

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

**Lessons Learned při řízení projektů ve společnosti
UniCredit Bank a.s.**

Bc. Aneta Srbová

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Aneta Srbová

Systémové inženýrství a informatika
Projektové řízení

Název práce

Lessons Learned při řízení projektů ve společnosti UniCredit Bank a.s.

Název anglicky

Lessons Learned in the Projects at the UniCredit Bank a.s company

Cíle práce

Cílem diplomové práce je vlastní návrh na zlepšení se zavedením nových postupů, metod nebo nástrojů pro Lessons Learned ve společnosti UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia a.s., a to na základě provedení rozboru současného stavu vytěžování znalostí z ukončených i probíhajících projektů.

Metodika

Metodika:

Souběžně se studiem odborné literatury bude navázána spolupráce s bankovní institucí UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia a.s. Dále při sběru dat a poznatků budou provedeny řízené rozhovory s projektovými manažery a zástupci projektové kanceláře. Následně bude vypracován rozbor současného stavu řízení projektů s důrazem na detail při sběru, archivaci a využití zkušeností napříč institucí. Na základě identifikace slabých míst a nedostatků budou vypracovány vlastní návrhy na zlepšení se zavedením nových postupů, metod nebo nástrojů. Výsledky a vlastní návrhy budou konzultovány v praxi s vybranými zaměstnanci banky.

Harmonogram:

1. Studium odborné literatury a navázání spolupráce: listopad 2018 až únor 2019
2. Sepsání literární rešerše: prosinec 2018 až listopad 2019
3. Provedení rozboru současného stavu: duben až září 2019
4. Identifikace slabých míst: červen až prosinec 2019
5. Kvantitativní a kvalitativní výzkum: říjen až prosinec 2019
6. Vypracování vlastních návrhů: prosinec 2019 až leden 2020
7. Diskuse výsledků a návrhů v praxi: leden až únor 2020
8. Finální úpravy praktické části práce: únor 2020

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Projektové řízení; Životní cyklus projektu; Fáze projektu; Lessons Learned; Řízení znalostí; Bankovní sektor.

Doporučené zdroje informací

- AXELOS LIMITED. *Managing successful projects with PRINCE2®*. Norwich: TSO, 2017. ISBN 978-0-11-331533-8.
- BERÁNKOVÁ, M. – DÖMEOVÁ, L. – HOUŠKA, M. *Systems Approach to knowledge modelling*. Hradec Králové: Graphical studio Olga Čermáková, 2008. ISBN 978-80-86703-30-5.
- CINGL, O. – DOLEŽAL, J. – KRÁTKÝ, J. *5 kroků k úspěšnému projektu : 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4631-9.
- DOLEŽAL, J. – MÁCHAL, P. – LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- KERZNER, H. *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. ISBN 978-1-118-02227-6.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management : systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 26. 1. 2020

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 13. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Lessons Learned při řízení projektů ve společnosti UniCredit Bank 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 28.3.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doc. Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D. za jeho ochotu, vedení a poskytování odborných rad při psaní diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti UniCredit Bank za poskytnuté informace a materiály potřebné k sepsání diplomové práce. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat manažerům z UniCredit Bank, za to, že si našli čas na vyplnění dotazníku a na rozhovory.

Lessons Learned při řízení projektů ve společnosti UniCredit Bank a.s.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tématem lessons learned při řízení projektů ve společnosti UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. Cílem práce je vytvoření návrhu pro zlepšení sběru, strukturování, archivace a šíření lessons learned se zavedením nových postupů, metod nebo nástrojů. Práce je rozdělena na dvě části, teoretická východiska a vlastní práce. V teoretické části práce je definován pojem projekt, projektové řízení, životní cyklus projektu a dále vymezen pojem znalostní management a lessons learned, včetně procesu získávání ponaučení. Ve vlastní práci je představena společnost UniCredit Bank a popsán výchozí stav projektového řízení v podniku na základě interní metodiky a předpisů. Projektové řízení a řízení lessons learned v organizaci je následně zkoumáno pomocí smíšeného výzkumu, který se skládá ze dvou částí, kvantitativní dotazníkové šetření a kvalitativní řízené polostrukturované rozhovory a jejich následný rozbor. Na základě rozboru jsou identifikována slabá místa a nedostatky. Lessons learned je v organizaci sbíráno a využíváno, ale není strukturováno a archivováno. Následně je vypracován vlastní návrh, jak řízení lessons learned v organizaci zlepšit, a to za pomoci šablony pro strukturování lessons learned a její následné archivování v rámci současné aplikace AFM. Součástí návrhu je i řešení dalších nedostatků, které se podařilo v rámci analýzy definovat, a to propojení projektových manažerů napříč bankou, vytvoření nového systému školení a motivačního systému pro projektové manažery. Výsledky této práce jsou na závěr diskutovány v praxi s vybranými zaměstnanci banky. Navrhované řešení bude dále představeno všem členům projektové kanceláře, kteří poté rozhodnou, zda se bude realizovat.

Klíčová slova: Projektové řízení, Životní cyklus projektu, Fáze projektu, Lessons Learned, Řízení znalostí, Bankovní sektor.

Lessons Learned in the Projects at the UniCredit Bank a.s. company

Abstract

The diploma thesis is focused on lessons learned in the projects at UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. The aim of this thesis is to create a proposal for improving collection, structure, archiving and dissemination of lessons learned by using new procedures, methods or tools. The thesis is divided into two parts, the theoretical background and the practical part. The theoretical part defines the term project, project management, project life cycle, knowledge management and further defines the concept of lessons learned including description of basic lessons learned process. In the second part is a brief description of the selected company and introduction of current state of internal project management based on internal methodology and regulations. Project management and lessons learned are then analysed by using mixed social research that combines quantitative questionnaire survey and qualitative one-to-one semi-structured interviews. Weak parts and deficiencies are identified by this analysis and its evaluation. Despite the fact that lessons learned is in UniCredit Bank collected and used, lessons learned is not systematically structured and archived. Subsequently, a proposal of how to improve lessons learned in the organization is developed by using template for its structuring and define a way how to archive it in the currently-used AFM application. The proposal also includes solution of other weaknesses that have been identified by the analysis such as connecting project managers across the bank, creating a new training and motivational system for project managers. The results are discussed with selected bank employees at the end of this thesis. Final proposal will be presented to all members of the project management office who will then decide whether to implement it.

Keywords: Project management, Project life cycle, Project phases, Lessons Learned, Knowledge management, Bank sector.

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1. Cíl práce	13
2.2. Metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1. Projektový management.....	15
3.1.1. Definice projektu	15
3.1.2. Projektový trojimperativ	16
3.1.3. Životní cyklus projektu.....	17
3.1.4. Organizační struktura projektu	19
3.1.5. Mezinárodní standardy v projektovém řízení	21
3.2. Vymezení a užívání pojmu Lessons Learned.....	23
3.2.1. Znalostní management.....	23
3.2.2. Definice pojmu lessons learned	24
3.2.3. Lessons learned v praxi.....	24
3.2.4. Výhody vedení lessons learned v praxi	25
3.2.5. Jak evidovat lessons learned	25
3.2.6. Proces získávání lessons learned	26
3.2.7. Lessons learned ve standardech projektového řízení.....	28
4 Vlastní práce	29
4.1. Charakteristika podniku	29
4.1.1. Portfolio služeb	30
4.1.2. Cílová skupina zákazníků	30
4.1.3. Strategie a ekonomické ukazatele.....	30
4.1.4. Organizační struktura.....	32
4.2. Výchozí stav projektového řízení v podniku	33
4.2.1. Životní cyklus projektu	33
4.2.2. Organizační struktura projektu	37
4.2.3. Mezinárodní standardy projektového řízení využité v UCB	38
4.3. Kvantitativní a kvalitativní výzkum v organizaci	39
4.3.1. Definice problému	39
4.3.2. Volba výzkumné strategie	39
4.3.3. Kvantitativní výzkum	40
4.3.4. Kvalitativní výzkum	41
5 Rozbor dosažených výsledků a šetření.....	43

5.1.	Výsledky kvantitativního výzkumu	43
5.1.1.	Obecné údaje o respondentech	43
5.1.2.	Dotazy k první hypotéze	46
5.1.3.	Dotazy k druhé hypotéze	50
5.1.4.	Dotazy ke třetí hypotéze	53
5.2.	Výsledky kvalitativního výzkumu	55
5.3.	Diskuze výsledků šetření.....	61
5.4.	Identifikace slabých míst a nedostatků	63
6	Vlastní návrhy	66
6.1.	Sdílená databáze všech projektů	66
6.2.	Zaškolení nových projektových manažerů.....	69
6.3.	Motivační systém pro projektové manažery	70
6.4.	Projektové schůzky přístupné všem zaměstnancům	71
6.5.	Propojení projektových manažerů napříč bankou.....	72
6.6.	Prezentace a hodnocení výsledků v UniCredit Bank, a.s.....	75
7	Závěr.....	76
8	Seznam použitých zdrojů	78
9	Slovník použitých pojmů	82
10	Přílohy	84

Seznam obrázků

Obrázek 1	Projektový trojimperativ	16
Obrázek 2	Životní cyklus projektu dle PMBoK	18
Obrázek 3	Životní cyklus projektu dle Svozilové (2016).....	18
Obrázek 4	Projektové řízení v trvalé organizační struktuře podniku	20
Obrázek 5	Proces získávání lessons learned	26
Obrázek 6	Mapa evropské bankovní sítě UniCredit	29
Obrázek 7	Organizační struktura banky UniCredit	32
Obrázek 8	Životní cyklus ICT projektu v UniCredit Bank	33
Obrázek 9	Životní cyklus projektu bez technické dodávky v UniCredit Bank	33
Obrázek 10	Pohlaví.....	43
Obrázek 11	Věk	44
Obrázek 12	Sběr Lessons Learned.....	47
Obrázek 13	Fáze projektu	48
Obrázek 14	Kdo provádí sběr poučení a jakým způsobem jej strukturuje?	50
Obrázek 15	Archivace zkušeností.....	52
Obrázek 16	Využití znalostí	53
Obrázek 17	Využití archivovaných zkušeností	54
Obrázek 18	Klíčové body k projektu	67
Obrázek 19	Šablona pro ponaučení z projektu	68

Obrázek 20 Flash newsletter návrh textace	72
Obrázek 21 Seznam projektových manažerů.....	73
Obrázek 22 Návrh procesu řízení lessons learned v UCB.....	73

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výsledek hospodaření UniCredit Bank 2007-2018.....	31
Tabulka 2 Přehled projektové dokumentace (tučně zvýrazněné dokumenty v UCB).....	37
Tabulka 3 Věk.....	43
Tabulka 4 Vzdělání.....	44
Tabulka 5 Délka praxe v a mimo UniCredit Bank	44
Tabulka 6 Konkrétní počty respondentů a jména útvary.....	45
Tabulka 7 Počet projektů	46
Tabulka 8 Role v projektu	46
Tabulka 9 Sběr Lessons Learned	47
Tabulka 10 Zahájení projektu	48
Tabulka 11 Příprava a plánování projektu.....	48
Tabulka 12 Realizace projektu	49
Tabulka 13 Ukončení projektu	49
Tabulka 14 Vlastní databáze.....	51
Tabulka 15 Týmová databáze	51
Tabulka 16 Archivace zkušeností	52
Tabulka 17 Využití znalostí.....	53
Tabulka 18 Využití archivovaných zkušeností.....	54
Tabulka 19 Přehled respondentů.....	55
Tabulka 20 Databáze všech projektů v AFM	66
Tabulka 21 Návrh pro pojmenování sloupců do databáze všech projektů v AFM.....	68

Seznam použitých zkratk

BRD	Business Requirement Document
CMC	Change Management Committee
E2E	End-to-End
FSD	Functional Specification Document
GBS	Global Banking System
ICT	Information and Communication Technologies
HR	Human Resources
LL	Lessons Learned
PM	Projektový manažer
PMBok	Project Management Body of Knowledge
PMO	Project management office
PRINCE2	PRojects IN Controlled Environments
SIT	System Integration Testing
SMART	Specific Measurable Aligned Realistic Timed
UAT	User Acceptance Testing

UCB	UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s.
US	UniCredit Services
WBS	Work Breakdown Structure

1 Úvod

Cílem všech společností je udržet si dlouhodobě významné místo v konkurenčním prostředí. Aby toho společnost dosáhla, musí umět dobře pracovat s dosud získanými znalostmi. Práce s nimi pomáhá v organizaci odstranit opakované chyby a produkovat úspěch v projektech tak, aby společnost dosahovala stále lepších výsledků. Pro analýzu stavu, jak takové projektové řízení a řízení znalostí v praxi funguje, byla vybrána společnost UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia a.s.

Během studií se mi naskytla možnost ve společnosti UniCredit Bank pracovat. Postupně jsem se začlenila do týmu a zjišťovala, jak taková korporátní firma funguje. Překvapilo mě, že ne všichni projektoví manažeři jsou zařazeni pod projektovou kancelář a projektová kancelář tak nemá přehled, kolik je projektových manažerů v ostatních útvech. V souvislosti s tím mne napadla otázka, jak může probíhat efektivní sdílení znalostí napříč manažery, když se navzájem neznají a ani o sobě nevědí?

Banka UniCredit je otevřená nápadům, především pokud ten nápad zefektivní nebo usnadní práci zaměstnancům. V diplomové práci se proto zaměřím na analýzu aktuálního stavu projektového řízení a vedení lessons learned v UniCredit Bank. Navrhnou řešení, jak spojit projektové manažery napříč bankou s cílem podpořit sdílení nejen projektových zkušeností.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí, první, teoretická část určuje práci rámec. Jejím cílem je definovat pojmy projekt, projektové řízení, životní cyklus projektu, lessons learned a knowledge management na základě dostupné české i zahraniční literatury. Teoretická část postupně přechází v část praktickou, kde se práce zaměří na výše definované pojmy přímo v organizaci. Konkrétně budou analyzovány interní předpisy a další dokumentace týkající se projektového řízení v bance. Následně bude proveden smíšený výzkum napříč institucí. V závěru práce pak bude navrženo řešení, jak znalosti v organizaci sbírat, archivovat, šířit a využívat.

2 Cíl práce a metodika

2.1. Cíl práce

Cílem diplomové práce je vlastní návrh zlepšení sběru, strukturování, archivace a šíření lessons learned za pomoci nových postupů, metod nebo nástrojů ve společnosti UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia a.s., a to na základě provedení rozboru současného stavu řízení projektů a znalostí v organizaci.

2.2. Metodika

Pro vypracování práce bude navázána spolupráce s bankovní institucí UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. Souběžně s tím proběhne studium odborné literatury a dalších zdrojů z oblasti projektového řízení, se zaměřením na lessons learned a knowledge management. Na základě získaných informací bude vypracována literární rešerše následována rozbohem současného stavu řízení projektů v instituci dle interních projektových metodik.

Konkrétní výzkum v organizaci bude proveden pomocí smíšeného výzkumu, který kombinuje kvantitativní i kvalitativní přístup. Tato kombinace předpokládá, že kvalitativní a kvantitativní přístup provedený současně, umožňuje lepší pochopení výzkumného problému než pouze jeden z nich. Cílem smíšeného výzkumu je odpovědět na výzkumnou otázku: Jsou v rámci UniCredit Bank znalosti z projektů sbírány a následně strukturovány, archivovány, šířeny a využívány?

Prvním krokem smíšeného výzkumu bude výzkum kvantitativní, konkrétně pak dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření bylo vybráno z důvodu snadného a přesného vyhodnocení výsledků a jejich možné zobecnění na celou instituci. Prostřednictvím vhodně zvolených otevřených a uzavřených otázek budou získána data, jejichž následná analýza pomůže otestovat jednotlivé hypotézy. Na základě těch se podaří vyvodit závěry a následně vyhodnotit definovanou výzkumnou otázku. Pro tento dotazník bude vybráno nejméně 50 respondentů. Respondentem bude moci být jakýkoliv manažer se zkušenostmi s bankovními projekty. Dotazník se zaměří na základní a snadno zodpověditelné dotazy, které lze dobře kvantifikovat a statisticky vyhodnotit. Následně bude možné určit jaké procento manažerů lessons learned sbírá, archivuje a využívá. Provedení

kvantitativního výzkumu poté usnadní výběr respondentů pro výzkum kvalitativní. Ten bude proveden následně.

V další fázi práce jsou očekávány kvalitativní řízené polostrukturované rozhovory s vybranými respondenty z dotazníkového šetření, kteří v rámci rozhovorů odpoví na několik předem stanovených ústně položených dotazů s cílem získat hlubší pohled do problému řízení znalostí ve společnosti UniCredit Bank. Tyto dotazy rozšíří kvantitativní výzkum o detailnější informace k metodám sběru, strukturování, archivace a šíření znalostí užívaných jednotlivými respondenty. Slovní komentáře z rozhovorů tak doplní otázky, které v rámci dotazníkového šetření není možné položit, především z důvodu jejich obtížné kvantifikace.

Na základě výsledků ze smíšeného výzkumu bude provedena analýza aktuálního stavu řízení znalostí ve společnosti UniCredit Bank a diskuze výsledků šetření včetně identifikace slabých míst a nedostatků. Poté bude vypracován vlastní návrh na zlepšení se zavedením nových postupů, metod nebo nástrojů. Výsledky a návrhy budou následně prezentovány a konzultovány v praxi s vybranými zaměstnanci banky.

Harmonogram:

1. Studium odborné literatury a navázání spolupráce: listopad 2018 až únor 2019
2. Sepsání literární rešerše: prosinec 2018 až listopad 2019
3. Provedení rozboru současného stavu: duben až září 2019
4. Identifikace slabých míst: červen až prosinec 2019
5. Kvantitativní a kvalitativní výzkum: říjen až prosinec 2019
6. Vypracování vlastních návrhů: prosinec 2019 až leden 2020
7. Diskuze výsledků a návrhů v praxi: prosinec 2019 až leden 2020
8. Finální úpravy praktické části práce: únor 2020

3 Teoretická východiska

3.1. Projektový management

Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů s relativně krátkodobým cílem pro realizaci specifických záměrů společnosti. Z procesního hlediska lze projektový management definovat jako řízení speciální skupiny procesů s relativně krátkou dobou trvání a s vysokou mírou neurčitosti na počátku svého průběhu. Projektový management se liší od běžné formy operativního řízení v líniově řízené organizaci zejména svou dočasností a přidělením zdrojů pro jeho realizaci podle potřeb projektu (Svozilová, 2016, s. 19-22, 43). Nejdůležitějším prvkem projektového řízení je pojem **projekt**.

3.1.1. Definice projektu

Slovo projekt pochází z latinského slova *projectum*, které lze přeložit jako návrh, rozvrh nebo plán. V průběhu času dostal termín projekt další význam – nejenom sestavení statického plánu, ale zejména jeho realizaci (Křivánek, 2019, s. 14).

Pro pojem projekt existuje několik definic. Dle projektového standardu PMI je projekt vnímán jako dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt, službu nebo výsledek (PMBok Guide, 2013, s. 3). Je to jedinečná skupina kroků vedoucích k dosažení stanoveného cíle (Doležal a Krátký, 2017, s. 17). Podobně projekt definuje Svozilová (2016, s. 20), jako časově omezené úsilí vynaložené na přeměnu materiálních a nemateriálních zdrojů za účelem vytvoření unikátního produktu, služby nebo výstupu, který má specifický cíl, definovaná časová omezení působnosti a má stanovené limity pro čerpání zdrojů na realizaci.

Komzák (2019, s. 23) projekt definuje jako jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných činností s daty zahájení a ukončení, prováděný za účelem dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.

