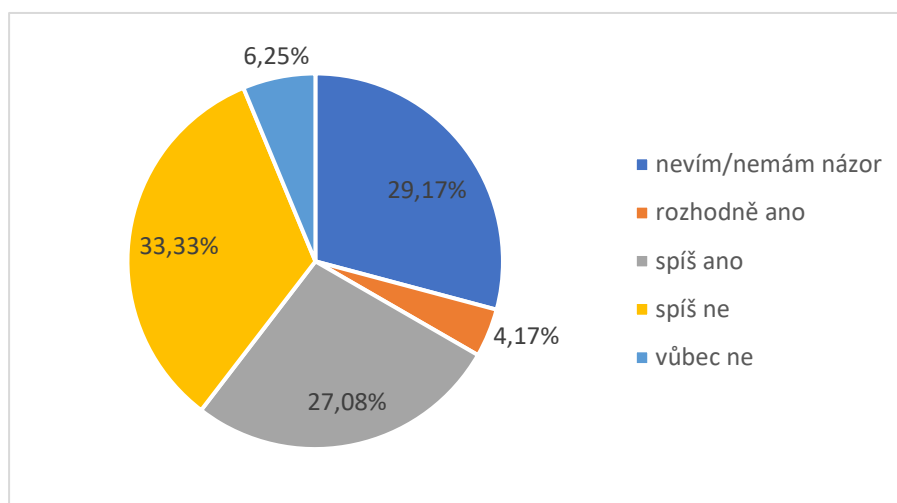
Zdroj: vlastní zpracování

Graf ukazuje, jak moc dané zaměstnance ovlivnily změny v rámci transformace. Hodnoty blízké 0 znázorňují silnou míru vnímání změn, naopak hodnoty blíže 10 znázorňují minimální změny pro daného zaměstnance. Graf tedy ukazuje, že úplně nejméně byli změnami ovlivněni řadoví zaměstnanci (6,87), poté následují řadoví členové Tribu (5,63)

a zaměstnanci na pozici managerů a vedoucích (4,39). Až s velkým odstupem potom Chapter Leadři či Product Owneři (1,80), pro ty se změnilo mnoho a vyplývá to už z logiky věci, protože podstata jejich práce v KB je úplně jiná než před zavedením změn. Naopak překvapivé může být vnímání řadových členů Tribu, kde lze říci, že je jejich vnímání změn vůči své osobě spíš průměrné.

Otázka č. 3: Hodnotíte změny v rámci KB Change jako pozitivní?

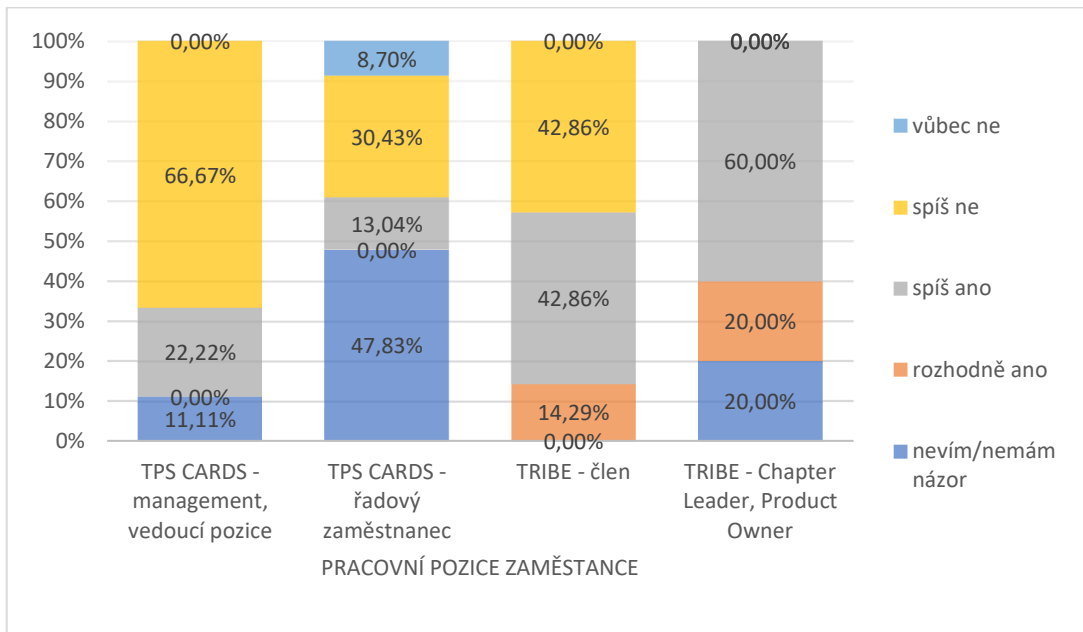
Graf č. 3: Vnímání změn v rámci KB Change



Zdroj: vlastní zpracování

Graf ukazuje, zda respondenti považují změny v rámci KB Change za pozitivní. Celých 33,33% odpovědělo „spíš ne“, dále 27,08% odpovědělo „spíš ano“ a 29,17% neví, nebo nemá na problematiku názor. Zbytek je pevně rozhodnutý, a to následovně: 6,25% odpovědělo „vůbec ne“ a 4,17% „rozhodně ano“. Většina respondentů nebyla zvláště vyhraněná, ale je zajímavé, že téměř třetina respondentů neví, nebo nemá názor. Graf níže ukazuje, jak jsou jednotlivé odpovědi rozdělené podle pracovního zařazení.