Schwalbe (2011, s. 22-23), Doležal a Krátký (2017, s. 16) ve svých publikacích uvádějí následující charakteristiky (atributy) projektu, které projekt odlišují od rutinní práce. Projekt:

- je jedinečný a s jedinečným účelem (měl by mít dobře definovaný cíl),
- je dočasný (s jednoznačným začátkem a koncem),

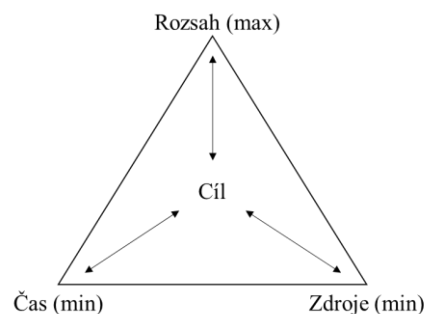
- je komplexní, vytváří se postupným rozpracováváním,
- vyžaduje zdroje často z různých oblastí,
- by měl mít primárního zákazníka a sponzora,
- součástí projektu je nejistota.

Každý projekt je omezen plánovaným rozsahem (výsledky), časem a náklady, takzvaný **projektový trojimperativ**.

3.1.2. Projektový trojimperativ

Aby projekt mohl být úspěšný, musí projektový manažer nejprve zvážit rozsah, čas a náklady projektu. Provázanost těchto tří veličin se obvykle znázorňuje pomocí trojúhelníku (obrázek 1). Cíl projektu je bod v určeném trojúhelníkovém prostoru, který bývá definován pomocí metody SMART. Vrcholy trojúhelníku tvoří již zmíněné tři veličiny, změna jedné veličiny vede ke změně minimálně jedné z dalších. Většinou je požadována maximalizace výsledků (toho, čeho chceme v projektu dosáhnout), ovšem za minimálního času a s minimálním využitím zdrojů – finančních i lidských (Doležal a kol., 2012, s. 66).

Obrázek 1 Projektový trojimperativ



Zdroj: Doležal a kol., 2012, s. 66, vlastní zpracování

Zvládnout projektový trojimperativ znamená dělat kompromis mezi cíli vztahujícími se k rozsahu, času a nákladům (Schwalbe, 2011, s. 24).

Projekt je prvkem, který má charakter procesu, v době své existence se vyvíjí a nachází se v různých fázích, které nazýváme **životním cyklem projektu** (Svozilová, 2016, s. 37).

3.1.3. Životní cyklus projektu

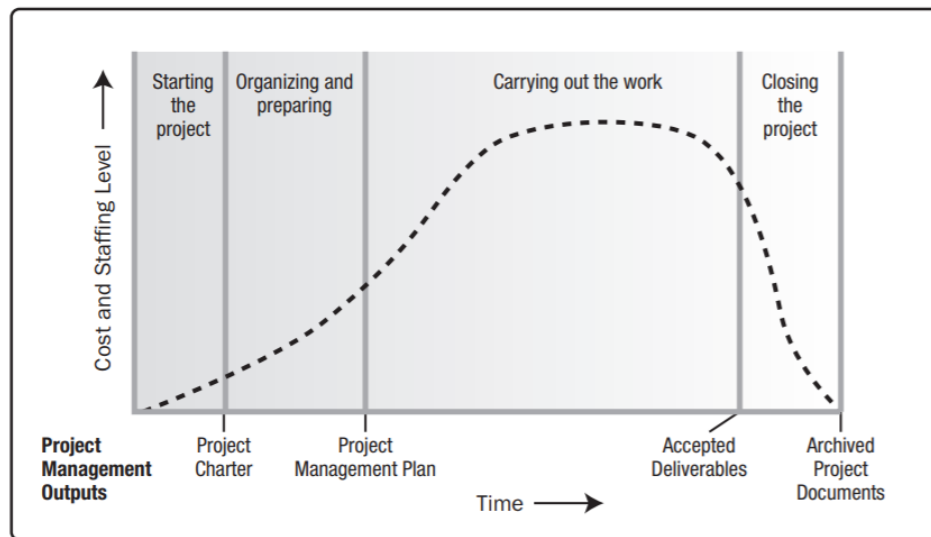
Životní cyklus poskytuje základní rámec pro řízení projektu, bez ohledu na konkrétní činnosti a výstupy, které se mohou projekt od projektu lišit (PMBok Guide, 2013, s. 38). Cyklus definuje, jakou práci je třeba v dané fázi udělat, jaké výstupy a kdy je třeba dodat, kdo se fáze účastní a jak bude vedení kontrolovat a schvalovat výsledky práce jednotlivých fází (Schwalbe, 2011, s.70-71).

Fázová struktura umožňuje, aby byl projekt rozdělen do logických podmnožin pro snadnou správu, plánování a řízení. Projekt může mít libovolný počet fází. Fáze se definují podle funkčních nebo dílčích cílů, průběžných výsledků, výstupů nebo specifických milníků v rámci celkového rozsahu práce. Fáze jsou obecně časově ohraničené, s počátečním a koncovým nebo kontrolním bodem. Standardně jsou dokončovány postupně, v některých situacích projektu se mohou překrývat (PMBok Guide, 2013, s. 38, 41).

Dle PMI PMBoK (2013, s. 38-39) lze všechny projekty sledovat v následující obecné struktuře životního cyklu, která je znázorněna na obrázku 2, a to:

- Zahájení projektu (starting the project) - vytvoření projektového záměru a identifikace zainteresovaných stran (stakeholders),
- Organizace a příprava (organizing and preparing) - podrobný popis rozsahu, rozpočtu, časového harmonogramu a finančního plánu projektu,
- Samotná realizace projektu (carrying out the project work) - řízení zdrojů a lidí na projektu,
- Ukončení projektu (closing the project) - vyhodnocení plnění plánu, akceptace a předání výsledků.

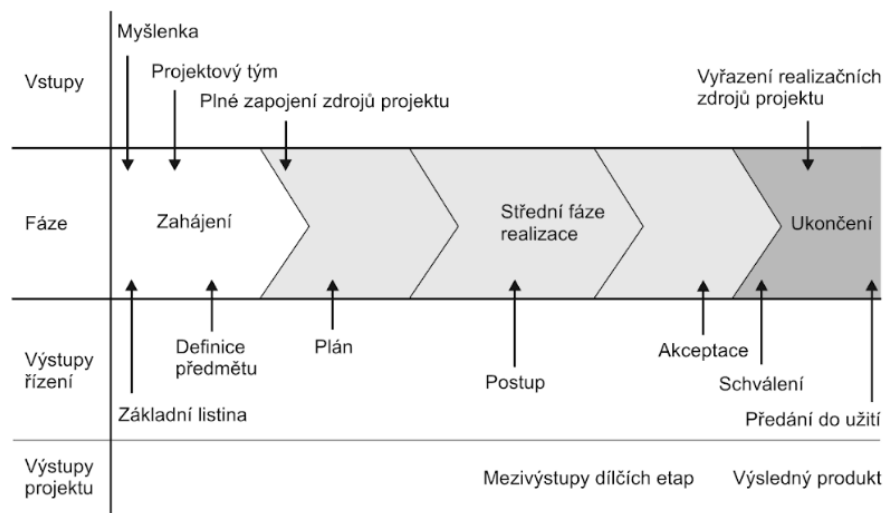
Obrázek 2 Životní cyklus projektu dle PMBoK



Zdroj: PMBoK Guide (2013, s. 39)

Svozilová (2016, s. 39) uvádí podrobněji rozepsaný životní cyklus projektu (obrázek 3). Přejít mezi fázemi je zde zpravidla uskutečněn na základě dílčího schvalovacího procesu, který kontroluje připravenost pro přechod do další fáze (Výstupy řízení).

Obrázek 3 Životní cyklus projektu dle Svozilové (2016)



Zdroj: Svozilová (2016, s. 39)

Doležal (2016, s. 54) rozděluje fáze řízení projektu v nejobecnějším pojetí na:

- Předprojektovou fází (vznik myšlenky),
- Projekt (zahájení, plánování, realizace, ukončení),
- Poprojektovou fází (vyhodnocení, provoz, realizace přínosů).

Pro shrnutí, životní cyklus projektu představuje logický sled fází projektu včetně definovaných stavů a podmínek pro přechod z jedné fáze do druhé. Cílem tohoto logického sledu je zlepšení podmínek pro kontrolu jednotlivých procesů a také usnadnění orientace všech účastníků ve vývojových stádiích projektu a následné zvýšení pravděpodobnosti celkového úspěchu projektu (Svozilová, 2016, s. 19, 38). Co je třeba v dané fázi udělat, je předmětem následujícího textu s názvem „Životní cyklus projektu v praxi“.

Životní cyklus projektu v praxi

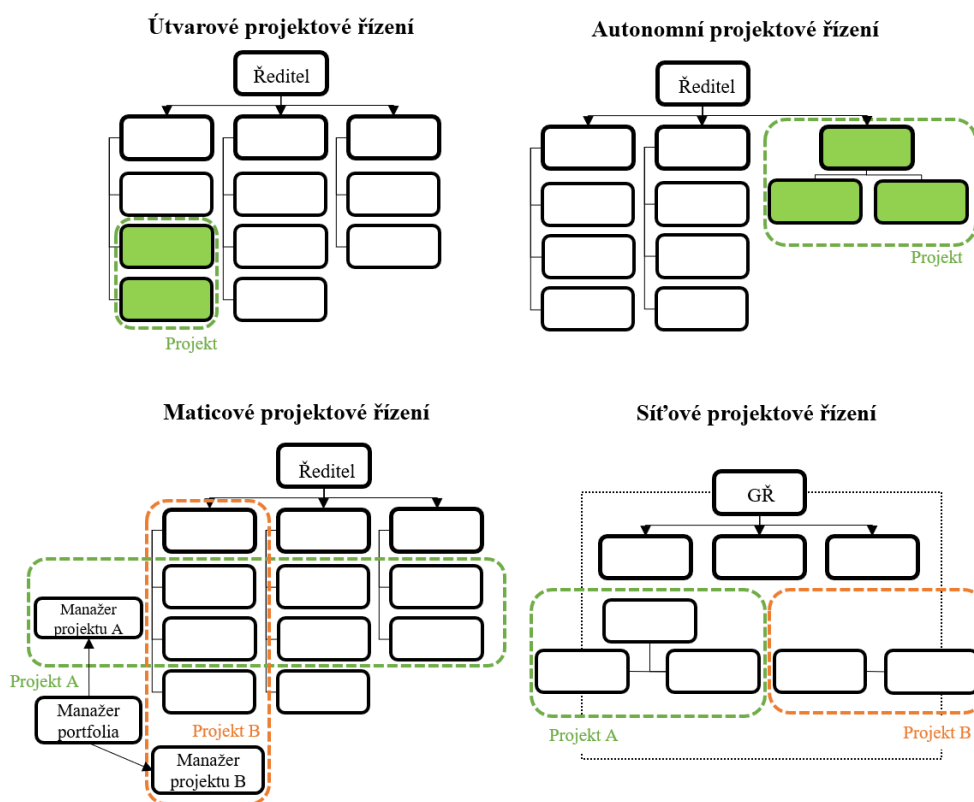
Po vzniku prvotní myšlenky následuje úvodní (přípravná) fáze projektu, ta zahrnuje vytvoření plánu projektu, vyhotovení studie proveditelnosti a následný návrh způsobu realizace. Nezbytným předpokladem v úvodní fázi projektu je zajištění dostatečné podpory pro rozhodnutí projekt skutečně vykonat. Jakmile je investice do projektu schválena, následuje fáze zahájení. V této fázi musí vlastník projektu vytvořit zakládající listinu projektu (project charter), která vymezuje rozsah projektu, jeho cíle, výstupy, rozpočet, časový rámec, kontrolní body a členství v týmu projektu. Během fáze plánování je definován plán řízení projektu (project management plan) – nejčastěji WBS (Work Breakdown Structure) a harmonogram projektu a následně je přistoupeno k realizaci projektu, v jejímž průběhu probíhá reporting. Závěrečnou fází dojde k ukončení projektu, kdy by mělo proběhnout nezávislé zpětné vyhodnocení. Ne všechny dokumenty jsou v jednotlivých fázích povinné, pro přehlednost je v příloze (příloha A) uvedena tabulka základních a doplňkových dokumentů (Doležal a kol, 2012, s. 58; Doležal, 2016, s. 58-59).

3.1.4. Organizační struktura projektu

Jak již bylo řečeno, projekt je dočasný. V závislosti na typu organizace a rozsahu projektu je vhodný určitý způsob organizačního uspořádání. Rozlišujeme dva typy organizačního uspořádání, první je trvalá organizační struktura podniku a druhá je dočasná (projektová) struktura. Organizační struktura podniku, v němž je projekt realizován, představuje důležitý faktor, který ovlivňuje řízení projektu a dostupnost potřebných zdrojů (Máchal a kol., 2015, s. 109). Mezi trvalou a dočasnou organizační strukturou vznikají vazby, které umožňují tok informací a řízení. V našem příkladu organizační struktura podniku vychází z klasického liniového konceptu a jednotlivé formy projektového řízení (dočasné organizační struktury) lze vidět na obrázku 4 (Doležal, 2016, s. 56-59):

- Útvarové projektové řízení – bez nutnosti změn ve stávající organizační struktuře, je vhodné i pro menší projekty v rámci jednoho oddělení podniku,
- Autonomní projektové řízení – organizační struktura vytvořena výhradně pro projektové účely, toto uspořádání je obvykle použito pro strategické projekty. Všichni členové projektového týmu jsou přesunuti ze stálého pracovního zařazení na projekt,
- Maticové projektové řízení – jednotliví členové projektového týmu zůstávají stále na svých pozicích, v rámci své běžné práce ale plní i projektové úkoly,
- Síťové projektové řízení – řízení sítě paralelně probíhajících projektů, většina členů týmu je získána z vnějšku a po ukončení projektu jsou buď přeraženi, nebo je s nimi spolupráce ukončena,
- Projektová kancelář – vhodné uspořádání, pokud nejsou projekty v rámci organizace ojedinělé. Má funkci definiční, kontrolní, realizační i podpůrnou.

Obrázek 4 Projektové řízení v trvalé organizační struktuře podniku



Zdroj: Doležal, 2016, s. 46-50, vlastní zpracování

3.1.5. Mezinárodní standardy v projektovém řízení

Z definice projektu víme, že je každý projekt jedinečný, to ale neznamená, že si projekty nemohou být v něčem podobné. Tyto charakteristiky projektu, které se opakují napříč různými projekty, jsou obsahem projektové metodologie a standardů (Terzieva, 2014, s. 3). Světově uznávané projektové metodologie jsou zejména PRINCE2 a PMBoK (Křivánek, 2019, s. 111)

Téměř všechny standardy projektového řízení mají podobnou základní filozofii, používají obdobné metody i názvosloví a mají velký přínos v tom, že si pracovníci na projektech dokážou vzájemně porozumět, pochopit se a efektivně spolupracovat i napříč různými pracovišti a zeměmi. Liší se místem vzniku, podkladem, ze kterého byly vytvořeny, i způsobem zpracování (Doležal a kol., 2012, s. 23-24).

PMBoK, Project Management Body of Knowledge, volně přeloženo jako soubor znalostí projektového řízení – standard je vytvářen a udržován společností PMI (Project Management Institute), je rozšířený ve více než 170 zemích celého světa a vznikl v 70. letech 20. století v armádním prostředí v USA.

PRINCE2, Projects IN Controlled Environments, volně přeloženo jako projekty v kontrolovaných a řízených prostředích, je metodika rozvíjená společností APM Group Ltd. Jedná se o britský standard, který vznikl v roce 1989 na žádost britského ministerstva průmyslu a obchodu.

IPMA, International Project Management Association, v českém překladu Mezinárodní asociace projektového řízení, vznikla v 60. letech v Evropě. Dnes je organizace IPMA přítomna na 45 místech na všech 5 kontinentech, v ČR je zastoupena prostřednictvím Společnosti pro projektové řízení, o.s.

V praxi bývají podle jedné metodiky řízeny zejména projekty velkých podniků s výrazným vlivem zahraničního kapitálu. Středně velké až velké podniky mívají obvykle projektovou kancelář (PMO – Project Management Office), která je součástí řízení kvality nebo jakosti a která je samostatně zařazená v organizační struktuře společnosti. PMO odpovídá vedení společnosti za to, že bude ve všech projektech použita stejná metodika řízení projektů. Podniky střední a menší zpravidla PMO nemívají, zde si projektový manažer může volit metodiku na základě svého uvážení (Komzák, 2013, s. 27-28).

Křivánek (2019, s. 115) ve své publikaci čtenáře navádí držet se jedné metodologie. Na druhé straně ale nic nebrání tomu, abychom například nějaký osvědčený postup (best practice) z jedné metodologie účelně aplikovali do té, kterou používáme.

Závěrem této kapitoly bychom měli zmínit i agilní projektovou metodologii. Ta vznikla poměrně nedávno jako odpověď na některé nedostatky tradičních projektových metodologií, které se projevovaly zejména ve vývojových a softwarových projektech. Mezi agilní projektové metodologie patří například SCRUM (Křivánek, 2019, s. 116).

3.2. Vymezení a užívání pojmu Lessons Learned

Globalizace a sociálně-ekonomické změny neustále kladou vyšší požadavky na zdokonalování managementu ve firmách. To se odráží v hledání efektivnějších metod a technik řízení a začíná se více hovořit o **znalostním managementu** – knowledge management (Jirásková, 2011, s. 1).

3.2.1. Znalostní management

S pojmem znalost se člověk setkává již dlouhou dobu. V minulosti byla znalost více spjata s přírodou a zvyky předávanými po generace především ústní formou, s počátkem antiky začaly být znalosti rozvíjeny systematictěji a zásadní zlom nastal v průběhu 16. a 17. století, kdy byly položeny základy tzv. vědecké společnosti a tím začalo zkoumání pomocí experimentů. Pojem znalost je možné definovat jako organizovanou informaci využitelnou k řešení problémů, případně jako informaci, která je organizována a analyzována, aby se stala srozumitelnou a použitelnou k řešení problémů nebo k rozhodování (Bureš, 2007, s. 27, 37).

Znalost lze přirovnat k živému systému, který roste a mění se při interakci s prostředím. Ti, kteří mají znalosti, vidí známé vzorce v nových situacích a mohou na ně přiměřeně a rychle reagovat. Lepší znalosti mohou například vést ke zlepšení efektivity ve vývoji a výrobě produktů, a můžeme je použít k významným strategickým rozhodnutím (Davenport a Prusak, 1998, s. 5).

Při využití znalostního managementu společnost cílevědomě vyhledává, tvoří, zlepšuje, skladuje, sdílí a využívá informací, vědomostí a poznatků. Znalostní organizace se projevuje zvýšenou snahou učit se, adaptovat a měnit se prostřednictvím lidí, kteří se učí. V případě, že se organizace chce změnit na znalostní, musí si vybudovat systém znalostí – určitou databázi informací, a to tak, aby všichni pracovníci měli přístup ke zkušenostem ostatních a zároveň mohli do systému přispět svými zkušenostmi. V tomto procesu je možné využít i tzv. systém **Lessons Learned**, kdy databáze Lessons Learned představuje strukturovanou znalost (Jirásková, 2011, s. 3-4).

3.2.2. Definice pojmu lessons learned

Poučení z projektu (anglicky lessons learned, LL) využívané v projektovém řízení zahrnuje především strukturovaně popsané zkušenosti, které nabyl projektový tým v průběhu celého životního cyklu projektu. Je cenným zdrojem informací pro týmy, které plánují realizaci obdobného projektu a slouží pro ně jako inspirace. Poučení z projektu obsahuje soubor událostí (pozitivních i negativních), jejich dopad na projekt a doporučení, jak postupovat při situaci, kdy událost nastane (Doležal a kol., 2013, s. 175). White a Cohan (2015, s. 1) popisují, že lessons learned pomáhá projektovému týmu objevit jeho silné a slabé stránky, poskytuje členům týmu možnost diskutovat o dosažených úspěších a výsledcích v průběhu projektu. Judgev (2012, s.1) lessons learned definuje jako efektivní způsob přenosu cenných zkušeností a znalostí o projektu při jeho řízení i po něm.

3.2.3. Lessons learned v praxi

Jak již bylo řečeno tvorba, aktualizace, dostupnost, kvalita a využití znalostí je základní součástí proaktivně řízené organizace. Mezi klíčové koncepty patří sdílení dat, zkušeností a odborných znalostí do opakovaně použitelných znalostních databází, které jsou distribuovány a sdíleny s lidmi, kteří je potřebují (Terzieva, 2014, s. 1-4). Jelikož jsou ale znalosti a následná rozhodnutí často jen v hlavách manažerů, může být obtížné vysledovat jejich cestu. Dle Davenporta a Prusaka (1998, s. 10) manažeři získávají dvě třetiny všech informací z osobních setkání nebo telefonických rozhovorů a pouze jedna třetina pochází z dokumentů. V případě, že člověk v organizaci potřebuje odbornou radu, většina lidí své téma konzultuje s několika znalými lidmi osobně.

Studie Davenporta a Prusaka (1998, s. 14) dále ukázaly, že maximální velikost organizace, ve které se lidé navzájem znají dostatečně dobře, aby měli spolehlivé informace o kolektivních organizačních znalostech, je dvě stě až tři sta lidí. V současné době se klade stále větší důraz na dokumentování získaných zkušeností z jednotlivých projektů. Některé společnosti dokonce požadují, aby projektoví manažeři uchovávali projektové zápisy dokumentující všechna rozhodnutí, jakož i soubor projektu s veškerou projektovou korespondencí, což u velkých projektů může být nepraktické (Kerzner, 2003, s. 351).

3.2.4. Výhody vedení lessons learned v praxi

LL rozšiřuje sdílení znalostí o konkrétních projektových fázích, které proběhly podle plánu a o částech, které mohou, ještě v průběhu projektu, být vylepšeny (Judgev, 2012, s. 1). Důvodů, proč se lessons learned zabývat, je hned několik. Jedním z nich je rozšiřování znalostí napříč různými projekty, zvýšení spokojenosti na pracovišti, zlepšení pracovních vztahů mezi účastníky projektu a další (Baaz a kol., 2010, s. 1).

Pokud ponaučení z projektu nebude zpracováno, je pravděpodobné, že cenné zkušenosti zůstanou pouze u osob, které je nabyly, nedojde k zamyšlení se nad projektem jako celkem a nějaké zajímavé poučení zcela unikne pozornosti (Doležal a kol., 2013, s. 175). Je proto třeba učinit další krok – zajistit, aby se poučení dostalo k lidem, kteří ho potřebují, a aby se daným poučením tyto lidé dále zabývali (Milton, 2010, s. 19). S pomocí LL se nám tak může podařit dosáhnout dobrých výsledků na provozní úrovni a tím zlepšit celou základní úroveň organizace. Znalosti získané z projektu mohou být také cenným zdrojem pro získání konkurenční výhody (Judgev, 2012, s. 1).

3.2.5. Jak evidovat lessons learned

Jak již bylo zmíněno, LL by mělo být zachyceno v databázi přístupné všem pracovníkům v organizaci. V praxi se ale naneštěstí mnoho z dobře vymyšlených databází a dokumentů poučení z projektu více soustředí na problém, než na řešení a je obtížné v nich hledat zkušenosti pro další projekty (Marlin, 2008, s.3). Pro úspěšné sdílení znalostí je dle Jiráskové (2011, s. 3) nutné splnit tři předpoklady a to:

- 1) Sdílení znalostí pomocí spolehlivé společné technologické infrastruktury
- 2) Spojení lidí, kteří mají znalosti a ochotu je sdílet, ptát se a naslouchat
- 3) Implementování procesů pro zjednodušení sdílení, ověřování a výběru znalostí

Dokument by měl být zpracován na základě skutečného průběhu projektu a jeho dosažených výsledků. Je výhodné analyzovat celý průběh projektu, určit dobré i špatné zkušenosti, seskupit veškerá poučení, nalézt chyby a příště je neopakovat. Konkrétní zpracování pak spočívá v analýze seznamu poučení, registru rizik, zápisů z porad, seznamu bodů k řešení a další relevantní dokumentaci. Na základě analýzy pak sestavení písemné dokumentace poučení z projektu, které musí být srozumitelné i pro osoby nezainteresované na projektu (Doležal a kol., 2013, s. 20).

Je vhodné, aby projektový manažer zařadil do svého časového plánu i formální průběžná hodnocení, přičemž může k těmto hodnocením přispět jakýkoliv účastník projektu – a to i ti, kteří nejsou považováni za klíčové členy týmu. Tito lidé naopak mohou mít odlišný, a přesto velmi podstatný pohled na věc, který by těm, co stojí příliš blízko dění, mohl uniknout (Barker a Cole, 2007, s.139).

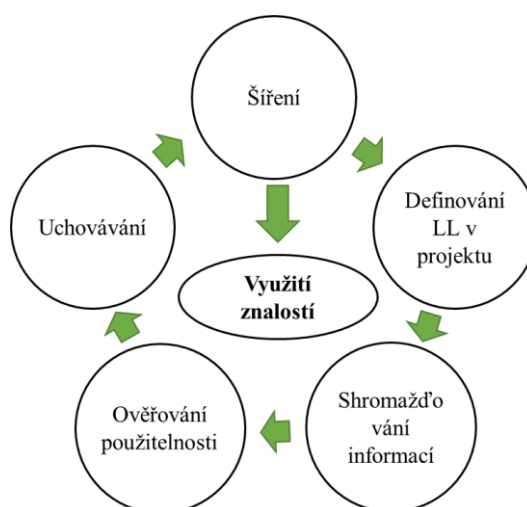
Jako každá účinná databáze, musí mít lessons learned správce, jehož úkolem je zajistit tyto pravidla (Marlin, 2008, s.3):

- Každé ponaučení by se mělo zaměřit na to, co bude přínosem pro realizaci budoucích projektů (jaké zkušenosti aplikovat a čemu se vyvarovat).
- Každé ponaučení se zapisuje do databáze tak, aby tam nebyl uveden viník.
- Databáze by měla být aktuální a snadno přístupná. Je proto důležité používat stručné a jasné výrazy a klíčová slova umožňující efektivnější vyhledávání. V ideálním případě se dá v databázi najít i kontakt na osoby, jež lze ohledně projektu kontaktovat.

3.2.6. Proces získávání lessons learned

Využití lessons learned je hlavní součástí organizační kultury, která se zavázala k neustálému zlepšování a adaptivnímu řízení. Mechanismy pro získávání, sdílení a šíření získaných zkušeností se mohou lišit, obecně se ale tento proces skládá z pěti fází: definování LL v projektu, shromažďování informací, ověřování použitelnosti, uchovávání a šíření viz obrázek 5 (White a Cohan, 2010, s. 1).

Obrázek 5 Proces získávání lessons learned



Zdroj: White a Cohan, 2010, s. 1, vlastní zpracování

1) Definování LL v projektu

Tento krok je počátečním krokem, ve kterém je poučení z projektu identifikováno a je vytvořen proces a tým, jehož prostřednictvím bude LL shromažďováno. Je důležité si předem stanovit, co přesně chceme získat a které osoby by měly být součástí projektového týmu. Před zahájením projektu by měli být vybráni klíčoví aktéři projektu, především zaměstnanci se specifickými odbornými znalostmi. Projektový tým by pak měl souhlasit s formátem projektu, metodami sběru dat, procesem, strategií šíření a dalšími činnostmi (White a Cohan, 2010, s. 2).

2) Shromažďování informací

Proces sběru dat zahrnuje zachycení informací prostřednictvím strukturovaných a nestrukturovaných procesů, jako jsou připomínky k projektu z jednotlivých setkání. Shromáždění informací pro poučení může pocházet z tolika zdrojů, které je organizace ochotna podstoupit. Získané poučení může být založeno jak na pozitivních zkušenostech, které dosahují cílů organizace, tak na těch negativních, které vedou k nežádoucím výsledkům (White a Cohan, 2010, s. 2).

3) Ověřování použitelnosti

Tato část procesu slouží k ověření přesnosti a použitelnosti získaných informací. Odborníci v oblasti, z které daná informace pochází, mohou být zapojeni do koordinace a přezkoumání, zda je informace relevantní v jiných projektech, je jedinečná pro určité oddělení či projekt, nebo se vztahuje k celé organizaci (White a Cohan, 2010, s. 2).

4) Uchovávání

Aspekt uchovávání získaných poznatků obvykle zahrnuje začlenění důležitých poznatků do elektronické databáze pro budoucí sdílení a šíření. Informace by měly být uloženy způsobem, který umožňuje uživatelům identifikovat hledané poznatky podle klíčových slov (White a Cohan, 2010, s. 2).

5) Šíření

Posledním, a zároveň nejdůležitějším prvkem v procesu, je šíření získaných poznatků. LL je málo přínosné, pokud není distribuováno a využíváno lidmi, kteří z něj budou mít prospěch. Šíření může zahrnovat školení nebo rutinní distribuci prostřednictvím různých komunikačních médií (White et Cohan, 2010, s. 2).

Křivánek (2019, s. 152-153) uvádí následující best practice pro sdílení lessons learned:

- Elektronická knihovna
- Projektová wikipedie
- Firemní blog
- Tréninky a školení (akademie projektového řízení)

3.2.7. Lessons learned ve standardech projektového řízení

Na základě metodologie PRINCE2 by se měl projektový tým učit ze zkušeností po celou dobu projektu. Databáze zkušeností by měla zahrnovat informace o procesech řízení, produktech a postupech, které buď přispěly k úspěchu projektu, nebo byly v projektu problémem. Dále by měla obsahovat použité postupy, techniky a nástroje včetně informace jakým způsobem byly použity a také kým. Projektový manažer by si měl vést Lessons log, který je v metodice PRINCE2 podrobně popsán. PRINCE2 uvádí jako best practice zapojení do projektu účastníky, kteří se již podobného projektu zúčastnili. Pokud organizace zatím žádný podobný projekt nedělala, je užitečné do projektu zahrnout externí konzultanty, kteří příslušné zkušenosti mají (PRINCE2, s. 150).

Vedení lessons learned dle PRINCE2 zahrnuje následující kroky (PRINCE2, s. 168):

- vytvoření Lessons log,
- přezkoumání předchozích interních projektů a určení, co z nich lze v daném projektu použít,
- přezkoumání externích projektů, spolupráci s externí organizací, zkušenosti zákazníků apod.,
- konzultace s jednotlivci nebo týmy se zkušenostmi s podobnými projekty,
- zahrnutí veškerých zkušeností do Lessons log.

V PMBoK je lessons learned definováno jako znalosti získané během projektu, na kterých je možné ukázat, jak by měly být projekty řešeny v budoucnu s cílem zlepšit výkonnost organizace (PMBoK Guide, 2013, s. 543).

4 Vlastní práce

4.1. Charakteristika podniku

UniCredit je celoevropská komerční banka, která přináší svým 26 milionům klientů produkty a služby prostřednictvím své obchodní sítě v západní, střední a východní Evropě. Evropská bankovní síť UniCredit zahrnuje Itálii, Německo, Rakousko, Bosnu a Hercegovinu, Bulharsko, Chorvatsko, Českou republiku, Maďarsko, Rumunsko, Rusko, Slovensko, Slovinsko, Srbsko a Turecko (Výroční zpráva, 2017).

Obrázek 6 Mapa evropské bankovní sítě UniCredit



Zdroj obrázku: Výroční zpráva, 2017, str. 11

UniCredit Bank zahájila svou činnost na českém trhu 5. listopadu 2007. Vznikla integrací dvou bankovních domů HVB Bank a Živnostenské banky. Od prosince 2013 UniCredit Bank v České republice a na Slovensku poskytuje bankovní produkty a služby pod jednotným obchodním názvem UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. (UniCredit Bank, 2019).

UniCredit Bank je oproti ostatním bankám působícím na českém trhu jedinečná v tom, že vytváří franšizová obchodní místa. Obchodní místa pod značkou UniCredit Bank Expres představují unikátní spojení UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. a partnera (samostatného podnikatele) provozujícího vybrané obchodní místo. Tato obchodní místa poskytují základní bankovní produkty a služby a významně rozšiřují dostupnost bankovních služeb ve všech regionech České republiky (UniCredit Bank, 2019).

4.1.1. Portfolio služeb

UniCredit Bank patří na českém i slovenském trhu mezi přední finanční instituce a poskytuje širokou škálu produktů. Banka se skládá z několika segmentů: retailové a privátní bankovníctví, firemní a investiční bankovníctví a ostatní (Výroční zpráva, 2017):

- *Retailové a privátní bankovníctví* zahrnuje zejména tyto produkty a služby: úvěry, hypotéky, vedení účtů, služby platebního styku včetně platebních karet, spořicí a termínované účty a investiční poradenství (UniCredit Bank, 2019)
- *Firemní a investiční bankovníctví* neboli poskytování bankovních služeb firmám a vládním institucím zahrnuje zejména následující produkty a služby: úvěry, bankovní záruky, vedení účtů, služby platebního styku, otevírání dokumentárních akreditivů, termínované vklady, operace s deriváty a zahraničními měnami, operace na kapitálovém trhu včetně úpisu akcií klientů, investiční poradenství a poradenství v oblasti akvizic a fúzí (Výroční zpráva, 2017)
- *Ostatní služby*: služby, které nejsou součástí výše uvedených kategorií (Výroční zpráva, 2017)

4.1.2. Cílová skupina zákazníků

Banka nabízí své služby fyzickým osobám, podnikatelům, firmám i privátní klientele.

4.1.3. Strategie a ekonomické ukazatele

Strategie UniCredit je být jednoduchou, úspěšnou, celoevropskou komerční bankou s plnohodnotným korporátním a investičním bankovníctvím. Cílem je učinit z banky flexibilnější a ziskovější společnost, schopnou využít všech příležitostí. Dalším dlouhodobým strategickým cílem banky je posilování pozice v oblasti poskytování sofistikovaných a individuálních řešení pro klienty a udržení pozice jedničky v oblasti nemovitostního financování (financování developerských projektů). Klíčovým prvkem je digitalizace a přizpůsobení se této nové formě vztahů s klienty (Výroční zpráva, 2017).

Bankovní sektor a konkurence

Bankovní sektor je v Čechách i na Slovensku velice stabilní a s velkou mírou konkurenčního prostředí. Ke konci roku 2018 bylo v České republice 49 subjektů disponujících bankovní licencí, přičemž od roku 2010 postupně přibývají menší hráči jako je mBank, FioBanka, AirBank, Equa a další (Thein, 2019). Trendem v bankovním sektoru je v současné době digitalizace. A to jak digitalizace bankovních procesů, čímž se banky snaží ušetřit náklady na pobočkovou síť, tak následný přesun klientů do online prostředí, kde klienti mohou mít své finance nepřetržitě pod kontrolou, a to ze všech zařízení, které denně využívají.

Ekonomické ukazatele

Bance UniCredit Czech Republic and Slovakia, a.s. se v posledních letech daří. To můžeme zaznamenat v účetních závěrkách za poslední roky, kdy byl v roce 2018 výsledek hospodaření po zdanění 8 923 mil. Kč, v roce 2017 pak 8 821 mil. Kč a v roce 2016 celkem 6 045 mil. Kč. Postupný nárůst je patrný od roku 2011, což je možné vidět v tabulce 1.

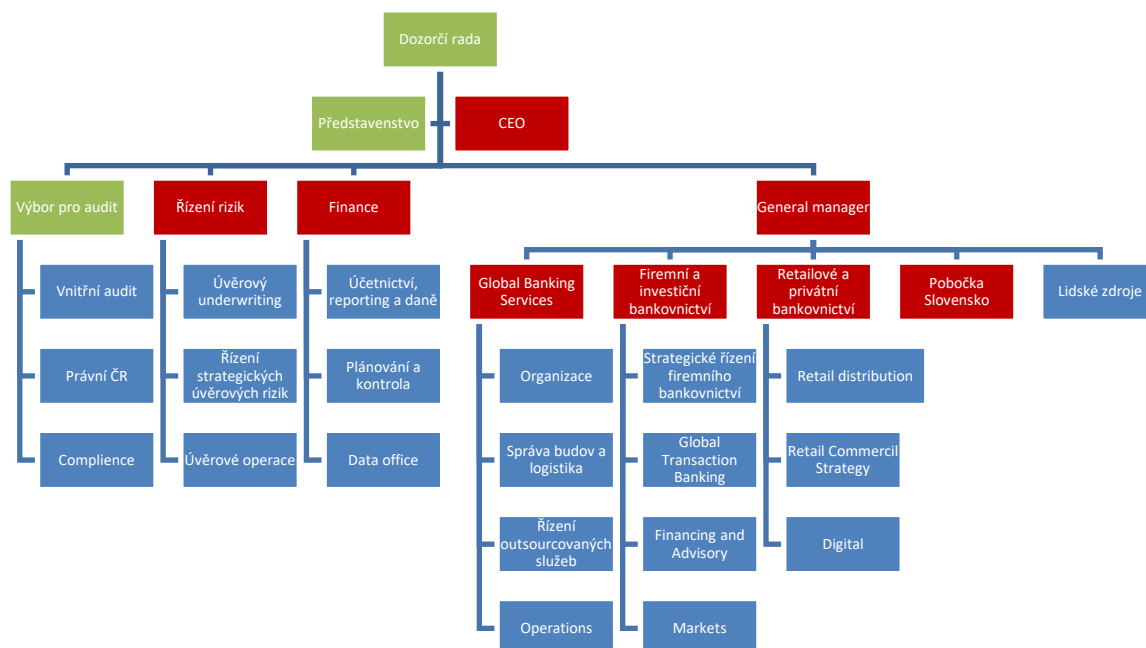
Tabulka 1 Výsledek hospodaření UniCredit Bank 2007-2018

Rok	Výsledek hospodaření po zdanění (v mil. Kč)	Rok	Výsledek hospodaření po zdanění (v mil. Kč)
2018	8 923	2012	3 157
2017	8 821	2011	1 146
2016	6 045	2010	3 002
2015	5 640	2009	2 768
2014	4 911	2008	4 911
2013	3 170	2007	2 965

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek UniCredit Czech Republic and Slovakia, a.s. dostupných na stránkách www.justice.cz

4.1.4. Organizační struktura

Obrázek 7 Organizační struktura banky UniCredit



Zdroj: Vlastní zpracování

Trvalá organizační struktura banky UniCredit je liniově-štabní. Na nejvyšším stupni hierarchie banky stojí generální ředitel (CEO), tomu je přímo podřízený obchodní ředitel (General manager). Obchodní ředitel řídí čtyři divize – Global Banking Services, Firemní a investiční bankovníctví, Retailové a privátní bankovníctví a Pobočka Slovensko, což je možné vidět na obrázku 7.

Představenstvo UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. je statutárním orgánem společnosti a v jeho čele stojí předseda. Představenstvo zabezpečuje obchodní vedení banky, má aktuálně 7 členů a je voleno na dobu tří let (Výroční zpráva, 2017).

Dozorčí rada má devět členů a její členové jsou voleni na dobu tří let. Jejím úkolem je posuzovat konkrétní směry činnosti a obchodní politiky banky a dohled na její provádění. Schvaluje založení a zrušení dceřiných společností banky a další (Výroční zpráva, 2017).

Výbor pro audit (3 členové) je nezávislý výbor, jehož úkolem je dohlížet, monitorovat a radit v závažných záležitostech týkajících se účetnictví a finančního výkaznictví (Výroční zpráva, 2017).