Graf č. 4: Vnímání změn v rámci KB Change 2

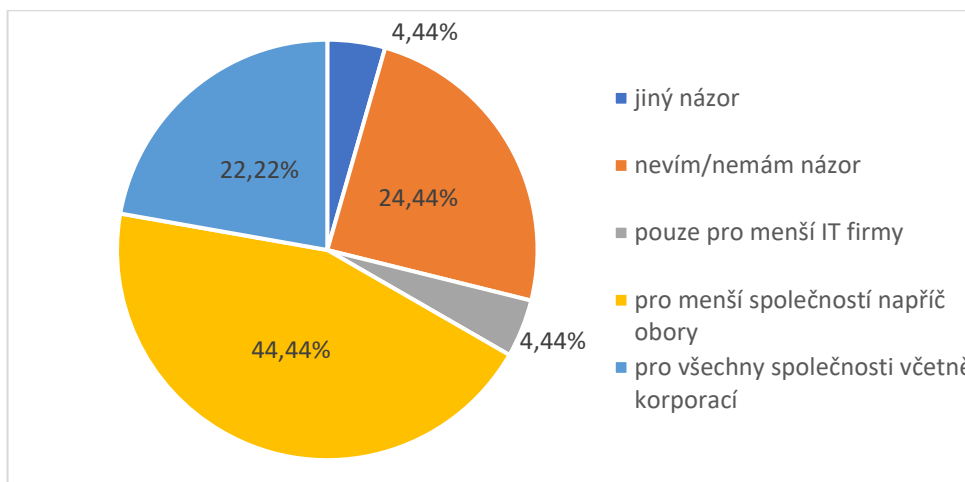


Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu je vidět, že většina zaměstnanců v managementu a na vedoucích pozicích změny příliš pozitivně nevnímá. Většina řadových zaměstnanců neví, nebo nemá názor. Chapter Leadři a Product Owneři vnímají na rozdíl od managerů a vedoucích, změny spíše pozitivně a řadoví členové Tribu jsou rozdělení zhruba na polovinu, nedá se říci, že by u nich nějaký názor převažoval.

Otázka č. 4: Pro které společnosti je podle Vás agilní transformace vhodná?

Graf č. 5: Hodnocení vhodnosti agilní transformace pro různé typy podniků



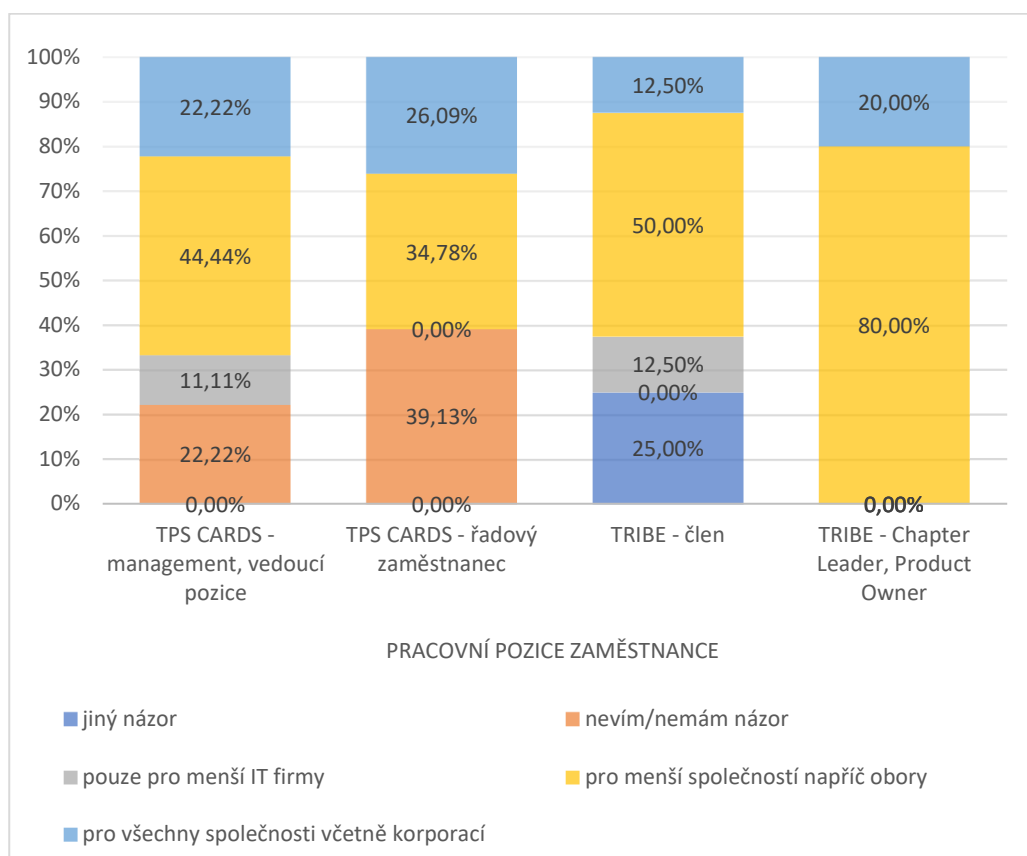
Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku hodnotící typ společností, pro které je agilní transformace vhodná odpověděla většina respondentů: „pro menší společnosti napříč obory“ (44,44%), pouze 22,22% odpovědělo „pro všechny společnosti včetně korporací“, kam spadá i Komerční banka. 4,44% respondentů se domnívá, že se agilní transformace hodí pouze pro menší IT firmy, 24,44% neví, nebo nemá názor. 4,44% respondentů má pak jiný názor, jedná se o dvě osoby a jejich názor je následující:

- Názor 1: Pro společnosti, kde jednotlivé týmy pracují na dodávkách společně.
- Názor 2: Vidím v tom snahu o zeštíhlení a zefektivnění firmy, to je pozitivní, ale vždy nesmírně složité. Agilita podle příručky to není a nebude.

Stejně jako u předchozí otázky bude následně zobrazen graf ukazující rozložení odpovědí vzhledem k dané pracovní pozici.

Graf č. 6: Hodnocení vhodnosti agilní transformace pro různé typy podniků 2



Zdroj: vlastní zpracování

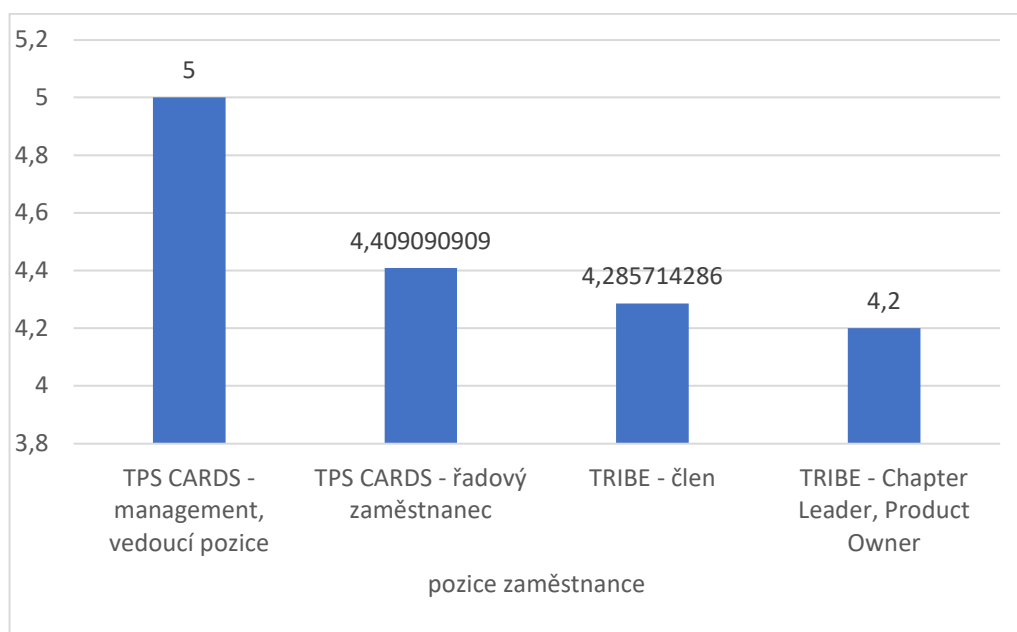
Na grafu vidíme, že rozložení názorů po přihlednutí k pozicím je poměrně vyvážené. Pouze u kategorie TRIBE – Chapter Leader, Product, Owner se výrazně liší a drtivá většina zaměstnanců se domnívá, že se agilní transformace hodí pouze pro menší společnosti napříč

obory. Odchytkou mohou být i řadoví členové Tribu, protože část z nich pocítila potřebu se vyjádřit více do hloubky vlastními slovy. Nakonec, jak už tomu bylo u předchozí otázky, opět řadoví zaměstnanci nemají názor.

Otázka č. 5: Pokud byste se podíval/a na KB před třemi lety a nyní z pohledu klienta:

- 1 – obrovské zlepšení
- 5 – nic se nezměnilo
- 9 – obrovské zhoršení

Graf č. 7: Vnímání Komerční banky z pohledu klienta

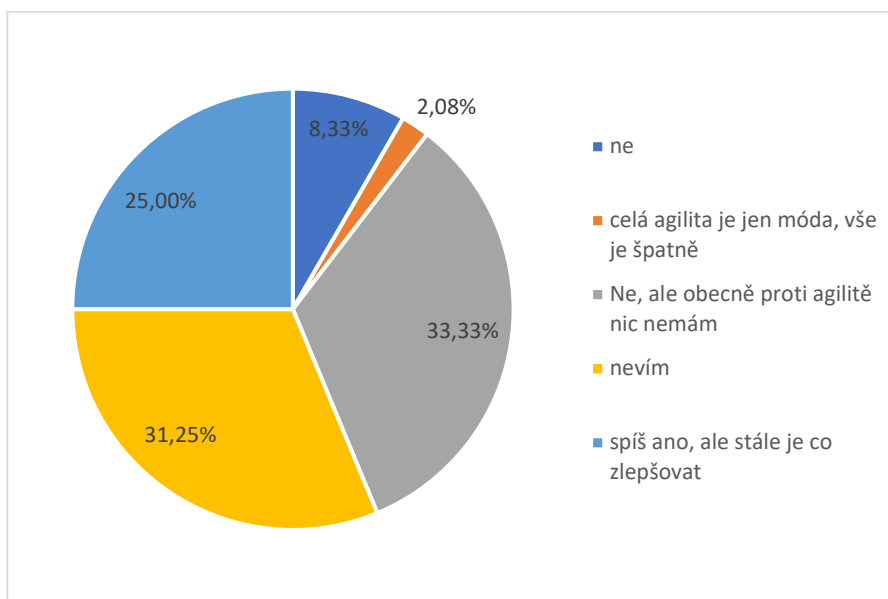


Zdroj: vlastní zpracování

Graf opětovně ukazuje, že pracovníci managementu a vedoucí oddělení jsou poměrně skeptičtí. Sice nehodnotí služby Komerční banky jako zhoršující, ale nevnímají ani výrazné zlepšení. Domnívají se, že z pohledu klienta, je na tom Komerční banka stále stejně. Ostatní skupiny zaměstnanců hodnotí banku podobně, jejich názor by se dal shrnout jako mírné zlepšení oproti minulosti.

Otázka č. 6: Byly Agilní metodiky v KB aplikovány správným způsobem?

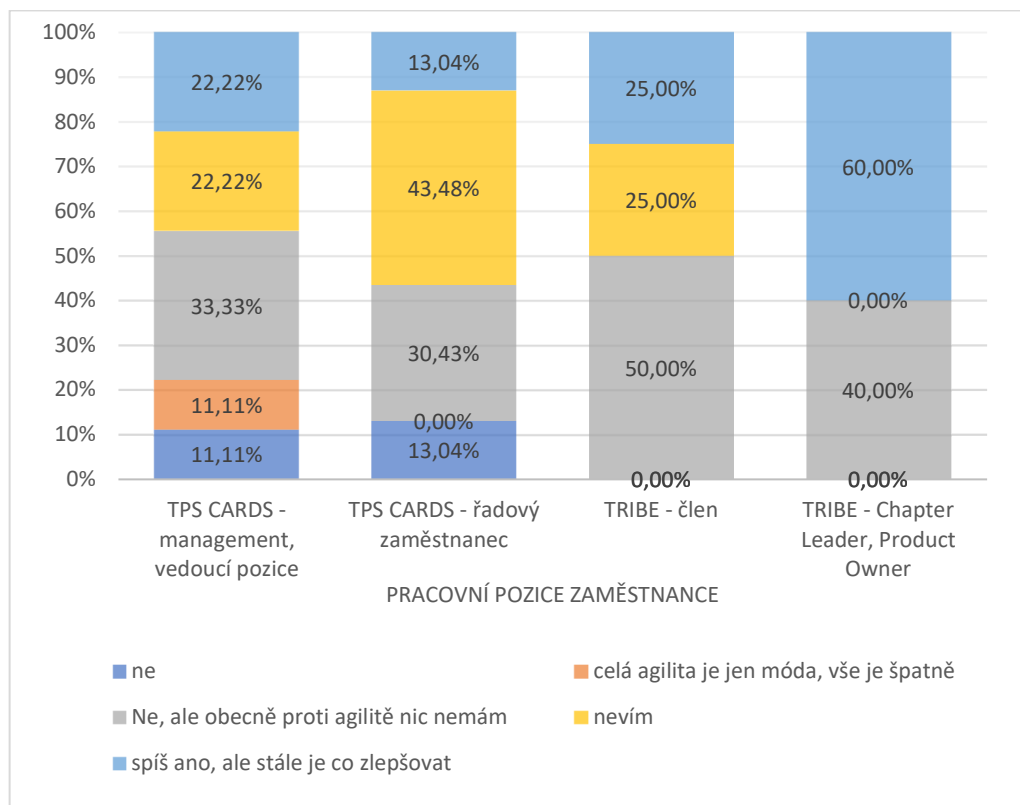
Graf č. 8: Správnost implementace agilních metodik v KB