4.2. Výchozí stav projektového řízení v podniku

Projektový management je v bance chápán jako podmnožina úkolů, procesů, nástrojů a šablon využitých manažerským týmem, s cílem iniciovat, plánovat, realizovat a kontrolovat projektové aktivity v průběhu celého životního cyklu projektu (PPM, 2018). Projekty v bance nejsou vedeny podle jednoho standardu, v interní metodice je ale možné některé prvky z jednotlivých projektových standardů nalézt. Každý projekt v bance má definovanou jasnou strukturu, jak by měl probíhat, a především jakým způsobem dochází k jeho schvalování včetně rozpočtu. Veškeré informace k projektům v bance lze nalézt v interním předpisu Project management manual (PPM) a Změnové a projektové řízení (ZPŘ).

4.2.1. Životní cyklus projektu

Projektový cyklus může být rozdělen na několik kroků od identifikace projektu až po jeho implementaci. Každý projekt prochází různými fázemi v rámci svého životního cyklu. V bance, pro potřeby rozlišení dílčích kroků a činností, rozeznáváme 5 fází životního cyklu projektu pokrývající E2E (end-to-end) dodání projektu a to (ZPŘ, 2018):

- 1) Zahájení projektu (initiation)
- 2) Definice projektu (definition)
- 3) Implementace (implementation)
- 4) Nasazení (deployment)
- 5) Ukončení (closure)

Obrázek 8 Životní cyklus ICT projektu v UniCredit Bank



Zdroj: PPM, 2018

Obrázek 9 Životní cyklus projektu bez technické dodávky v UniCredit Bank



Zdroj: PPM, 2018

Vybrané fáze projektu mohou být přeskočeny na základě povahy každého projektu. Projekt bez technické dodávky má jen pět základních fází.

V bance se rozlišují 4 typy projektu (Fast Track, Standard Track, Strategic Track, Product Track) podle velikosti nákladů na projekt. Podle toho jsou pak vyžadovány různé typy dokumentů, které je třeba v rámci projektu dodat (příloha B).

1) Zahájení projektu (initiation)

V počáteční fázi (zahájení projektu) projektový manažer nebývá přidělen a fáze je řešena projektovou kanceláří (PMO). Hlavním cílem této fáze je připravit obchodní/IT poptávku ke schválení a oficiálnímu zahájení projektu. V této fázi jsou připraveny následující dokumenty:

- Intention charter (zakládací – identifikační listina projektu)
- Business requirement document (BRD)
- Business case
- Solution proposal
- CMC presentation for approval (CMC Proposal)

V rámci první části **Zakládací listiny projektu** (příloha C) je důležité projekt popsat, definovat rozsah, hlavní cíle a milníky, organizační tým a do tabulky označit, zda se jedná o nový projekt nebo změnu na projektu stávajícím. Nejdůležitější složkou druhé části Zakládací listiny projektu (příloha D) je definování rozsahu projektu podle finančních nákladů (jednotlivé typy projektů musí dodat různé dokumentace, podléhají také různým schvalovacím procesům).

Intention charter se řadí mezi základní dokumenty v rámci první fáze řízení projektu (identifikace) a obsahuje vše, co bylo zmíněno v kapitole 3.1.3. a to: rozsah projektu, jeho cíle, výstupy, rozpočet, časový rámec, kontrolní body a členství v týmu projektu. Zakládací listina projektu je pomyslnou kotvou, která stanoví tři základní parametry projektu, kterými jsou výsledek, čas a zdroje (náklady). Tyto parametry se nazývají projektový trojimperativ, viz kapitola 3.1.2.

Další body, které by dle Doležala a Krátkého (2017, s. 51) měla zakládací listina obsahovat, jsou obsahem prezentace ke schválení projektu (tzv. CMC presentation for approval) a to konkrétně:

- Určení klíčových zainteresovaných stran (příloha E)
- Popis kritérií úspěšnosti

- Hlavní předpoklady nebo hlavní rizika (příloha G)
- Datum schválení a jména osob, které listinu schválily

Po obdržení Sponzorem schválené Zakládací listiny projektu, připraví funkční analytik ve spolupráci se změnovým manažerem tzv. **BRD (Business Requirements Document)**. Jakmile je znění BRD změnovým manažerem odsouhlaseno, zadá funkční analytik oficiálně žádost o nacenění a případně následné zpracování tohoto požadavku na UniCredit Services (US). US je součástí skupiny UniCredit, zabezpečuje pro banku v rámci outsourcingu činnosti v oblasti informačních technologií (ZPŘ, 2018).

BRD je dokument vypracovaný funkčním analytikem a změnovým manažerem, který popisuje požadavky banky na změny v ICT oblasti v souvislosti s realizací projektu. V tomto dokumentu je třeba uvést jméno projektu, způsob vedení projektu, zda a jaké budou potřeba ICT služby, současný stav, popis problému a cíle projektu, ICT funkcionality, dopad na platformy a nakonec rizika projektu. BRD zadává funkční analytik do aplikace Portfolio Project Management nebo ji zasílá dodavateli. US zajistí předání požadavků k analýze a následnému nacenění. Výslednou cenu komunikuje US zpět do banky formou **Solution proposal**. Podle ceny se pak určí proces schvalování (zda stačí jen GBS – Global Banking System) nebo musí projekt projít schválením na CMC (PPM, 2018).

V rámci **CMC presentation for approval** (podkladové prezentace pro schválení na CMC) je potřeba získat souhlasy stakeholderů a jejich případné připomínky. Stakeholder meeting bývá obvykle týden před vypsáním termínem pro CMC schválení (k nahlédnutí v příloze E). Kromě stakeholderů v prezentaci musí být kompletní business case (příloha F). Dále pak struktura týmu, který na projektu bude pracovat, časový harmonogram a rizika projektu (příloha G).

2) Definice projektu (definition)

V definiční fázi projektu je určen projektový manažer. V této fázi začíná studium proveditelnosti, jejímž cílem je podrobnější rozpočet, plán a jsou připraveny následující dokumenty:

- Dokument funkční specifikace (FSD)
- Návrh řešení (pokud nebyl vytvořen během iniciační fáze)
- Artefakty podporující standardizované řízení projektů (zprávy o stavu, zápisy ze zasedání)

Definují se především obchodní a funkční požadavky, které následně slouží jako základ pro plány testování/validace v budoucích fázích. Rozsah této fáze zahrnuje analýzu, dokumentaci a odsouhlasení podrobných obchodních požadavků. Definice může zahrnovat i rozsah. V této fázi jde také především o upřesnění nákladů (PPM, 2018).

3) Implementace (implementation)

a. Development & SIT

Tato fáze se zaměřuje na překlad požadavků a funkčních specifikací do technického řešení. To zahrnuje aktualizaci hodnocení rizik, specifikace systému a jeho designu, plán vývoje a UAT testování, aktualizace projektového plánu a nákladů (PPM, 2018).

b. UAT testování (User Acceptance Testing)

Tato fáze zahrnuje přípravu testu (dohledání dostupných informací a znalostí, nástroje na testování, vydefinování rozsahu, úrovně a typu testů), schválení organizace, vedení UAT testů, onboarding testerů a hodnocení testu (odevzdání do produkce, podpora produkce). Cílem UAT je potvrdit, že daný systém splňuje stanovené business a funkční požadavky (PPM, 2018).

4) Nasazení (deployment)

Fáze nasazení se skládá ze 3 hlavních částí (PPM, 2018):

- **Příprava:** Činnosti potřebné pro úspěšné nasazení zahrnují např. příprava interní / externí komunikace, příprava a provedení školení, postup nasazení, harmonogram schůzek a aktualizace vnitřních předpisů
- **Provedení:** Postupné nasazení do produkce, provedení smoke testů
- **Podpora po nasazení:** Fáze s cílem stabilizovat řešení po nasazení, např. mimořádná podpora na pobočkách a call centru

5) Ukončení (closure)

Projektový manažer musí vyhodnotit úspěšnost projektu a sepsat získané zkušenosti (PPM, 2018).

V tabulce 2 je možné vidět rozšíření přílohy A o tučně zvýrazněné dokumentace, které se v UCB užívají. Nejdůležitějším dokumentem každého projektu v bance je CMC presentation for approval (součástí prezentace je Zakládací listina projektu) a pak Business case. Většina zvýrazněných dokumentů byla zmíněna v textu výše, navíc uvádím šablonu

Issue Log (příloha I) a šablonu Registru rizik (příloha J), které se ale v bance příliš nevyužívají.

Tabulka 2 Přehled projektové dokumentace (tučně zvýrazněné dokumenty v UCB)

Fáze řízení projektu	Základní dokumenty	Doplňkové dokumenty	Dokumentace v UCB
Identifikace	Zakládací listina projektu	Projektový záměr Logický rámeček	Zakládací listina projektu, BRD, BC, Solution proposal, CMC Proposal
Zadání/ definice	Work Breakdown Structure (WBS)	Registr zainteresovaných stran Tabulka souvislostí	FSD, návrh řešení, zprávy o stavu, zápisy ze zasedání
Plánování	Matice zodpovědnosti Registr rizik Rozpočet a finanční plán Harmonogram	Plán řízení projektu Organizační struktura, role a odpovědnosti Komunikační plán	
Realizace	Zápis z porady Změnový požadavek	Report o stavu projektu Seznam bodů k řešení (issue log) Seznam poučení (lessons log)	
Ukončení	Akceptační protokol Vyhodnocení projektu	Předávací protokol Poučení z projektu (lessons learned)	Soupis zkušeností

Zdroj: Doležal, 2016, s. 60, vlastní zpracování

4.2.2. Organizační struktura projektu

Pokud bychom se vrátili zpět do kapitoly 3.1.4., kde je možné nalézt popis různých organizačních struktur projektu, můžeme konstatovat, že v bance UniCredit není pouze jeden typ. Tím, že napříč bankou probíhají různé typy projektů, má každý jinou organizační strukturu. Hlavní interní projekty jsou vedeny **projektovou kanceláří (PMO)**, která v organizační struktuře stojí samostatně. Během posledních let si ale jednotlivé divize (korporátní i retailová) vymohly vlastní projektové manažery pro své business projekty. Tyto projekty jsou řízeny útvarově (**Útvarové projektové řízení**). Třetím typem organizační struktury jsou agilně vedené projekty mezinárodního rozsahu. To jsou zejména hlavní strategické projekty banky, jako je například digitalizace Retailu CZ&SK. Tento typ

projektu je řízen autonomně (**Autonomní projektové řízení**), kdy jsou členové týmu na denní bázi společně v jedné místnosti, tzv. E2E Room.

4.2.3. Mezinárodní standardy projektového řízení využité v UCB

Společnost UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. neřídí projekty podle žádného ze standardů uvedených v kapitole 3.1.5. Některé prvky z jednotlivých standardů lze ale při vedení projektů nalézt.

4.3. Kvantitativní a kvalitativní výzkum v organizaci

Proces sběru dat byl proveden na základě metodiky uvedené v knize Sociologie (Anthony Giddens, 1999) a byl složen z těchto procesních kroků:

1. definice problému,
2. formulace hypotézy,
3. volba výzkumné strategie,
4. provedení výzkumu (sběr a zaznamenávání dat),
5. interpretace získaných informací,
6. zveřejnění závěru.

4.3.1. Definice problému

Cílem výzkumu je zjistit, jakým způsobem probíhá řízení lessons learned v bance UniCredit. A zda toho řízení odpovídá definovanému procesu získávání LL v teoretické části práce (kapitola 3.2.6.), který se skládá z: definování LL v projektu, shromažďování informací, ověření použitelnosti dat, uchovávání a šíření lessons learned.

Hlavní výzkumná otázka: Jsou v rámci UniCredit Bank znalosti z projektů sbírány a následně strukturovány, archivovány, šířeny a využívány? Cílem výzkumu je kromě vyřešení výzkumného problému následné doporučení dalšího postupu pro organizaci.

4.3.2. Volba výzkumné strategie

Pro tuto práci byla vybraná metodologie sociálního výzkumu z knihy Kapitoly metodologie sociálních výzkumů (Reichel, 2009). Jako metoda sběru dat bylo vybráno **dotazníkové šetření** se stanoveným minimem 50 respondentů a několika základními otázkami s otevřenými i uzavřenými odpověďmi k tématu. Účelem tohoto dotazníku je analýza stavu znalostí o lessons learned v UniCredit Bank a jejich následná prezentace a vyhodnocení s pomocí grafů a tabulek. Dotazníkové šetření neumožňuje detailní názorové či slovní vyjádření, a tak bývá informace, kterou podávají, ve svém rozsahu dosti omezená. Proto byla dotazníková metoda vybrána jako první, druhý sběr dat proběhne s pomocí **polostrukturovaných rozhovorů** s vybranými manažery, kteří lessons learned znají a nějakým způsobem jej evidují. Stanovený minimální počet respondentů pro rozhovory je

10. Cílem těchto rozhovorů bude detailnější analýza, jak je lessons learned v bance vedeno. Bude sloužit jako podklad pro doporučení dalšího postupu v organizaci.

Jak již bylo řečeno, nejprve bude proveden **kvantitativní výzkum** (dotazníkové šetření) a **poté kvalitativní** (polostrukturované rozhovory), oba přístupy jsou vnímány jako rovnocenné a vzájemně se účelně doplňují. Postup využívající obou strategií a výhod, které z této kombinace plynou, bývá označován za **smíšený výzkum** (Reichel, 2009, s. 42).

Jako vzorek pro dotazníkové šetření byli vybráni manažeři pracující na centrále UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. v Praze.

4.3.3. Kvantitativní výzkum

Před zahájením dotazníkového šetření byl stanoven výzkumný problém s pomocí hypotéz. Hypotéza je podmíněně pravdivý výrok o vztahu mezi dvěma či více jevy, o existenci nějakého faktu a jejich příčinách, změnách atd. (Reichel, 2009, s. 60). S pomocí dotazníkového šetření bychom na hypotézu měli následně dokázat odpovědět a hypotézu tím potvrdit nebo vyvrátit. V rámci dotazníkového šetření byly pro deklaraci použity otevřené i uzavřené formy dotazů.

První hypotéza

Lessons learned je v UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. sbíráno více než jednou během životního cyklu projektu alespoň dvěma zaměstnanci v rámci různých útvarů v organizační struktuře banky.

Hypotéza byla dále šetřena pomocí následujících otázek v dotazníkovém šetření:

- a) Provádíte sběr poučení z projektu (lessons learned) během realizace projektu?
- b) Ve které fázi projektu a jak často sbíráte poučení z projektu (lessons learned)?

Druhá hypotéza

Více než 50 % ze všech respondentů v UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. strukturuje a archivuje Lessons learned do sdílených složek, tak, aby bylo dohledatelné jakýmkoliv zaměstnancem banky UniCredit.

Hypotéza byla dále šetřena pomocí následujících otázek v dotazníkovém šetření:

- a) Kdo provádí v projektu sběr poučení (lessons learned, LL) a jakým způsobem jej strukturuje?
- b) Archivujete zkušenosti (lessons learned) z minulých projektů, tak, aby byly přístupné i dalším osobám jako best practice?

c) Pokud ano, vypište prosím, jakým způsobem lessons learned archivujete?

Třetí hypotéza

Nearchivované i archivované Lessons learned je v UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. využíváno alespoň 50 % ze všech respondentů.

Hypotéza byla dále šetřena pomocí následujících otázek v dotazníkovém šetření:

- a) Využíváte znalosti a informace z ukončených projektů pro projekty následující?
- b) Využil/a jste někdy archivovaná data (svá nebo od kolegů) pro inspiraci?

Dotazník byl vytvořen pomocí webové aplikace Survio.com a otázky seřazeny dle metodologie uvedené v knize Kapitoly metodologie sociálních výzkumů (Reichel, 2009). Dotazník je možné v práci nalézt jako příloha H.

4.3.4. Kvalitativní výzkum

U polostrukturovaného rozhovoru má tazatel připraven soubor témat/otázek, aniž by bylo předem striktně stanoveno jejich pořadí. Mnohdy může tazatel formulace pokládaných otázek částečně modifikovat, nezbytné ale je, aby byly probrány všechny (Reichel, 2009, s. 111). Kvalitativní výzkum si klade za **cíl odpovědět na výzkumnou otázku** definovanou výše, a to, zda jsou znalosti z projektů v bance UniCredit sbírány a jakým způsobem probíhá strukturování, archivace a sdílení zkušeností. Zároveň výzkum doplní otázky, které v rámci kvantitativního výzkumu nejsou, především z důvodu jejich obtížné kvantifikace. Konkrétně detailní způsob strukturování a archivace zkušeností, a především pak návrh na zlepšení řízení LL v UCB. Konkrétní dotazy jsou sestaveny podle **procesu získávání lessons learned**, který byl definován v teoretické části práce (kapitola 3.2.6.) a to:

Definování LL v projektu – počáteční krok, ve kterém je ponaučení z projektu identifikováno a je vytvořen proces a tým, jehož prostřednictvím bude lessons learned shromažďováno (White a Cohan, 2010, s. 2).

Dotaz k tomuto bodu v procesu získávání lessons learned:

- a) Jakým způsobem se v bance UniCredit vytváří projektový tým a jak vzniká projekt obecně?

Shromažďování informací – zachycení důležitých informací prostřednictvím strukturovaných i nestrukturovaných procesů, jako jsou připomínky k projektu z jednotlivých setkání (White a Cohan, 2010, s. 2).

Dotaz k tomuto bodu v procesu získávání lessons learned:

- a) Jak probíhá sběr a shromažďování informací (strukturovaných i nestrukturovaných) relevantních k projektu?

Ověřování použitelnosti – ověření přesnosti a použitelnosti získaných informací, možnost zapojení odborníků s cílem přezkoumání relevantnosti informace (White a Cohan, 2010, s. 2).

Dotaz k tomuto bodu v procesu získávání lessons learned:

- a) Jakým způsobem ověřujete použitelnost těchto dat (průběh vyhodnocení, relevantnost informace i v jiných projektech)?

Uchovávání – začlenění důležitých poznatků do elektronické databáze a jejich roztřídění pomocí klíčových slov (White a Cohan, 2010, s. 2).

Dotaz k tomuto bodu v procesu získávání lessons learned:

- a) Jakým způsobem uchováváte/archivujete zkušenost (forma, třídění podle klíčových slov)?

Šíření – metody šíření získaných poznatků, například školení (White et Cohan, 2010, s. 2).

Dotaz k tomuto bodu v procesu získávání lessons learned:

- a) Jakým způsobem šíříte a předáváte lessons learned (forma distribuce a využití lessons learned dalšími lidmi)?

Navíc jsou v rámci kvalitativního výzkumu **dvě doplňující otázky** a to:

- a) Jaký je Váš názor na vedení lessons learned v UniCredit bank?
- b) Jaká jsou Vaše doporučení na zlepšení?

V rámci polostrukturovaného rozhovoru jsou veškeré otázky volné, nenabízejí proto respondentovi žádnou variantu odpovědi a má proto volný prostor ke svému vyjádření.

5 Rozbor dosažených výsledků a šetření

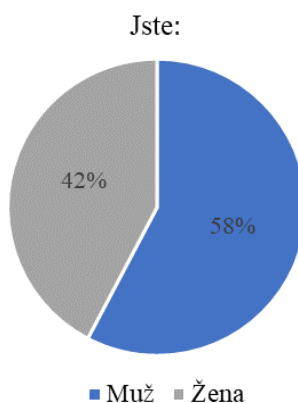
5.1. Výsledky kvantitativního výzkumu

Dotazníkové šetření proběhlo v listopadu 2019 na centrále společnosti UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia a.s. Celkem bylo v dotazníku 16 otázek, z toho 10 uzavřených, 2 uzavřené otázky maticového typu a 4 otevřené otázky. Dotazník byl zaslán 107 zaměstnancům napříč bankou.

5.1.1. Obecné údaje o respondentech

Dotazník vyplnilo celkem 52 respondentů, 30 mužů a 22 žen (obrázek 10), což je vzorek zhruba 3,7 % zaměstnanců z centrály (v budově Filadelfie v Praze k listopadu 2019 pracovalo celkem 1404 zaměstnanců).