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda byly agilní metodiky aplikovány správným způsobem, odpovědělo celých 41,66% respondentů, že ne. Z toho 33,33% odpověď rozvedlo následovně: „ne, ale obecně proti agilitě nic nemám“. 2,08% (1 respondent) odpověděl: „celá agilita je jen móda, všechno je špatně“. Otázkou je, zda je jeho názor opravdu natolik vyhraněný, nebo zda se mu jen daná odpověď líbila a nijak zvlášť dotazníku nevěnoval pozornost. Rovných 25% respondentů si pak myslí, že „agilní metodiky byly aplikovány správným způsobem, ale stále je co zlepšovat“. Zbytek zaměstnanců (31,25%) pak neví. Jako to bylo u grafů předešlých, následující graf zobrazuje odpovědi podrobněji vzhledem k pracovní pozici zaměstnance.

Graf č. 9: Správnost implementace agilních metodik v KB 2



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu si můžeme povšimnout určitých podobností s grafy předcházejícími. Největší podíl zaměstnanců, kteří neví, nebo nemají názor spadá pod kategorii řadového zaměstnance z provozní oblasti. Dále pak u pozic Chapter Leadera či Product Ownera je situace podobně vyhraněná, jako u otázky č. 4, defacto všichni respondenti z této kategorie (100%) si nemyslí, že byly agilní metodiky aplikovány správně. U řadových členů Tribu a vedoucích a manažerských pozic jsou vzhledem k obecným výsledkům, data uspořádána rovnoměrně.

Otázka č. 7: Vlastními slovy prosím zhodnoťte pozitiva a negativa nynější agility v KB

Jedná se o souhrnnou otázku, kde měli respondenti také možnost vyjádřit svůj názor a poskytnout tak informace, na které neexistovala otázka, nebo konkrétněji doplnit své názory. Zaměstnanci vnímají výhody i nevýhody, které se dost často opakují. Z toho důvodu se zde nebudou vyskytovat duplicitní názory.

4.3.1 Výhody a nevýhody současné agility z pohledu respondentů

Výhody

- snížení počtu uměle vytvořených manažerských stupňů

- uvolnění atmosféry ve firmě, odbourala se formálnost
- reagujeme na dění na trhu, snažíme se s předstihem
- úzká spolupráce různých pozic v rámci squadu i tribu
- některé projekty to urychlilo
- propojení IT a businessu v agilním perimetru
- kreativnější, pružnější řešení a vývoj
- příležitosti pro lidi pracovat - pokud chceš a umíš, nejsi sešněrovaný procesy
- minimálně v agilní části banky větší zodpovědnost za svěřené agendy každého člena Squad
- přehled o dodávkách v Jira⁵
- zrychlení dodání produktu na trh, flexibilita, dynamika
- komunikace

Nevýhody

- každý si dělá svou práci bez vyšší míry odpovědnosti
- ještě si nový režim úplně neseďl – vznikají chyby a nedodělky, což je v bance negativně vnímáno a nepřináší to dobrou firemní náladu
- agilní zaměstnanci vykazují činnost jen proto, aby "to bylo vidět", ale ve skutečnosti to výsledek nepřináší
- jen jsme promíchali lidi, kteří však mají stejné návyky z minulé struktury
- náročné na celkovou koordinaci (stává se, že stejnou aktivitu řeší více míst/squadů)
- chaos v tom, co spadá pod čí agendu
- rozdělení agilní a run části (vytváří se dvoje standardy, dvoje pracovní postupy a dva typy zaměstnanců), v Tribech by měli pracovat lidé s většími zkušenostmi z provozu
- nedotažené změny a nedostatečně promyšlený plán před uskutečněním
- někdy bohužel trochu chaos z důvodu nevyjasněných kompetencí a zodpovědnosti
- neužitečných lidí nás agilita zatím nezbavila
- není příjemné pracovat v prostředí, kdy nevíme, co bude za 3 měsíce
- byrokracie (ladění všech se všemi na všem), soupeření mezi squaty
- někdy levá ruka neví co dělá ta pravá
- v některých případech moc teorie, která se nedá uplatnit v prostředí KB
- v týmech kde každý pracuje na jiné dodávce nefunkční