Obrázek 10 Pohlaví



Zdroj: dotazník survio.com, vlastní zpracování

Dotazníkovým šetřením se podařilo obsáhnout celou věkovou škálu 19-51+ let (tabulka 3, obrázek 11), přičemž medián je hodnota 31-35 let a modus hodnoty 31-35 let a 36-40 let.

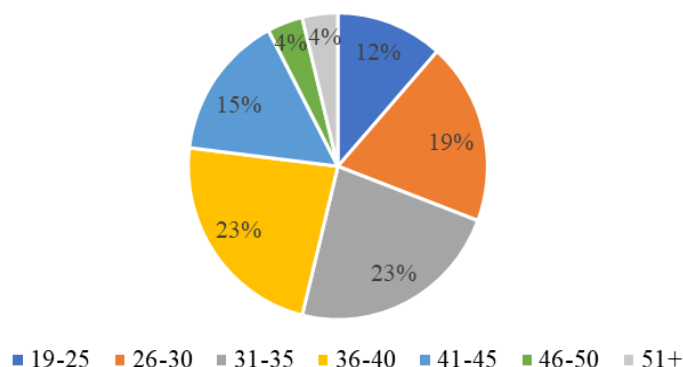
Tabulka 3 Věk

Věk (roky)	19-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51+
Počet respondentů	6	10	12	12	8	2	2

Zdroj: dotazník survio.com, vlastní zpracování

Obrázek 11 Věk

Kolik Vám je let?



Zdroj: dotazník survio.com, vlastní zpracování

Většina (85 %) respondentů jsou absolventy vysokých škol, žádný respondent nemá nižší úroveň vzdělání než středoškolské s maturitou (tabulka 4).

Tabulka 4 Vzdělání

Typ vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Středoškolské s maturitou	8	15,4 %
Vysokoškolské (bakalářský studijní program)	9	17,3 %
Vysokoškolské (magisterský studijní program)	34	65,4 %
Vysokoškolské (doktorský studijní program)	1	1,9 %

Zdroj: dotazník survio.com, vlastní zpracování

Více než tři čtvrtiny (81 %) respondentů pracují v UniCredit Bank méně než deset let, modus je hodnota 6-10 let. Nejvíce respondentů má pracovní zkušenosti ve škále 11-15 let (tabulka 5).

Tabulka 5 Délka praxe v a mimo UniCredit Bank

Roky		0-1 let	2-5 let	6-10 let	11-15 let	16-20 let	21+ let
Délka praxe v UCB	Absolutní četnost	16	11	15	7	2	1
	Relativní četnost	30,8 %	21,2 %	28,8 %	13,5 %	3,8 %	1,9 %
Délka praxe i mimo UCB	Absolutní četnost	6	10	8	15	6	7
	Relativní četnost	11,5 %	19,2 %	15,4 %	28,8 %	11,5 %	13,5 %

Zdroj: dotazník survio.com, vlastní zpracování

Respondenty byli zaměstnanci z různých útvarů banky. Konkrétní počty respondentů a jejich útvarové zařazení jsou v následující tabulce 6:

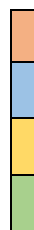
Tabulka 6 Konkrétní počty respondentů a jména útvarů

Útvar	Počet	Kategorie	Útvar	Počet	Kategorie
Digital Sales	10	Retail	Project management office	10	PMO
Third parties	1	Retail	Electronic banking	2	Korporát
HR	2	Ostatní	CCS	3	Korporát
Security	1	Ostatní	Corporate banking	2	Korporát
Outsourced services management	1	Ostatní	GBS	1	Ostatní
Compliance	1	Ostatní	Consumer finance	3	Retail
Transformation and simplification office	2	Ostatní	Organization development and process management	2	Ostatní
Transactions	2	Retail	Digital	2	Retail
Retail and private sales planning	2	Retail	Operations	1	Ostatní
Bank at Work	2	Korporát	Marketing	2	Retail

Zdroj: dotazník survio.com, vlastní zpracování

V tabulce 6 jsou respondenti rozdělení do 4 skupin podle jednotlivých divízi a to:

- Retail – Retailové a privátní bankovníctví (22 lidí)
- Korporát – Firemní a investiční bankovníctví (9 lidí)
- PMO – Projektová kancelář (10 lidí)
- Ostatní – Ostatní (11 lidí)



Celkem 46 % respondentů se během praxe v UniCredit Bank setkala s 1 až 5 projekty (tabulka 7). Více projektů pak můžeme zaznamenat u lidí s delší praxí nebo u členů projektové kanceláře.

Tabulka 7 Počet projektů

Počet projektů	Absolutní četnost	Relativní četnost
0	0	0 %
1-5	24	46,2 %
6-10	10	19,2 %
11-15	4	7,7 %
16-20	3	5,8 %
21 a více	11	21,2 %

Zdroj: dotazník survio.com, vlastní zpracování

V tabulce 8 je možné nalézt přehled rolí, kterou respondent v projektu obvykle zastává.

Tabulka 8 Role v projektu

Obvyklá role v projektu	Počet	Obvyklá role v projektu	Počet
Projektový manažer	21	Bank at work specialist	2
Procesní manažer	8	Tester	1
Product owner	9	UX designer	1
Datový analytik	4	Program manager	1
Learning and development specialist	3		

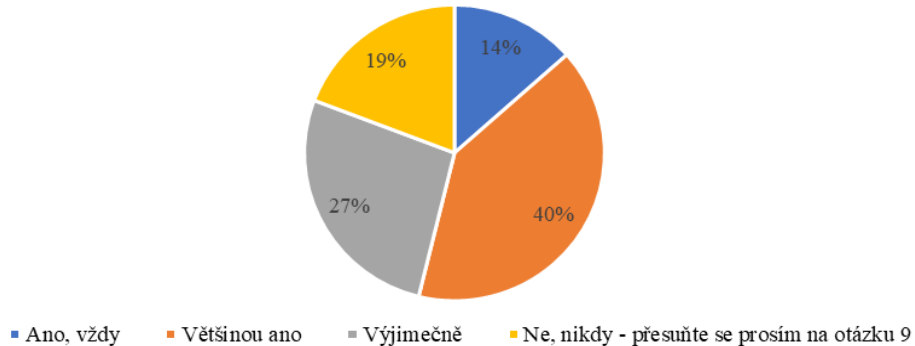
Zdroj: dotazník survio.com, vlastní zpracování

5.1.2. Dotazy k první hypotéze

Po zhodnocení obecnějších údajů o respondentech, kteří dotazník vyplnili, následuje analýza odpovědí týkajících se lessons learned a konkrétně otázek k **první hypotéze**. Prvním dotazem bylo, zda respondenti provádí sběr poučení (obrázek 12).

Obrázek 12 Sběr Lessons Learned

Provádíte sběr poučení z projektu (lessons learned) během realizace projektu (Vy nebo někdo jiný v týmu)?



Zdroj: dotazník survio.com, vlastní zpracování

Celkem 28 respondentů (54 %) odpovědělo „ano, vždy“ nebo „většinou ano“. Tyto respondenty je možné zařadit do všech částí banky (konkrétní počty jsou v tabulce 9).

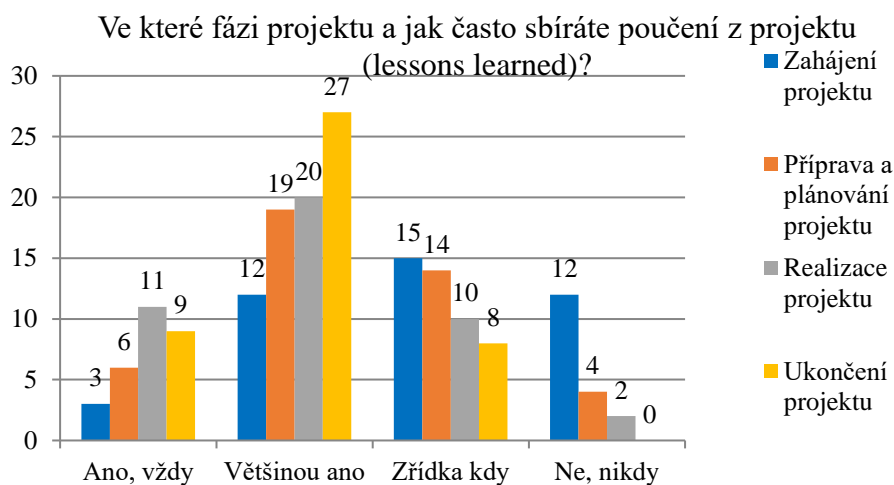
Tabulka 9 Sběr Lessons Learned

	Retail	Ostatní	Korporát	PMO	SUMA
ano, vždy	2	2	2	1	7
většinou ano	7	4	3	7	21
výjimečně	9	2	2	1	14
ne, nikdy	4	3	2	1	10
SUMA	22	11	9	10	

Zdroj: dotazník survio.com, vlastní zpracování

Další otázka k první hypotéze, zda je lessons learned v bance sbíráno a jak často, byla provedena pomocí matice. V matici jsou jednotlivé fáze projektu (zahájení, příprava, realizace a ukončení) a čtyři varianty odpovědí. Respondent měl odpovědět v každé fázi jednou variantou. Otázka byla nepovinná. Z grafu (obrázek 13) je možné vyčíst, že mnoho dotazovaných (konkrétně 36 respondentů) sbírá lessons learned při ukončení projektu. Lze také vidět rostoucí tendenci odpovědi „většinou ano“ v průběhu projektu.

Obrázek 13 Fáze projektu



Zdroj: dotazník survio.com, vlastní zpracování

U fáze zahájení projektu odpovědělo 42 respondentů. Z nich celkem 15 manažerů (36 %) sbírá lessons learned „vždy” nebo „většinou ano“. Většina (27 manažerů, 64 %) lessons learned nesbírá – odpovědi „výjimečně“ a „ne, nikdy“ (tabulka 10).

Tabulka 10 Zahájení projektu

	Retail	Ostatní	Korporát	PMO	SUMA
Ano, vždy	0	1	1	1	3
Většinou ano	7	1	2	2	12
Výjimečně	8	1	2	4	15
Ne, nikdy	3	5	2	2	12
SUMA	18	8	7	9	

Zdroj: dotazník survio.com, vlastní zpracování

U fáze plánování projektu odpovědělo celkem 43 respondentů. Z nich 25 (58 %) odpovědělo „ano, vždy” nebo „většinou ano” a lessons learned tudíž sbírá.

Tabulka 11 Příprava a plánování projektu

	Retail	Ostatní	Korporát	PMO	SUMA
Ano, vždy	2	0	1	3	6
Většinou ano	9	3	4	3	19
Výjimečně	5	4	2	3	14
Ne, nikdy	3	1	0	0	4
SUMA	19	8	7	9	

Zdroj: dotazník survio.com, vlastní zpracování

U fáze realizace projektu lze zaznamenat významný nárůst kladných odpovědí. Celkem v tomto řádku odpovědělo 43 respondentů, 31 z nich (72 %) lessons learned sbírá (odpovědi „ano, vždy” a „většinou ano”).

Tabulka 12 Realizace projektu

	Retail	Ostatní	Korporát	PMO	SUMA
Ano, vždy	5	1	2	3	11
Většinou ano	10	4	3	3	20
Výjimečně	3	2	2	3	10
Ne, nikdy	1	1	0	0	2
SUMA	19	8	7	9	

Zdroj: dotazník survio.com, vlastní zpracování

V řádku ukončení projektu odpovědělo celkem 44 respondentů. Při ukončení projektu sbírá ponaučení 36 manažerů – 82 % („ano, vždy”, „většinou ano”). Zajímavým poznatkem je, že ani jeden respondent neodpověděl „ne, nikdy”.

Tabulka 13 Ukončení projektu

	Retail	Ostatní	Korporát	PMO	SUMA
Ano, vždy	3	2	1	3	9
Většinou ano	13	5	4	5	27
Výjimečně	3	2	2	1	8
Ne, nikdy	0	0	0	0	0
SUMA	19	9	7	9	

Zdroj: dotazník survio.com, vlastní zpracování

Když bychom se vrátili k hypotéze, která byla definována výše *“Lessons learned je v UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. sbíráno více než jednou během životního cyklu projektu alespoň dvěma zaměstnanci v rámci různých útvarů v organizační struktuře banky,”* je možné tuto hypotézu potvrdit následujícími statistickým údaji a to konkrétně:

“Je sbíráno” 54 % respondentů odpovědělo na dotaz *“provádíte sběr poučení z projektu během realizace projektu?”* „Ano, vždy” nebo „většinou ano”.

“Více než jednou během životního cyklu projektu” 36 % respondentů sbírá lessons learned při zahájení projektu, 58 % respondentů sbírá lessons learned při plánování projektu, 72 % respondentů sbírá lessons learned při realizaci projektu a 82 % respondentů sbírá ponaučení při ukončení projektu. I přesto, že byla otázka nepovinná, většina

respondentů vyplnila variantu v každé fázi životního cyklu projektu. Můžeme proto konstatovat, že někteří manažeři sbírají lessons learned více než jednou během životního cyklu projektu.

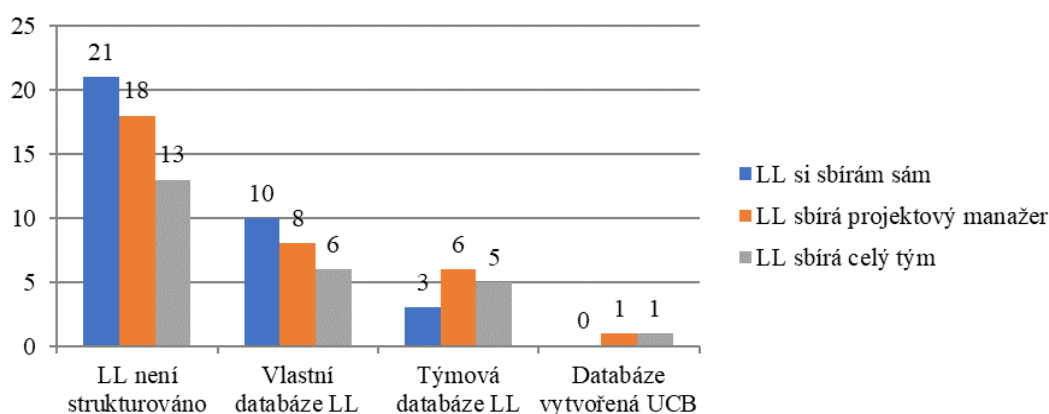
“Alespoň dvěma zaměstnanci v rámci různých útvarů v organizační struktuře banky” tabulky 10-13 nám dokládají, že je lessons learned sbíráno v různých útvarech napříč bankovní strukturou.

5.1.3. Dotazy k druhé hypotéze

Cílem druhé hypotézy je zodpovědět, zda jsou zkušenosti strukturované a jakou metodu archivace manažeři používají. První otázka k druhé hypotéze byla nepovinná, celkem odpovědělo 44 respondentů. V matici jsou jednotlivé varianty sběru lessons learned (LL si sbírám sám, LL sbírá projektový manažer a LL sbírá celý tým) a forma strukturování (LL není strukturováno, vlastní databáze LL, týmová databáze LL, databáze vytvořená UCB). V rámci matice bylo možné zvolit více variant. Na obrázku 14 lze vidět, že většina respondentů sbírá lessons learned sama (34 respondentů, 77 %), celkem 33 respondentů (75 %) odpovědělo, že lessons learned sbírá projektový manažer, 25 respondentů (57 %) uvedlo, že poučení z projektu sbírá celý tým. Z grafu je dále možné vyčíst, že nejvíce respondentů zkušenosti nijak nestrukturuje a pouze dva různí respondenti využívají databázi znalostí od UniCredit Bank.

Obrázek 14 Kdo provádí sběr poučení a jakým způsobem jej strukturuje?

Kdo provádí v projektu sběr poučení (lessons learned, LL) a jakým způsobem jej strukturuje?



Zdroj: dotazník survio.com, vlastní zpracování

Celkem bylo v sloupci „Vlastní databáze LL“ 24 odpovědí od **15 respondentů** (tabulka 14). Jednu variantu odpovědi uvedlo celkem 8 respondentů. Dva respondenti

uvedli všechny varianty odpovědí. Jeden respondent odpověděl dvě varianty „LL sbírá PM“ a „LL sbírá celý tým“ a čtyři respondenti uvedli druhé dvě varianty odpovědí „LL sbírám sám“ i „LL sbírá PM“. Předpokládáme, že tito respondenti, kteří jsou zároveň projektoví manažeři, vytváří jednu databázi, kterou pak následně využívají sami, případně i s týmem.

Tabulka 14 Vlastní databáze

Vlastní databáze					
	Celkový počet odpovědí	Počet respondentů s 1 variantou odpovědi	Počet respondentů s více variantami odpovědi		
LL sbírám sám	10	4			
LL sbírá PM	8	1	2		4
LL sbírá tým	6	3		1	
SUMA	24	8	2	1	4

Zdroj: dotazník survio.com, vlastní zpracování

Celkem bylo v sloupci „Týmová databáze LL“ 14 odpovědí od **9 respondentů** (tabulka 15). Opět někteří respondenti zvolili více variant odpovědí, 6 respondentů odpovědělo pouze jednu variantu odpovědi, 2 respondenti zvolili všechny odpovědi a jeden respondent uvedl dvě varianty odpovědi a to „LL sbírá PM“ a „LL sbírá celý tým“.

Tabulka 15 Týmová databáze

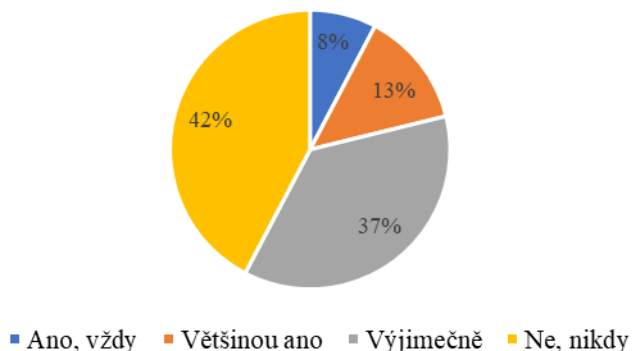
Týmová databáze					
	Celkový počet odpovědí	Počet respondentů s 1 variantou odpovědi	Počet respondentů s více variantami odpovědi		
LL sbírám sám	3	1			
LL sbírá PM	6	3	2		0
LL sbírá tým	5	2		1	
SUMA	14	6	2	1	0

Zdroj: dotazník survio.com, vlastní zpracování

Druhý dotaz se týkal archivace zkušeností z projektu, kde je z obrázku 15 patrné, že 79 % (41 respondentů) své zkušenosti nearchivuje, nebo jen výjimečně.

Obrázek 15 Archivace zkušeností

Archivujete zkušenosti (lessons learned) z minulých projektů, tak, aby byly přístupné i dalším osobám jako best practice?



Zdroj: dotazník survio.com, vlastní zpracování

Konkrétní počty respondentů jsou uvedeny v tabulce 16.

Tabulka 16 Archivace zkušeností

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, vždy	4	8%
Většinou ano	7	13%
Výjimečně	19	37%
Ne, nikdy	22	42%

Zdroj: dotazník survio.com, vlastní zpracování

Manažeři, kteří lessons learned nějakým způsobem archivují a odpověděli „ano, vždy“ nebo „většinou ano“, uvedli tyto formy archivace: sdílený týmový disk (10 respondentů), vlastní projektové složky v PC (6 respondentů), sdílení na poradách (3 respondenti), OneNote a email (2 respondenti) a vlastní tabulky v Excelu/JIRA (2 respondenti).