⁵ Softwarové vývojové prostředí pro agilní týmy

- změny implementovány příliš rychle za sebou - jednotlivci a týmy nestačí změny vstřebat a neorientují se v dodávkách ani ve způsobu fungování
- změny nebyly komunikovány úplně vhodným způsobem - jednotlivci jsou trochu ve stresu a strachu, co se bude dít
- ne každý rozumí tomu, co dělá
- nedošlo ke snížení administrativy a byrokracie, procesy stále nejsou dostatečně jednoduché a flexibilní

4.3.2 Zpracování vlastních myšlenek respondentů

Vlastní názory respondentů ve značné míře vycházejí z předešlé kapitoly, která popisuje výhody a nevýhody (nebo také pozitiva a negativa) agility v Komerční bance v současné době. Některé odpovědi se však v mírně pozměněném tvaru značně podobaly. Respondenti vyzdvihovali zejména lepší kooperaci v rámci Squadů a Tribů, vyšší flexibilitu, rychlejší dodávky a uvolnění atmosféry, dále propojení IT a businessu. Naopak negativa vidí respondenti ve snížené odpovědnosti pracovníků a nevyjasněných kompetencích, rozdělení na Tribe a RUN část a z toho plynoucí nedostatek pracovníků v Tribu s dostatečnou zkušeností z provozu. Dále se část respondentů domnívá, že změny nebyly dostatečně komunikovány, nebyly správně aplikovány a ani dokončeny.

Respondenti v závěrečné otázce transformaci chválí, ale existuje i velké množství negativních názorů, které jsou v převaze. Respondenti vnímají agilitu jako dobrý krok, ale i ti, co jsou spíše spokojení, přiznávají, že současný stav není perfektní. Příčinu ve snížené odpovědnosti a nevyjasněných kompetencích vidí v chybné volbě odpovědných osob. Další problém je v zastaralých systémech banky, které neumožňují rychlé změny, které můžou Squady naplánovat rychle, ale jejich zavedení v systémech je složitější a je nutná kooperace napříč celou bankou. Nejprve se tedy měly vyměnit zastaralé systémy a až poté se zaměřit na agilitu. Respondenti pak hodnotí také celou transformaci jako špatně naplánovanou a nedokončenou. U zmíněného nedokončení může být příkladem oddělení RUN části od Tribů. Někteří respondenti také vnímají změny jako nedostatečně komunikované a implementované příliš rychle za sebou. Jednotlivci a týmy tak nebyli schopni změny dostatečně vstřebat.

5 Výsledky a diskuse

Problematika agilního řízení byla prozkoumána z teoretického hlediska a na základě dotazníkového šetření z hlediska praktického. V dotazníku byli zastoupeni zaměstnanci, kteří v agilním schématu pracují, ale i ti, kteří situaci vnímají spíše okrajově. Řadových zaměstnanců v provozu se změny skoro nedotkly, což odpovídá předpokladům. V odděleních, kde pracují, agilní transformace neproběhla. Jejich nadřízených se změny pak dotýkají více, protože se zaměstnanci spadající pod agilní část banky musí spolupracovat. Řadoví zaměstnanci většinou nemají na agilitu žádný konkrétní názor. Evidentně se tedy o danou tematiku příliš nezajímají, nebo jim nejsou informace spojené se změnou komunikovány dostatečným způsobem.

Nejvíce negativní názor na proběhlou transformaci mají vedoucí pracovníci, kteří nejsou členy Tribů. Jedná se o většinový názor. Pouze 22,22% z nich vnímá změny jako pozitivní. Dle rozšiřujících názorů poskytnutých v dotazníku lze usuzovat, že jsou nespokojeni s vymezením kompetencí a odpovědností pracovníků Tribu. Dalším negativem, které vnímají je rozdělení Agilní a provozní části banky a z toho plynoucí nekompetenci pracovníků v agilní části banky. Jejich negativní postoj se pak promítá i do pohledu ze strany klienta, kde nevnímají na rozdíl od ostatních zaměstnanců žádné zlepšení.

Řadoví členové Tribu vidí problém především v koordinaci prací. Dle dat z dotazníku jsou jejich názory různé. Nicméně si členové Tribu většinou nemyslí, že byly změny aplikovány správným způsobem. To zaměstnanci na pozici Product Owner, nebo Chapter Leader vnímají změny pozitivně. 60% z nich se domnívá, že změny byly aplikovány správným způsobem, na druhou stranu si většina myslí, že se agilní metodiky hodí spíše pro menší společnosti. Tento názor mají dle dalších odpovědí, protože vnímají složitou koordinaci napříč celou společností. Zde se promítá problém velikosti banky a její propojenosti a samostatně nezávisle pracujících Squadů, které nemůžou být úplně uzavřené a pracovat pouze v rámci svého týmu.

Na základě získaných dat byla formulována následující doporučení:

Doporučení č. 1: Jasnější vymezení kompetencí – není vždy jasné, kdo za co zodpovídá a stává se, že na jedné funkcionalitě pracuje více týmů zároveň.

Doporučení č. 2: Vyšší propojení Agilní části banky s provozní částí – agilní zaměstnanci nemají vždy odpovídající znalosti z provozní oblasti. Společně s oddělením provozu a Tribů to do společnosti nepřináší dobrou atmosféru

Doporučení č. 3: Vyšší komunikace přínosu změn řadovým zaměstnancům – řadoví zaměstnanci sice přijímají emaily týkající se agility, ale neprobíhá již žádná osobní komunikace či školení pro řadové zaměstnance. Je však nutno podotknout, že například organizace školení pro všechny zaměstnance na toto téma by bylo jistě velmi nákladnou záležitostí.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit implementaci agilních metodik v podniku, konkrétně v Komerční bance. Agilní metodiky mají mnohá pozitiva a přinášejí do společnosti flexibilitu a rychlejší dodání produktu. V Komerční bance byl aplikován model Spotify v kombinaci s metodikou Scrum. Agilní transformace neproběhla kompletně ve všech částech banky, a to je jedním z faktorů negativního vnímání agility z pohledu zaměstnanců. Vzniká tak dvojitý typ zaměstnanců. Scrum týmy jsou postaveny na multifunkčních samoorganizovaných týmech, a to je jejich silná stránka. V Komerční bance toto propojení funguje, nicméně v Tribech chybí zaměstnanci se zkušeností z provozu banky. Scrum týmy, tak přichází o cenné informace a může se tak snižovat kvalita odvedené práce. Z toho důvodu pak vzniká negativní postoj k agilitě od managementu provozní části banky.

Otázkou je, zda je agilita vhodná pro tak velkou společnost, jako je banka. Například k vývoji některých nových produktů, nových funkcionalit v internetovém bankovníctví nebo v interních systémech banky je jistě vhodné využít možností, jež agilní řízení přináší. Pokud však půjde o rozsáhlejší projekty, které vyžadují značnou koordinaci napříč celou bankou, mohlo by být lepší řešit je klasicky projektově. Například i s využitím agilních metodik. Tento poznatek vychází z názorů zaměstnanců, kteří vidí problém v koordinaci práce a kompetencích pracovníků.

Agilní transformace v Komerční bance ukázala mnoho pozitiv a přinesla nové možnosti systému práce. Nicméně přinesla i zhoršení firemní nálady, protože ne všechno funguje perfektně. Změny budou v Komerční bance jistě dále pokračovat a vedení se bude snažit banku zdokonalovat. Otázkou je, zda tyto změny budou přijímat i zaměstnanci a nerozhodnou se změnit zaměstnání.

7 Bibliografie

AgileCraft 2020. Spotify for Agile. *agilecraft.com*. [Online] AgileCraft 2020. <https://agilecraft.com/spotify>.

Azis, Wildan. 2019. Agile Software Development & Scrum Framework. *medium.com*. [Online] Medium, 20. 03 2019. <https://medium.com/@wildanazz/agile-software-development-scrum-framework-a55f3e604abf>.

consultancy.nl. 2016. Agile, Scrum, LeSS, SAFe, Spotify of een hybride vorm. *consultancy.nl*. [Online] consultancy.nl, 8. 03 2016. [Citace: 03. 03 2020.] <https://www.consultancy.nl/nieuws/11908/agile-scrum-less-safe-spotify-of-een-hybride-vorm>.

Čermák, Miroslav. 2016. PRINCE2 v kostce. <https://www.cleverandsmart.cz/prince2-v-kostce/>. [Online] 12. 11 2016. <https://www.cleverandsmart.cz/prince2-v-kostce/>.

Doležal. 2016. *Projektový management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2016. 978-80-271-9067-6.

Doležal, J. a Krátký, J. 2017. *Projektový management v praxi : naučte se řídit projekty!* Praha : Grada, 2017. 978-80-247-56-93-6.

Fernandes, Thaisa. 2017. Spotify Squad framework. <https://medium.com/>. [Online] Medium, 7. 03 2017. <https://medium.com/productmanagement101/spotify-squad-framework-part-i-8f74bcfd761>.

Gablas, B., Prokopová, R. a Bentley, C. 2013. *Základy metody projektového řízení PRINCE2 = The essence of the project management method PRINCE2*. Bratislava : INBOX SK, 2013. 978-0-9576076-2-0.

Jiříčková, Martina a Ondek, Štefan. PRINCE2 Agile: Agilní rozšíření populární metodiky projektového řízení. *www.potifob.cz*. [Online] © 2009-2020 POTIFOB. https://www.potifob.cz/PRINCE2_Agile_clanek.