Druhá hypotéza zněla: „Více než 50 % ze všech respondentů v UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. strukturuje a archivuje Lessons learned do sdílených složek, tak, aby bylo dohledatelné jakýmkoliv zaměstnancem banky UniCredit.“

„Více než 50 % ze všech respondentů strukturuje“ – Celkem 15 respondentů z 44, kteří na otázku odpověděli, si vede vlastní databázi LL (34 %), týmovou databázi vede 9 respondentů (20 %) a databázi od UCB využívají 2 respondenti (5 %). Celkový počet respondentů v dotazníku byl však 52, 8 z nich odpovědělo na otázku 6 „Provádíte sběr poučení z projektu (lessons learned) během realizace projektu (Vy nebo někdo jiný z týmu)?“ záporně „ne, nikdy“, a proto tuto otázku vynechali, lessons learned nesbírají, a

proto jej ani nestrukturují. 26 respondentů z celkového počtu činí přesně 50 %. Tuto část hypotézy proto nelze přijmout.

„Více než 50 % ze všech respondentů archivuje“ – celkem 79 % z dotazovaných 52 respondentů odpovědělo, že zkušenosti NEarchivuje „ne, nikdy“, a nebo jen „výjimečně“.

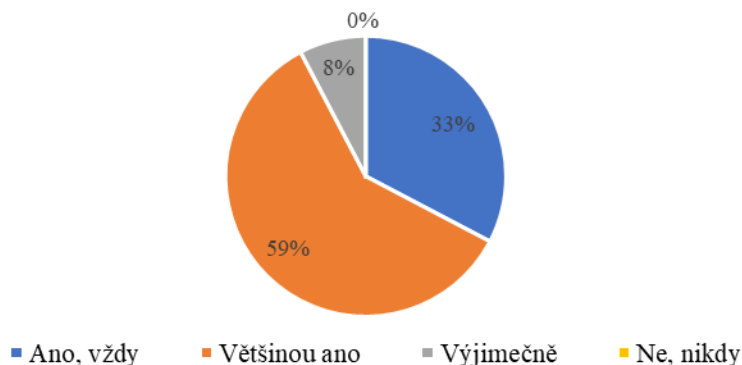
Celkově druhou hypotézu nelze přijmout. Lessons learned není v UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. strukturováno a archivováno více než 50 % ze všech respondentů do sdílených složek, tak, aby bylo dohledatelné jakýmkoliv zaměstnancem banky UniCredit. Podrobněji se na strukturování a archivování zkušeností zaměří kvalitativní polostrukturované rozhovory.

5.1.4. Dotazy ke třetí hypotéze

Dotazy ke **třetí hypotéze** se týkají využití lessons learned. Na obrázku 16 a v tabulce 17 je možné vidět, že 92 % respondentů využívá většinou, nebo vždy, znalosti a nearchivované informace z ukončených projektů pro projekty následující.

Obrázek 16 Využití znalostí

Využíváte znalosti a informace z ukončených projektů pro projekty následující?



Zdroj: dotazník survio.com, vlastní zpracování

Tabulka 17 Využití znalostí

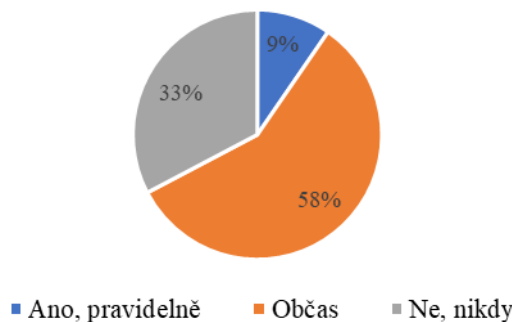
	Relativní počet	Absolutní počet
Ano, vždy	17	33%
Většinou ano	31	57%
Výjimečně	4	10%
Ne, nikdy	0	0%

Zdroj: dotazník survio.com, vlastní zpracování

Na obrázku 17 a v tabulce 18 lze vidět, že 35 respondentů (67 %) využívá pravidelně nebo občas archivované zkušenosti.

Obrázek 17 Využití archivovaných zkušeností

Využil/a jste někdy archivované zkušenosti (lessons learned) - své nebo kolegů pro inspiraci?



Zdroj: dotazník survio.com, vlastní zpracování

Tabulka 18 Využití archivovaných zkušeností

	Relativní počet	Absolutní počet
Ano, pravidelně	5	9%
Občas	30	58%
Ne, nikdy	17	33%

Zdroj: dotazník survio.com, vlastní zpracování

Vraťme se zpět k třetí hypotéze, kterou jsme si stanovili výše: „*Nearchivované i archivované Lessons learned je v UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. využíváno alespoň 50 % ze všech respondentů.*“

„*Nearchivované Lessons learned je využíváno alespoň 50 % ze všech respondentů*“ 92 % všech respondentů využívá znalosti a informace z ukončených projektů pro projekty následující. Tuto část hypotézy je možné potvrdit.

„*Archivované Lessons learned je využíváno alespoň 50 % ze všech respondentů*“ 68 % ze všech respondentů využívá archivované zkušenosti.

Celkově lze třetí hypotézu potvrdit. Nearchivované i archivované Lessons learned je v UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. využíváno alespoň 50 % ze všech respondentů.

5.2. Výsledky kvalitativního výzkumu

Kvalitativní výzkum pomocí polostrukturovaných rozhovorů proběhl v prosinci 2019 na centrále společnosti UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia a.s. Ve výzkumu bylo sedm hlavních volných otázek a celkem se výzkumu zúčastnilo 11 respondentů - 8 mužů a 3 ženy, 5 respondentů z retailu, 2 členové projektové kanceláře, 3 z ostatních útvarů a 1 respondent z korporátu (tabulka 19). Všichni respondenti byli vybráni na základě odpovědí v dotazníkovém šetření a mají proto zkušenosti s vedením lessons learned. Respondenti si přáli zůstat v anonymitě, proto nejsou v rámci této diplomové práce uvedena jejich jména, pouze jejich iniciály.

Tabulka 19 Přehled respondentů

	Retail	Ostatní	Korporát	PMO	SUMA
Počet respondentů	5	3	1	2	11
Iniciály respondentů	Manažer ZT, JU, OH, PG, OM	Manažer MB, TT, VN	Manažer KK	Manažer LŠ, ŠN	

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci jednotlivých otázek se některé odpovědi respondentů lišily a některé shodovaly, proto byla provedena kategorizace odpovědí s cílem zobecnění informací získaných tímto výzkumem.

1) Jaký je Váš názor na vedení lessons learned v UniCredit bank?

Všichni respondenti se shodli, že se na lessons learned v bance UniCredit neklade příliš velký důraz. Podle ústního sdělení manažera MB (Ostatní, centrála UniCredit bank CZ&SK) ze dne 3. prosince 2019 „*lessons learned v bance dle mého názoru nefunguje.*“ Podobnou zkušenost má i manažer TT (Ostatní, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 5. prosince 2019) „*pokud vím, UniCredit v tuto chvíli nemá žádnou funkční znalostní databázi*“ a manažer ŠN z projektové kanceláře (PMO, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 18. prosince 2019) „*lessons learned se v bance velmi podceňuje. Ten samý problém často řeší na různých místech.*“ Manažer OH k tomu dodává (Retail, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 18. prosince 2019) „*kvůli tomu dochází k opětovným chybám/prodlením při vedení projektů, které vedou zejména ke zvyšování nákladů.*“ Uvádím názor i manažera KK z korporátu (Korporát, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 12. prosince 2019) „*Nesetkala jsem se s tím, že by se lessons learned sbíralo a někam*

zapisovalo. *Projektový manažer by si měl sám vést poznámky a u nového projektu z nich vycházet.*“

2) Jakým způsobem se v bance UniCredit vytváří projektový tým a jak vzniká projekt obecně?

U projektů záleží na velikosti. Pokud je projekt definován jako velký, určují se do něj z každé oblasti napříč bankou zodpovědné osoby, jako například produktový vlastník. Podle ústního sdělení manažera JU (Retail, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 17. prosince 2019) *„E2E tým se sestavuje z lidí, kteří jsou na projektu potřeba, z každé oblasti jsou určeny zodpovědné osoby a podle potřeby jsou někteří na částečný nebo full-time úvazek. Na začátku projektu si určím lidské kapacity a pak si je v průběhu projektu přerozděluji podle potřeby.*“ Manažer OH má podobnou zkušenost (Retail, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 18. prosince 2019) *„zpravidla bývají projektové týmy stanovovány tzv. Cross departments. V takových případech je určen projektový manager, který se snaží získat kapacity kolegů z jednotlivých oddělení.*“ Podobně se vyjádřil i manažer ZT (Retail, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 17. prosince 2019) *„produktový vlastník/projektový manažer si řekne, koho chce do projektu zapojit.*“

U interních bankovních projektů, které jsou převážně středního rozsahu a jsou vedeny projektovou kanceláří cituji manažera ŠN (PMO, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 18. prosince 2019) *„v UCB je problém, že si do projektu člověk často nemůže vybrat ty lidi, kteří mají s danou věcí zkušenost, pak je člověk rád za každé ruce.*“

Menší projekty, jako například marketingové kampaně má na starosti manažer VN (Ostatní, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 16. prosince 2019) *„v UCB je to hodně flexibilní – když potřebuji lidi, oslovím je a vytáhnu k sobě do projektu.*“

3) Jak probíhá sběr a shromažďování informací (strukturovaných i nestrukturovaných) relevantních k projektu?

Manažeři napříč bankou využívají různé metody sběru informací relevantních k projektu. Většina z nich je ale získává ústní formou. Konkrétně manažer ŠN (PMO, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 18. prosince 2019) uvádí svou metodu: *„vyberu si do týmu správné lidi, kteří tam ty potřebné informace nosí. Byly ambice vytvořit sdílený disk všech projektů banky. Používá to ale jen někdo – časově náročné to udržovat. Máme sdílený disk jen v rámci PMO.*“ To potvrzuje i manažer LŠ (PMO, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 12. prosince 2019), ze stejného úvaru *„preferuji osobní kontakt při*

předávání zkušeností, uchovávám si informace na sdíleném disku v rámci PMO a na emailu.“ Manažer JU k tomu dodává (Retail, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 17. prosince 2019) *„projekt začíná myšlenkou, následně rozhovory s odpovědnými osobami napříč bankou, podle toho si sestavím strukturu projektu a vím tak, jaká data jsou třeba z jakých oblastí zjistit.“* Manažer PG doplňuje (Retail, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 17. prosince 2019) *„je důležité mít v týmu někoho, kdo zná hodně lidí napříč bankou.“*

Podle ústního sdělení manažera VN (Ostatní, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 16. prosince 2019) *„lessons learned není strukturované. Člověk musí být hodně proaktivní a zodpovědný, aby si potřebné informace zjistil, když to UCB to nevyžaduje. Co projekt, musíš si poradit sám.“* Manažer MB (Ostatní, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 3. prosince 2019) uvádí způsob, jak takové informace zjistit *„standardem je, pokud v bance obdobný projekt proběhl, snažíme se zkontaktovat jejich vlastníky, sdílet si informace a vzít si od nich doporučení, popřípadě i nějaké podklady a materiály, které se dají zrecyklovat. Tím se šetří čas a zvyšuje to kvalitu výsledku, než kdybychom to vše dělali od nuly.“*

4) Jakým způsobem ověřujete použitelnost těchto dat (průběh vyhodnocení, relevantnost informace i v jiných projektech)?

Většina manažerů se shodla v tom, že berou ústně sdělené nebo nalezené informace ve sdílených složkách jako fakt a jiným způsobem je neověřují. Konkrétně uvádím vyjádření manažera VN (Ostatní, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 16. prosince 2019): *„neověřím, beru to jako fakt. Když to nemám s čím porovnat, nehnu s tím.“* Manažerka PG (Retail, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 17. prosince 2019) uvádí příklad, kdy si informaci mohla ověřit a to *„informaci si lze ověřit dalším dotazováním. Konkrétně pokud analyzuji čas jednotlivých servisních úkonů s klientem na pobočkách, mohu oslovit více poboček a porovnat získaná data.“* Další příklad uvádí manažer JU (Retail, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 17. prosince 2019) *„některé informace porovnávám s tím, co je na trhu a zda to odpovídá.“*

5) Jakým způsobem uchováváte/archivujete zkušenost (forma, třídění podle klíčových slov)?

Manažeři využívají různé metody archivace zkušeností, většina se shoduje v tom, co uvedl manažer TT (Ostatní, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 5. prosince 2019) *„mám kompletní elektronické složky projektové dokumentace. V případě potřeby nebo*

požadavku od kolegů dokážu sáhnout i několik let zpětně a sehnat relevantní informace, jak se věci dělaly, jak se o věcech rozhodovalo apod. Nejedná se o strukturovanou databázi, ve které vyšlo vyhledávání po tématech nebo klíčových slovech. Jedná se o samostatné projektové složky.“ Manažer PG (Retail, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 17. prosince 2019) doplňuje *„jednotlivé projekty jsou rozděleny podle oblasti na složky procesy, servisní úkony, AS-IS analýza apod.“* To se shoduje s vyjádřením manažera ŠN (PMO, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 18. prosince 2019) *„PMO měla nalejvárnou jak projekt do složek strukturovat. Konkrétní body jsou projektový plán, projektová specifikace, náklady, organizace projektu a další. Verzování dělá sdílený disk sám“* a manažer VN k tomu dodává (Ostatní, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 16. prosince 2019) *„mám svou strukturu zápisů a verzí, například AFF_Smlouva_20191218.xls.“* Tento typ zápisu oblast_předmět_datum v různých obměnách používá většina manažerů napříč bankou.

6) Jakým způsobem šíříte a předáváte lessons learned (forma distribuce a využití lessons learned dalšími lidmi)?

Dle ústního sdělení manažera ŠN kanceláře (PMO, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 18. prosince 2019) *„standardem se staly páteční projektové schůzky, má to přesah i nad projektovou kancelář, chodí tam projektoví manažeři z retailu.“* Manažer VN z marketingu uvádí (Ostatní, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 16. prosince 2019) *„každou kampaň v průběhu vyhodnocuji a dávám výstup do prezentace, pokud by se chtěl někdo podívat na detail, najdou ho v Excelových tabulkách. Pravidelně to posílám 10 lidem napříč bankou, o kterých vím, že je to zajímavá, nebo se v projektu nějak angažovali.“* Další metodu šíření lessons learned uvádí manažer JU (Retail, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 17. prosince 2019) *„pravidelně nad projektem provádíme brainstorming. Proaktivně tam každý uvádí své příklady z praxe, zapisuje se to do interní JIRY a předává na oddělení simplifikace.“* RM k tomu dodává (Retail, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 17. prosince 2019) *„pravidelně provádíme v projektu retrospektivu.“*

Manažer LŠ uvádí další metodu předávání informací (PMO, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 12. prosince 2019) *„v rámci PMO mám ve OneNote záložku lessons learned u každého projektu a eviduji si tam zkušenosti, které by se mohly využít v dalších projektech. To se pak prochází na schůzkách s nadřízeným.“*

7) Jaká jsou Vaše doporučení na zlepšení?

Dle ústních sdělení manažerů:

MB (Ostatní, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 3. prosince 2019) „*Obecně mi tu vlastně žádný takový portál nechybí, ale chybí mi tu taková rada starších, která člověku řekne, co ho v budoucnu čeká, na co se připravit, co nezapomenout a co nepodcenit. Jde o to, že člověk v tu chvíli, kdy by se podíval do znalostní databáze, tak často neví, jak moc to je pro jeho projekt relevantní, ale když to člověku rovnou někdo řekne – pomůže to nastavit si kostru projektu.*“

VN (Ostatní, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 16. prosince 2019) „*myslím, že by mohl pomoci pravidelný měsíční meeting, kdy by se probraly uzavřené projekty, vyhodnotili se a určil se další cíl, kam by se tým měl ubírat.*“

ŠN (PMO, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 18. prosince 2019): „*Je třeba lessons learned podchytit interaktivním způsobem, aby to zaměstnanci nebrali jako povinnost, například web-based aplikace, která bude fungovat odkudkoli a bude se v ní dít vyhledávat podle klíčových slov. Určitě to ale chce navázat na nějaký současný systém, protože novou aplikaci by nikdo nevyužíval, těch jsou tu tisíce. Projektoví manažeři řeší projekt s bankou hlavně do schválení a pak už se do schvalovacích bankovních systémů nevrací. Dalším problémem je, že nejsou projekty speciálně finančně odměněny.*“

LŠ (PMO, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 12. prosince 2019) „*v projektové kanceláři dostane vždy nováček k sobě mentora, který ho zaučí, jak co funguje. Pro ostatní divize by možná pomohlo zavedení povinného školení pro nové projektové manažery, bylo by ale třeba rozlišit mezi juniorem a seniorem a školení tomu přizpůsobit. Projektová kancelář má seznam kontaktů, na koho se obrátit s jakýmkoliv problémem.*“

JU (Retail, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 17. prosince 2019) „*Určitě je dobré zařadit do pracovní náplně manažerů i schůzky, ve kterých bude řečeno, v jakém jsme stádiu, co řešíme a kam bude moci přijít kdokoliv napříč bankou. Zpětná vazba mezi všemi členy týmu je velmi důležitá, a to nejen po pracovní, ale i po osobní stránce.*“

OH (Retail, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 18. prosince 2019) „*Zejména u malých projektů je nutné, aby byl kladen vyšší důraz na výstupy při uzavírání tohoto projektu. Dále zavést metodiku lessons learned v takovém měřítku, aby bylo možné ji provádět frekventovaně, ale zároveň bez nadbytečné byrokracie, například čtrnáctidenní retrospektiva se standardizovaným zápisem.*“

PG (Retail, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 17. prosince 2019)
„Strukturovaný nástroj pro vedení lessons learned musí být rozdělený do oblastí pro snadnou vyhledatelnost, aby se zobrazily jen relevantní informace. Je nutné jej přeložit to do lidské řeči, aby tomu každý rozuměl.“

5.3. Diskuze výsledků šetření

Výzkumné šetření si kladlo za cíl zodpovědět otázku, zda jsou v rámci společnosti UniCredit Bank znalosti z projektů sbírány a následně strukturovány, archivovány a využívány, a to s pomocí kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Za pomoci dotazníkového šetření se podařilo zjistit, že **je lessons learned v bance UniCredit sbíráno více než jednou během životního cyklu projektu**, a to na více místech v rámci organizační struktury banky. Polostrukturovanými rozhovory byla zjištěna obvyklá metoda sběru poučení, kdy většina manažerů sbírá data a informace ke svým projektům ústní formou. Je proto důležité mít napříč bankou kontakty na odpovědné osoby z různých útvarů, případně mít v týmu někoho, kdo tyto odpovědné osoby zná. Informace a data získaná ústní formou manažeři obvykle neověřují. Pokud se jedná například o data z poboček, je možné tato data porovnat s jinými pobočkami a tím je ověřit. Pokud v bance již podobný projekt proběhl, je obvyklé, že se zkontaktují vlastníci projektu a některé materiály se znovu použijí. Manažeři velkých projektů se shodli na tom, že do jejich projektů jsou odpovědné osoby s důležitými znalostmi zapojeny. U středních a menších projektů projektový manažer odpovědnou osobu sám kontaktuje a potřebnou informaci si zjistí na osobním setkání. To splňuje předpoklady pro efektivní řízení lessons learned, kdy je v prvním procesním kroku „Definování LL“ od autorů White a Cohan (2010, s. 1) důležité zajistit, aby před zahájením projektu byli vybráni klíčoví aktéři projektu. A to především zaměstnanci se specifickými odbornými znalostmi a dalšími potřebnými dovednostmi.

Dotazníkovým šetřením se zjistilo, že se **poučení z projektu nestrukturuje a nearchivuje**. Ti manažeři, kteří svá poučení strukturoují a archivují k tomu nejčastěji využívají vlastní, případně sdílený týmový disk, nebo k archivaci používají OneNote (především pro zápisy z porad) či archiv emailu. Vlastní databázi lessons learned nevyužívají. Lessons learned zapisují do OneNote jako další záložku k projektu, případně LL evidují pomocí tabulky Issue log (příloha I) a pouze dva manažeři využívají vytvořenou šablonu pro vedení LL (příloha K).

Během rozhovorů se zjistilo, že většina manažerů dělí složku projektu na několik dalších dílčích složek, a to především podle témat, která jsou v rámci projektu třeba řešit, například procesy, specifikace, rizika a další. Jednotlivé dokumenty v rámci těchto složek

pak pojmenovávají s datem poslední změny, někteří přidávají i číslo poslední verze dokumentu.

Dále se s pomocí dotazníku zjistilo, že **nearchivované i archivované lessons learned je v UniCredit Bank využíváno**. Šíření LL obvykle probíhá opět ústní formou, na týdenních pravidelných schůzkách projektové kanceláře, případně pokud je některý manažer proaktivní a posílá reporty a výsledky dalším manažerům sám. Poměrně dobře funguje interní systém JIRA. S pomocí tohoto systému mohou manažeři nahlásit, pokud v projektu nastala nějaká chyba a je třeba tuto chybu napříč bankou řešit. Systém JIRA má na starosti oddělení simplifikace, které pak potřebnou informaci posílá dál, nebo ji přímo řeší.

5.4. Identifikace slabých míst a nedostatků

Na sběr, vedení a archivaci lessons learned se v UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. neklade velký důraz. LL se opakovaně snažili zabývat manažeři z projektové kanceláře. Pro sběr poučení byla projektovou kanceláří dříve vytvořena databáze, která se ale neuchytila, protože manažeři nebyli k přispívání do databáze nijak motivováni. Bylo potřeba zaměstnávat člověka, který databázi spravoval a udržoval ji v přehledném stavu. Tím, že v ní nebyly všechny projekty, ztrácela databáze smysl. Další snahou projektové kanceláře, jak LL evidovat, bylo vytvoření šablony, kterou je možné vidět v příloze K. Tuto šablonu využívají však pouze dva z 52 dotazovaných respondentů. Snahou v poslední době je, aby si projektoví manažeři vedli ve OneNote vlastní záložku lessons learned. Tam by měli zapisovat důležitá poučení pro další projekty a ty sdílet s vedoucím manažerem na setkáních. Všichni respondenti se shodli v tom, že upřednostňují osobní kontakt před hledáním v databázích. Proto v projektové kanceláři vzniklo a funguje pravidelné dvouhodinové páteční setkání, kde každý projektový manažer představí, v jakém stavu je jeho projekt a zmíní důležité informace pro ostatní projekty. Současně s tím vytvořili manažeři v projektové kanceláři speciální databázi veškerých kontaktů na odpovědné zaměstnance napříč bankou. Kromě toho mají dobře vypracovaný systém mentoringu pro nové zaměstnance.

Celkově sdílení zkušeností v projektové kanceláři funguje poměrně dobře. Velkým problémem je však fakt, že stálých zaměstnanců projektové kanceláře je pouze 9. Na centrále banky ale přitom k listopadu 2019 pracovalo celkem 1404 zaměstnanců. Projektová kancelář nemá přehled kolik projektových manažerů v bance pracuje. Eviduje pouze projekty, které prochází schvalovacím řízením, a to formou nesdílené tabulky vytvořené v systému Excel (příloha L). Původně byli v bance všichni projektoví manažeři pod projektovou kanceláří, postupně si ale korporát i retail vyžádali vlastní projektové manažery pro konkrétní projekty. Chybí proto **propojení všech projektových manažerů napříč bankou**. To je patrné na vyjádření manažera VN, který o projektových schůzkách nikdy neslyšel, i přesto, že v bance pracuje více než deset let (Ostatní, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 16. prosince 2019) „*myslím, že by mohl pomoci pravidelný měsíční meeting, kdy by se probraly uzavřené projekty, vyhodnotili se a určil se další cíl, kam by se tým měl ubírat.*“

Dalším problémem je školení projektových manažerů. V rámci projektové kanceláře funguje mentoring, v ostatních částech banky ale nic takového není. Nový projektový manažer často vůbec netuší, jak se v bance projekty vedou a jak probíhá jejich schvalování. Projektová kancelář by takového manažera odkázala na interní směrnice ZPŘ (2018) a PPM (2018). Manažeři se ale shodli v tom, že nemají čas směrnice číst a preferují ústní formu předání znalostí. V bance proto **chybí systém zaškolení nových projektových manažerů** v jiných útvarech než v projektové kanceláři. To potvrzuje i manažer LŠ (PMO, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 12. prosince 2019) „*pro ostatní divize by možná pomohlo zavedení povinného školení pro nové projektové manažery.*“

V tuto chvíli má přehled o všech projektech, které prochází schvalováním, pouze projektová kancelář. V bance chybí **otevřená a všem přístupná databáze kontaktů odpovědných osob**, které by si mohly v projektu pomoci a zároveň **sdílený přehled všech projektů**, které v bance aktuálně probíhají, včetně stručného popisu projektu. To potvrzuje manažer MB (Ostatní, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 3. prosince 2019) „*chybí mi tu taková rada starších, která člověku řekne, co ho v budoucnu čeká, na co se připravit, co nezapomenout a co nepodcenit.*“ Tato databáze by měla být spolehlivá, snadno přístupná, a přehledná pro kohokoliv. Konkrétně by to mohla být dle slov manažera ŠN (PMO, centrála UniCredit bank CZ&SK, ze dne 18. prosince 2019) „*web-based aplikace,*“ která by splnila tři předpoklady pro úspěšné sdílení znalostí dle Jiráskové (2011, s. 3) a to:

- Sdílení znalostí pomocí spolehlivé společné technologické infrastruktury
- Spojení lidí, kteří mají znalosti a ochotu je sdílet, ptát se a naslouchat
- Implementování procesů pro zjednodušení sdílení, ověřování a výběru znalostí

Pokud bychom chtěli, aby nám do tohoto nástroje manažeři zapisovali písemně lessons learned, bylo by třeba vytvořit **motivační program**. V tuto chvíli v bance chybí jakýkoli systém odměn, nejen za významné projektové milníky, ale i za ukončené projekty.

Projektová kancelář je zodpovědná za aplikování stejné metodiky schvalování projektů a jejich rozpočtů napříč bankou. Za způsob vedení projektu je pak vždy zodpovědný projektový manažer. V teoretické části práce nám studie Davenporta a Prusaka (1998, s. 10) potvrdily, že manažeři získávají dvě třetiny informací k projektům pouze ústní formou, s tím souhlasilo všech 11 dotazovaných manažerů. Aby znalosti mohly být dobře sdíleny a zaměstnanci se navzájem znali, je optimální velikost takové organizace dle Davenporta a Prusaka (1998, s. 14) pouze dvě stě až tři sta lidí. Na centrále

banky UniCredit k listopadu 2019 ale pracovalo 1404 zaměstnanců a je logické, že se všichni nemohou znát. **Databáze by proto měla cílit především na projektové manažery**, kterých je v bance UniCredit kolem 70. Je přitom možné, aby se tito manažeři navzájem znali a přes tento nástroj své znalosti sdíleli. Současně by ale databáze měla být otevřená a dostupná i všem zaměstnancům.

Kapitola „Vlastní návrhy“ se proto zaměří na doporučená řešení nedostatků, které se s pomocí výzkumu podařilo zjistit. Tyto nedostatky jsou dále rozděleny na jednotlivé body, a to:

1. Není zavedena sdílená databáze všech probíhajících i ukončených projektů včetně seznamu odpovědných osob,
2. neprobíhá zaškolení nových projektových manažerů,
3. chybí motivační systém pro projektové manažery,
4. projektové schůzky nejsou přístupné všem zaměstnancům,
5. nefunguje propojení projektových manažerů napříč bankou.

6 Vlastní návrhy

V lednu 2020 vydala projektová kancelář banky nový systém schvalování projektů. Systém schválení, který dosud probíhal pouze pomocí samostatně stojící prezentace (kapitola 4.2.), se přesunul do online prostředí a veškeré náležitosti projektu budou nyní vyplňovány online do šablony v aplikaci AFM (příloha M). Povinná pole, která bylo nutné vyplnit v rámci prezentace, zůstávají stejná. Pomocí aplikace AFM se tak podařilo vytvořit i databáze všech projektů, kde systém může s vyplněnými poli dále pracovat. Databáze všech projektů se skládá z 9 sloupců, viz tabulka 20. Není proto třeba projekty vypisovat do Excelu, tak, jak se to dělalo dosud (příloha L).

Tabulka 20 Databáze všech projektů v AFM

Číslo projektu	Název projektu	Projektový manažer	Sponzor	Útvar	Nahráno	CMC schválení	Všechny úkoly splněny	Náklady
----------------	----------------	--------------------	---------	-------	---------	---------------	-----------------------	---------

Zdroj: aplikace AFM, vlastní zpracování

Tím, že manažeři nechtějí využívat mnoho různých aplikací, je žádoucí, aby byla archivace lessons learned zahrnuta v rámci aplikace AFM. Projektoví manažeři tuto aplikaci musí využívat, a takto by ji využili i k jinému účelu. Dostáváme se k návrhu řešení prvního nedostatku.

6.1. Sdílená databáze všech projektů

Přehled všech projektů ke schválení/schválených v AFM je v tuto chvíli viditelný pouze pro některé zaměstnance v bance. Pokud bychom chtěli vytvořit vhodnou platformu pro předávání zkušeností z projektů, je nutné, aby byly veškeré projekty viditelné pro všechny projektové manažery napříč bankou a v ideálním stavu i pro všechny zaměstnance banky. Dne 7. ledna 2020 jsem se osobně sešla s manažerem JR (AFM, centrála UniCredit bank CZ&SK), který měl a má celý vývoj a změny v rámci aplikace AFM na starosti. Dle ústního sdělení manažera JR jsou v přehledu některé informace, které nelze sdílet se všemi zaměstnanci banky, a to konkrétně zobrazení celkových nákladů na projekt. Tento sloupec by proto mohl být pro neoprávněné osoby skryt. Protože je ale pro sdílení znalostí s pomocí databáze důležitá jejich vyhledatelnost, je nutné mít v přehledu projektů nejen název projektu, ale i klíčové body, které se v projektu budou řešit. Klíčové body by se mohly doplnit jako další povinná pole do šablony pro schválení projektu (obrázek 18).

Obrázek 18 Klíčové body k projektu

The screenshot shows a web application interface for risk management. It features a 'RISK SUMMARY' section with two tables for 'List of bank risks in case of change implementation' and 'List of bank risks in case of change NO implementation'. Each table has columns for 'Risk', 'Mitigation plan', and 'Risk impact'. Below the tables are sections for 'TEMPLATES FOR DOWNLOAD', 'FILE ATTACHMENTS', and 'APPROVAL STATEMENT'. The 'APPROVAL STATEMENT' section includes a 'Comments' text area and an 'Attachments' file upload area. At the bottom, there are 'Save' and 'Save and submit for approval' buttons. A large text box is overlaid on the right side of the interface, containing the text: 'Klíčové body k projektu pro sdílení zkušeností napříč bankou (například: spolupráce s dodavatelem; U konto; digitalizace) Body oddělujte středníkem a pište bez mezery' and 'Osoba odpovědná za sdílení zkušeností:'. An arrow points from the text box to the 'Risk' column of the first table.

Zdroj: aplikace AFM, vlastní zpracování

Tyto body by výrazně usnadnily vyhledávání v databázi projektů. Během projektu ale může nastat mnoho změn a klíčové body se mohou dále rozšířit. S tím souvisí návrh několika dotazovaných manažerů na pravidelné projektové schůzky a provádění tzv. projektové retrospektivy. V rámci každého projektu by probíhalo ve čtrnáctidenních intervalech pravidelné setkání všech členů týmu i stakeholderů a jejich vzájemná diskuze nad aktuálními projektovými problémy. V týmu by byla určena odpovědná osoba, která by na každé schůzce vyplňovala do standardizované šablony podstatná témata a důležité výstupy včetně doporučení a následně aktualizované klíčové body. Tato šablona by mohla vypadat následovně (obrázek 19). Tabulka by mohla být součástí aplikace AFM, případně by se do AFM nahrála jako příloha a AFM by z ní uměla vyčíst klíčové body. O tyto body by se pak rozšířil set klíčových bodů v databázi projektů.

Obrázek 19 Šablona pro ponaučení z projektu

Ponaučení z projektu				
Název projektu				
Odpovědná osoba				
Datum				
Téma (stručně vypište témata, která se na schůzce řešila)	Popis problému	Dopad na projekt	Doporučení	Klíčové body (odděluje středníkem, pište bez mezer)

Zdroj: inspirace Doležal a kol., 2013, vlastní zpracování

Pokud by následně někdo v aplikaci projekt nebo zkušenost vyhledával, mohl by tak dělat pomocí filtrování klíčových bodů (tabulka 21). Filtrovat by měly jít i ostatní sloupce. Kdokoliv by si tak mohl vyhledat například jméno projektového manažera a podívat se na všechny jeho projekty. Zároveň by se u projektu vždy ukázala odpovědná osoba za ponaučení z daného projektu, kterou by mohl v případě potřeby kontaktovat. Dále by byla v databázi možnost stažení dokumentace k projektu, a to výpis z projektu a zápisy z jednotlivých retrospektiv. Výpis z projektu by byla celá šablona pro schválení projektu bez uvedených nákladů za projekt.

Tabulka 21 Návrh pro pojmenování sloupců do databáze všech projektů v AFM

Číslo projektu	Název projektu	Projektový manažer	Sponzor	Útvar	Nahráno
Stav	CMC schválení	Všechny úkoly splněny	Klíčové body projektu	Odpovědná osoba za sdílení zkušeností	Dokumentace k projektu

Zdroj: aplikace AFM, vlastní zpracování

Tímto se podařilo navrhnout šablonu pro zpracování poučení z projektu a přehlednou databázi všech projektů včetně seznamu odpovědných osob., ve které se dá vyhledávat pomocí klíčových slov Je splněn první bod z kapitoly 5.4. a to „Není zavedena sdílená databáze všech probíhajících i ukončených projektů včetně seznamu odpovědných osob“.

6.2. Zaškolení nových projektových manažerů

Pokud chceme, aby manažeři databázi využívali nejenom pro schválení projektu, ale i pro nahrávání ponaučení, je třeba si definovat metodu, jak manažery budeme o této nové praktice informovat a jakým způsobem je budeme motivovat. Vzdělávání pracovníků je velmi důležitým procesem v každé instituci a je to jedna z mnoha úloh personální činnosti s cílem zlepšit schopnosti, znalosti a dovednosti svých zaměstnanců. V bance aktuálně funguje pro každého nového zaměstnance povinné dvoudenní uvítací školení. Pro projektové manažery by se mohlo navíc vytvořit speciální školení, kde by byl představen celý systém projektového řízení. Školení by mohlo probíhat ve dvou podobách:

1. Formální
2. Neformální

Formální intenzivní školení by navázalo na povinné dvoudenní školení pro všechny nové zaměstnance banky. Toto speciální čtyřhodinové školení by bylo povinné pro všechny nové zaměstnance pracující na pozici „Projektový manažer“. Cílem školení by bylo informovat o tom, jak projektové řízení v bance funguje, co je potřeba udělat pro schválení projektu, na koho se obrátit v případě potřeby, uvedení povinnosti pravidelně vést šablonu pro evidenci zkušeností napříč bankou a také názorná ukázka systému AFM. Každý projektový manažer by s sebou měl svůj vlastní notebook a mohl by se do aplikace AFM přihlásit, zkusit si nějaký projekt vyhledat a podívat se, jaké položky je nutné v každém projektu vyplnit. Harmonogram školení by mohl být následující:

9:00 – 9:30	Uvítání, představení společnosti UniCredit Bank
9:30 – 9:45	Organizační struktura banky a představení PMO
9:45 – 10:15	Projektové řízení v bance a systém schvalování projektů
10:15 – 10:20	Přestávka
10:20 – 11:30	Představení aplikace AFM včetně ukázky zadání nového projektu
11:30 – 12:00	Hledání v AFM, klíčové body ke každému projektu, šablona pro ponaučení
12:00 – 13:00	Brainstorming nad novými tématy v oblasti projektového řízení, seznámení s novými spolupracovníky

Formální školení by mohlo mít také neintenzivní podobu, a to formou pravidelných setkání, kdy by bylo vypsáno pět hodinových až dvouhodinových školení na různá témata,

a to buď v průběhu jednoho nebo dvou týdnů. Témata školení by mohla vypadat následovně:

1. Téma (1 h) Organizační struktura banky a představení PMO
2. Téma (1 h) Projektové řízení v bance a systém schvalování projektů
3. Téma (2 h) Jak pracovat s aplikací AFM, klíčové body k projektu
šablona pro ponaučení, zadání nového projektu
4. Téma (2 h) Doporučené nástroje pro práci jako projektový manažer
Představení MS Project, MS Excel a tvorba business case, WBS,
sdílení a vyhledávání znalostí napříč bankou a další nástroje
5. Téma (2 h) Brainstorming nad aktuálními projektovými tématy

Školení by vedl jakýkoliv projektový manažer z projektové kanceláře, který by byl pro tyto nováčky kontaktní osobou v případě projektových dotazů. Tento manažer by účastníky následně pozval přes firemní email na pravidelné projektové schůzky. Tím by se zajistilo propojení projektových manažerů napříč bankou a projektová kancelář by měla přehled o všech nově nastupujících projektových manažerech.

Dále by mohl probíhat **neformální mentoring**, pravidelná neformální setkání s kolegou seniorem z projektové kanceláře, a to pravidelně jednou týdně na 1 hodinu.

6.3. Motivační systém pro projektové manažery

Povinnost pravidelně vyplňovat šablonu pro sdílení zkušeností včetně klíčových slov by mohla být motivována nově vytvořenými benefity za ukončený projekt. Benefity by byly vypláceny formou Cafeteria systému podle velikosti projektu:

- I. Velké projekty 1000 benefit bodů pro každého člena týmu, 4000 bodů pro odpovědnou osobu za sdílení zkušeností a 2000 bodů pro projektového manažera
- II. Střední projekty 800 benefit bodů pro každého člena týmu, 3000 bodů pro odpovědnou osobu za sdílení zkušeností a 1500 bodů pro projektového manažera
- III. Malé projekty 500 benefit bodů pro každého člena týmu, 2000 bodů pro odpovědnou osobu za sdílení zkušeností a 1000 bodů pro projektového manažera

V případě, že by byl projektový manažer zároveň osobou odpovědnou za sdílení zkušeností, by se body sčítaly. Právo, zda projekt má nárok na odměnu, by se mohlo řešit přímo v aplikaci AFM. Aplikace by sama poznala, zda někdo do projektu ponaučení nahrál, kolikrát a také kolik je k projektu uvedených klíčových bodů. Na základě toho by

se pak v aplikaci ukončené projekty odlišovaly zelenou/červenou barvou, zda ne/mají nárok na bonus (např. ve sloupci Stav v tabulce 21). Vyplácení bonusů by zajistilo oddělení Human Resources (HR).

Motivace členů projektové kanceláře vést projektové školení a být následně kontaktní osobou pro všechny nováčky, by opět mohla být formou Cafeteria systému a to konkrétně: jedno absolvované školení 1000 benefit bodů jednorázově a 200 benefit bodů po dobu následujících 12 měsíců. Opět by vyplácení bonusů zajistilo oddělení HR, které má školení na starosti.

6.4. Projektové schůzky přístupné všem zaměstnancům

Jak již bylo zmíněno, nově nastupující projektoví manažeři budou po školení na projektové schůzky pozváni členem projektové kanceláře přes firemní email. V rámci těchto schůzek by si každý projektový manažer připravil dvouminutový vstup o svém projektu, kde by představil, co aktuálně řeší a s čím by mu mohli ostatní projektoví manažeři pomoci.