Kavula, Ondřej. 2019. <http://www.projectman.cz/tema/agilni-rizeni-a-scrum>. <http://www.projectman.cz>. [Online] 2019. [Citace: 05. 02 2020.]

Máchal, P., Lacko, B. a Doležal, J. 2009. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada, 2009. 978-80-247-2848-3.

Mersino, Anthony. 2019. There Is No Spotify Model for Scaling Agile. *vitalitychicago.com*. [Online] VITALITY CHICAGO INC, 22. 08 2019. <https://vitalitychicago.com/blog/there-is-no-spotify-model-for-scaling-agile/>.

Procházka, Jaroslav. 2018. Ať jsme všichni Spotify! Ale firemní agilita nejsou squady a Scrum. *Lupa.cz*. [Online] Internet Info, s.r.o, 22. 08 2018. <https://www.lupa.cz/clanky/at-jsme-vsichni-spotify-ale-firemni-agilita-nejsou-squady-a-scrum/>.

support.office.com. Stručná historie řízení projektů. *support.office.com*. [Online] Microsoft. [Citace: 04. 08 2019.] <https://support.office.com/cs-cz/article/stručná-historie-řízení-projektů-a2e0b717-094b-4d1e-878a-fcd0978891cd>.

Svozilová, A. 2011. *Projektový management*. Praha : Grada, 2011. 978-80-247-3611-2.

Svozilová, A. 2016. *Projektový management : Systémový přístup k řízení projektů* . Praha : Grada Publishing, a.s., 2016. 978-80-271-9473-5.

Šochová, Zuzana a Kunc, Eduard. 2014. *Agilní metody řízení projektů*. Brno : Albatros Media, a.s., 2014. 978-80-251-4194-6.

ZIKMUND, MARTIN. 2010. Agilní projektové řízení - novinka stará přes 20 let. *businessvize.cz*. [Online] Nitana s. r. o., 12. 04 2010. <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/agilni-projektove-rizeni>.

8 Přílohy

Příloha A – Dotazník pro zaměstnance KB

Pohled na agilitu v KB																								
<h4>Pohled na agilitu v KB</h4> <p>Dotazník pro zaměstnance KB jako jeden z podkladů pro bakalářskou práci hodnotící agilní metodiky řízení</p> <p>1. Kde v KB pracujete?</p> <p>Nápověda k otázce: <i>Vyberte jednu odpověď</i></p> <p><input type="radio"/> BAPO</p> <p><input type="radio"/> TPS CARDS - řadový zaměstnanec</p> <p><input type="radio"/> TPS CARDS - management, vedoucí pozice</p> <p><input type="radio"/> TRIBE - člen</p> <p><input type="radio"/> TRIBE - Chapter Leader</p> <p><input type="radio"/> Jiná pozice <input type="text"/></p> <p>Jak silně se Vás dotkly změny v rámci KB Change?</p> <p>Nápověda k otázce: <i>Ohodnotte na stupnici od 1 do 10</i></p> <table style="width: 100%; text-align: center;"><tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td></td></tr><tr><td>silně</td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td><input type="radio"/></td><td>vůbec</td></tr></table> <p>3. Hodnotíte změny v rámci KB Change jako pozitivní?</p> <p>Nápověda k otázce: <i>Vyberte jednu odpověď</i></p> <p><input type="radio"/> Rozhodně ano</p> <p><input type="radio"/> Spíš ano</p> <p><input type="radio"/> Nevím / nemám na to názor</p> <p><input type="radio"/> Spíš ne</p> <p><input type="radio"/> Vůbec ne</p>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		silně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vůbec
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														
silně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vůbec													
 on-line dotazníky zdarma – www.survio.com	1																							

4. Pro které společnosti je podle Vás agilní transformace vhodná?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Pouze pro menší IT firmy
- Pro menší společnosti napříč obory
- Pro všechny společnosti včetně korporací (například KB)
- Nevím / nemám na to názor
- Mám jiný názor

Pokud byste se podíval/a na KB před třemi lety a nyní z pohledu klienta:

Nápověda k otázce: *1 - obrovské zlepšení / 5 - vlastně se nic nezměnilo / 9 - obrovské zhoršení*

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Myslíte si, že byly agilní metodiky v KB aplikovány správným způsobem?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Spíš ano, ale stále je co zlepšovat
- Ne, ale obecně proti agilitě nic nemám
- ne
- Celá agilita je jen móda, všechno je špatně
- Nevím

7. Vlastními slovy prosím zhodnoťte pozitiva a negativa nynější agilitu v KB.

Nápověda k otázce: *Pokud byste chtěl/a něco doplnit, ale nebyla tu otázka, napište to sem klidě také. A pokud odpovídat nechcete, klidě napište například jen: "sdsdv" a dotazník odešlete. Děkuji :)*