Všichni zaměstnanci banky budou nejen o této možnosti, ale i o dalších projektových novinkách, informováni formou Flash newsletteru (návrh textace obrázek 20), který všem zaměstnancům přichází denně do emailu. Textace emailu pak bude k dispozici na firemním intranetu pod sekci Projektová kancelář.

Obrázek 20 Flash newsletter návrh textace



Zdroj: UniCredit Microsoft Outlook, vlastní zpracování

6.5. Propojení projektových manažerů napříč bankou

Přehled veškerých minulých i současných projektů včetně jmen projektových manažerů bude v rámci aplikace AFM dostupný všem zaměstnancům. Vytvoří se tak komplexní nástroj, ve kterém si kdokoliv bude moci filtrovat projekty nejen podle klíčových slov, ale i podle jmen projektových manažerů. Uvidí tak, jaké projekty manažer vedl/vede. Tím, že vznikne nové školení pro projektové manažery, je možné v rámci projektové kanceláře vytvořit tabulku pro evidenci nově nastupujících projektových manažerů. Tato tabulka by byla na sdíleném disku s HR oddělením, kde by mohlo být uvedeno nejen jméno manažera, ale i jeho aktuální projektová pozice a datum nástupu (obrázek 21).

Obrázek 21 Seznam projektových manažerů

Seznam projektových manažerů			
Jméno projektového manažera	Datum nástupu	Aktuální zařazení (útvár)	Pozice (PM1/PM2/PM3/PM4)

Zdroj: vlastní zpracování

Formální proces řízení lessons learned v bance UniCredit (obrázek 22) se tak skládá z následujících procesních kroků, které odpovídají procesním krokům definovaným autory White a Cohan (2010): definování LL v projektu, shromažďování informací, ověřování použitelnosti, uchovávání a šíření. V prvním kroku, při definování projektu a projektového týmu, je určena odpovědná osoba za sběr zkušeností a do týmu vybráni zaměstnanci se specifickými odbornými znalostmi. V rámci shromažďování informací probíhá sběr lessons learned pomocí strukturovaného procesu dle šablony na obrázku 19. Pozornost by měla být věnována pozitivním i negativním zkušenostem. Ověření použitelnosti probíhá prostřednictvím odborníků z dané oblasti, kteří jsou do projektu zapojeni. Zkušenosti jsou uchovány nejen v projektových složkách, ale i v elektronické databázi AFM, tříděné podle klíčových slov pro snadnou vyhledatelnost. Šíření zkušeností pak probíhá přes pravidelné projektové schůzky, školení projektových manažerů a jednorázově přes firemní e-mail.

Obrázek 22 Návrh procesu řízení lessons learned v UCB



Zdroj: vlastní zpracování

Neformální proces sdílení lessons learned probíhá ústní formou, a to na menších projektových schůzkách nebo schůzkách s nadřízeným. Aby při těchto neformálních setkání bylo sdílení zkušeností efektivní, je nutné zajistit následující:

- Spojení lidí, kteří mají patřičné znalosti a jsou ochotni je sdílet s dalšími lidmi napříč bankou. Kontakt na osobu s danými zkušenostmi je možné najít v systému AFM, v telefonním seznamu podle oddělení, anebo doporučením od jiného zaměstnance
- Tazatel musí být na setkání připraven, mít seznam dotazů, se kterými potřebuje poradit
- Tazatel by následně měl získané poznatky a zkušenosti někde uchovávat. Jako doporučená struktura se jeví sdílený disk s projektovým týmem, případně jiný sdílený systém, jako například JIRA

6.6. Prezentace a hodnocení výsledků v UniCredit Bank, a.s.

Finální výsledky kvantitativního i kvalitativního výzkumu včetně návrhu řešení byly prezentovány před dvěma projektovými manažery a před manažerem JR zodpovědným za aplikaci AFM. Na začátku každé schůzky byl vysvětlen postup sběru podkladových dat a jejich zpracování. Následně byly představeny nedostatky, které se podařilo definovat. Dále byl představen návrh řešení a poté jeho názorná ukázka v aplikaci AFM. Kromě názorné ukázky samotného systému byl představen i návrh motivačního systému a školení pro projektové manažery. Na závěr byl popsán navrhovaný proces pro formální i neformální řízení lessons learned.

Po tomto představení proběhlo hodnocení ze strany manažerů. Jednotliví manažeři ocenili zejména komplexnost získaných podkladových dat, návaznost na aktuální systém pro schvalování projektů a také návrh motivačního systému a školení. Jeden z manažerů poukázal na to, že lze v nástroji snadno vyhledávat pomocí klíčových slov a lze v něm vyhledat kontakt na odpovědné osoby. Tím dojde k usnadnění předávání kontaktů na zkušené manažery napříč bankou. Mezi přínosy zařadili projektiví manažeři i konkrétní názornou ukázku, kam klíčové body k projektu do systému přiřadit. Manažer JR následně navrhl přiřadit do systému i možnost editace klíčových bodů projektovým manažerem nebo oprávněným zaměstnancem. Celkově práci manažeři hodnotili kladně a uvažují o její realizaci v praxi.

7 Závěr

Diplomová práce byla věnována tématu řízení lessons learned v projektech ve společnosti UniCredit Bank, a.s. Práce byla rozdělena do dvou základních částí: teoretické a praktické. V teoretické části byl na základě české i zahraniční odborné literatury a dalších zdrojů vysvětlen pojem projekt, projektové řízení, životní cyklus projektu a dále byl popsán pojem znalostní management, lessons learned včetně procesu získávání lessons learned. Podklady z teoretické části sloužily jako stěžejní materiál při tvorbě části praktické.

Praktická část byla věnována společnosti UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. Jejím cílem bylo navrhnout zlepšení sběru, strukturování, archivace a šíření lessons learned se zavedením nových postupů, metod a nástrojů. Nejprve byla společnost představena, následně byl popsán systém řízení projektů na základě interní projektové metodiky a předpisů, a to včetně systému schvalování a veškeré podkladové projektové dokumentace. V rámci interní projektové dokumentace nebylo možné dohledat mnoho informací k řízení znalostí, proto byl následně proveden smíšený výzkum.

Jako první byl proveden kvantitativní výzkum s pomocí dotazníkového šetření. Výzkumu se zúčastnilo 52 respondentů. Po získání a zpracování veškerých dat bylo možné otestovat jednotlivé hypotézy, vyvodit závěry a vyhodnotit definovanou výzkumnou otázku. Lessons learned je v bance UniCredit sbíráno, není strukturováno a nearchivované i archivované LL je využíváno.

Jako druhý byl proveden kvalitativní výzkum s 11 respondenty, kteří odpověděli na detailnější dotazy týkající se jejich metody sběru, strukturování, ověřování dat, archivace a šíření. S pomocí kvalitativního výzkumu se podařilo identifikovat slabá místa a nedostatky v řízení znalostí v organizaci.

Následně byla provedena diskuze výsledků šetření, kde se podařilo spojit závěry z obou výzkumů a na základě toho identifikovat jednotlivé nedostatky a body k řešení. Byl sestaven vlastní návrh řešení, a to s pomocí systému AFM. V rámci tohoto systému jsou evidovány veškeré projekty, probíhající i uzavřené. Jako řešení se jeví tento systém zpřístupnit všem zaměstnancům banky, zejména ale projektovým manažerům, rozšířit systém o vedení ponaučení z projektu a snadné vyhledávání pomocí klíčových slov. To podpořit novým motivačním programem, školeními a otevřenými

projektovými schůzkami, o kterých budou zaměstnanci informováni formou emailové komunikace a na firemním intranetu.

Navrhované řešení bylo představeno v praxi třem zaměstnancům banky, kteří návrh hodnotili kladně a navrhované řešení bude dále představeno všem členům projektové kanceláře, kteří poté rozhodnou, zda se bude realizovat.

8 Seznam použitých zdrojů

Bibliografie

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

BARKER, Stephen, COLE, Rob, 2009. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2838-4.

BUREŠ, Vladimír, 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8.

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

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

DOLEŽAL, Jan, KRÁTKÝ, Jiří, CINGL, Ondřej, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.

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

GIDDENS, Anthony, 1999. *Sociologie*. Praha: Argo. ISBN 80-720-3124-4.

KERZNER, Harold, c2003. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 5th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley. ISBN 978-0-470-27870-3.

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

KŘIVÁNEK, Mirko, 2019. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0408-6.

MÁCHAL, P., ONDROUCHOVÁ, M., PRESOVÁ, R., 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.

MILTON, N. J., 2010. *The lessons learned handbook: practical approaches to learning from experience*. Oxford, UK: Chandos Publishing. ISBN 978-184-3345-879.

A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide), [2013]. Fifth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute. ISBN 978-193-5589-679.

SCHWALBE, Kathy, 2011. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2882-4.

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

REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

Články

BAAZ, Anders, HOLMBERG, Lena, NILSSON, Agneta, Holmström OLSSON, Helena, Börjesson SANDBERG, Anna, 2010. *Appreciating Lessons Learned* [online]. *IEEE Software*. **27**(4), 72-79 [cit. 2019-02-13]. DOI: 10.1109/MS.2009.198. ISSN 0740-7459. Dostupné z: <http://ieeexplore.ieee.org/document/5339121/>

DAVENPORT, Thomas, PRUSAK, Laurence, 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know* [online]. [cit. 2019-02-26]. DOI: 10.1145/348772.348775. Dostupné z:

<https://www.researchgate.net/publication/229099904> Working Knowledge How Organizations Manage What They Know

DISTERER, Georg, 2002. *Management of project knowledge and experiences [online]. Journal of Knowledge Management.* 6(5), 512-520 [cit. 2019-01-15]. DOI: 10.1108/13673270210450450. ISSN 1367-3270. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270210450450/full/html>

JIRÁSKOVÁ, Soňa., 2011. *Možnosti využitia systému lessons learned při budování znalostnej organizácie [online]. In: Ekonomika a management = Economics and management [cit. 2019-05-05]. ISSN 1802-3975 Dostupné z: https://www.unob.cz/eam/Documents/Archiv/EaM_3_2011/JIR%C3%81SKOV%C3%81.pdf*

JUDGEV, Kam, 2012. *Learning from Lessons Learned: Project Management Research Program [online]. In: American Journal of Economics and Business Administration.* 4(1), s. 13-22 [cit. 2019-01-12]. DOI: 10.3844/ajebasp.2012.13.22. ISSN 1945-5488. Dostupné z: <http://thescipub.com/abstract/10.3844/ajebasp.2012.13.22>

WHITE, Mark, COHAN, Alison, 2010. *A Guide to Capturing Lessons Learned [online]. The nature conservancy [cit. 2019-06-08]. Dostupné z: https://www.conservationgateway.org/ConservationPlanning/partnering/cpc/Documents/Capturing_Lessons_Learned_Final.pdf*

MARLIN, Mark, 2008. *Implementing an effective lessons learned process in global project environment [online]. Originally published as a part of UTD 2nd Annual Project Management Symposium Proceedings –Dallas, Texas [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.westney.com/wp-content/uploads/2014/05/Implementing-an-Effective-Lessons-Learned-Process-In-A-Global-Project-Environment.pdf>*

SCHINDLER, Martin, EPPLER, Martin, 2003. *Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors [online]. International Journal of Project Management.* 21(3), 219-228 [cit. 2019-03-21]. DOI: 10.1016/S0263-7863(02)00096-0.

ISSN 02637863. Dostupné také z:
<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0263786302000960>

TERZIEVA, Mariya, 2014. *Project Knowledge Management: How Organizations Learn from Experience* [online]. *Procedia Technology*. **16**, 1086-1095 [cit. 2019-05-05]. DOI: 10.1016/j.protcy.2014.10.123. ISSN 22120173. Dostupné z:
<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2212017314003508>

THEIN Filip. *Co nás čeká nového v bankovníctví*. Martin HONC, editor. In: *Markething* [online], 2019. ISSN 1805-4991 [cit. 2019-12-10]. Dostupné z:
<http://markething.cz/banka-rozhovor>

Interní zdroje

Intention charter šablona

PPM. Project management manual 1.13. UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. 2018

Výroční zpráva Unicredit Bank Czech Republic and Slovakia, a. s. Praha (CZ). UniCredit Bank, 2017.

ZPŘ. Změnové a projektové řízení. 4030_GR_001. UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. 2018

Internetové zdroje

UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia. *UniCreditBank.cz* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/cs/o-bance/banka/o-bance.html>

9 Slovník použitých pojmů

Pojem	Význam
Best practice	Nejlepší praxe, osvědčený postup, pomocí kterého se v organizaci podařilo dosáhnout dobrých výsledků a používají se proto jako doporučení pro ostatní
Business case	Dokument popisující náklady projektu a následné očekávané přínosy
Business requirement document (BRD)	Viz kapitola 4.2.1. Životní cyklus projektu
Carrying out the project work	Samotná realizace projektu viz kapitola 3.1.3. Životní cyklus projektu
Change management committee (CMC)	Výbor představenstva, který je v rámci projektového řízení pověřen rozhodovat o možnostech a způsobu realizace projektů
CMC presentation for approval (CMC Proposal)	Viz kapitola 4.2.1. Životní cyklus projektu
Closing the project	Ukončení projektu viz kapitola 3.1.3. Životní cyklus projektu
Closure	Ukončení viz kapitola 4.2.1. Životní cyklus projektu
Definition	Definice projektu viz kapitola 4.2.1. Životní cyklus projektu
Deployment	Nasazení viz kapitola 4.2.1. Životní cyklus projektu
Development & SIT	Vývoj a systémové testování a ověření funkčnosti aplikace jako celku
E2E	end-to-end neboli od začátku až do konce
Flash newsletter	Pravidelný email s novinkami, který chodí všem zaměstnancům banky
Implementation	Implementace viz kapitola 4.2.1. Životní cyklus projektu
Initiation	Zahájení projektu viz kapitola 4.2.1. Životní cyklus projektu
Intention charter	Zakládací listina projektu viz 4.2.1 Životní cyklus projektu
Knowledge management	Viz kapitola 3.2.1. Znalostní management
Lessons learned	Viz kapitola 3.2.2. Definice pojmu lessons learned
Lessons Log	seznam poučení z projektu
Onboarding	Soubor několika kroků, kterými musí nový zaměstnanec / zaměstnanec

	na nové funkci projít, aby se v práci začal orientovat a mohl začít plně pracovně fungovat
Organizing and preparing	organizace a příprava projektu viz kapitola 3.1.3. Životní cyklus projektu
Project charter	Zakládací listina projektu viz kapitola 4.2.1. Životní cyklus projektu
Project	Viz kapitola 3.1.1. Definice projektu
Reporting	Výběr, zpracování a rozeslání informací o podniku různým skupinám adresátů
Scope	Rozsah projektu určuje, co vše má být v rámci projektu vyprodukováno
SCRUM	Metoda řízení produktového vývoje, kdy se počítá s tím, že zákazník bude měnit v průběhu vývoje své požadavky
Smoke test	Prvotní testování po dokončení vývoje aplikace
Solution proposal	Dokument vytvořený US na základě BRD. Obsahuje základní popis řešení, odhad implementační ceny a základní časovou osu implementačního plánu
Stakeholder	Vedoucí/zaměstnanci útvarů, které povinně hodnotí dopady a rizika spojená s realizací projektu
Stakeholder meeting	Schůzka Stakeholderů konaná obvykle jeden týden před CMC meetingem, kde jsou diskutovány návrhy na změny, které mají být předloženy ke schválení CMC
Starting the project	Zahájení projektu včetně vytvoření projektového záměru a identifikace zainteresovaných stran (stakeholders)
UAT (User acceptance testing)	Test, během kterého testovatel ověřuje v podmínkách blízkých provoznímu prostředí funkčnost dodávané komponenty. Uživatelský test bývá zpravidla završen provedením integračního testu. Testovatel ověřuje pouze funkčnosti, které je možné ověřit prostředky, které má k dispozici jako uživatel komponenty

10 Přílohy

Příloha A Rozdělení dokumentů na základní a doplňkové.....	85
Příloha B Typy projektů a požadované dokumenty.....	86
Příloha C Zakládací listina projektu (Intention charter) I.....	87
Příloha D Zakládací listina projektu (Intention charter) II.	88
Příloha E Stakeholders approval and comments.....	89
Příloha F Business Case.....	90
Příloha G Risk summary.....	91
Příloha H Dotazníkové šetření.....	92
Příloha I Issue log.....	95
Příloha J Registr rizik.....	95
Příloha K Šablona lessons learned.....	96
Příloha L Evidence schválených bankovních projektů.....	97
Příloha M Schválení projektu v aplikaci AFM.....	98

Příloha A Rozdělení dokumentů na základní a doplňkové

Fáze řízení projektu		Základní dokumenty	Doplňkové dokumenty
I.	Identifikace <i>Čeho chceme dosáhnout?</i>	Zakládací (identifikační) listina projektu	Projektový záměr Logický rámec
II.	Zadání/definice <i>Co vše to bude obnášet?</i>	WBS	Registr zainteresovaných stran Tabulka souvislostí
III.	Plánování <i>Jak by to mělo proběhnout?</i> <i>Co bude třeba vykonat?</i>	Matice zodpovědnosti Registr rizik Rozpočet a finanční plán Harmonogram	Plán řízení projektu Organizační struktura, role a odpovědnosti Komunikační plán
IV.	Realizace <i>Jak to uřídit?</i>	Zápis z porady Změnový požadavek	Report o stavu projektu Seznam bodů k řešení (issue log) Seznam poučení (lessons log)
V.	Ukončení <i>Jak to správně zakončit?</i>	Akceptační protokol Vyhodnocení projektu	Předávací protokol Poučení z projektu (LL)

Zdroj: Doležal, 2016, s. 60

Příloha B Typy projektů a požadované dokumenty

		Požadované dokumenty	Fast Track	Standard Track	Strategic Track	Product Track
1.		Intention Charter vč. schválení Sponzora	Ano	Ano	Ano	Ano
2.	CMC Proposal	Stakeholders approvals & comments	Ne	Ano	Ano	Ano
3.		Cost gestors Budget availability statements	Ne	Ano	Ano	Ano
4.		Business Case	Ne	Ano	Ano	Ano
5.		High level time plan / Deployment Plan	Ne	Ano	Ano	Ano
6.		Team organization (only for Projects)	Ne	Ano	Ano	Ano
7.		Product specific information	Ne	Ne	Ne	Ano
8.		Process specific information	Ne	Ano	Ano	Ano
9.		Risk Summary	Ne	Ano	Ano	Ano
10.		Brand Filter	Ne	Ne	Ano	Ano

Zdroj: ZPR, 2018

Příloha C Zakládací listina projektu (Intention charter) I.

Intention Charter - Part 1.

„Change request name“

<p>Idea & Solution Description:</p> <div style="border: 1px dashed black; height: 100px;"></div>	<p>In and out of Scope:</p> <ul style="list-style-type: none"> - In Scope - Out of Scope 																																													
<p>Problem Statement or Risk Drivers:</p> <div style="border: 1px dashed black; height: 100px;"></div>	<p>Project number (PPM no.):</p> <div style="border: 1px dashed black; height: 20px;"></div>																																													
<p>Team Organization:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Change Sponsor: - Change Manager: - Team: 	<p>Project Goals & Benefits:</p> <ul style="list-style-type: none"> - HARD BENEFITS (tangible) - SOFT BENEFITS (intangible) 																																													
<p>Project Milestones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - DD/MM/YYYY: Intention approved by Sponsor - DD/MM/YYYY: When are you going to approve Implementation - DD/MM/YYYY: Timing of Implementation / Tests - DD/MM/YYYY: Go Live 	<p>Intention Characteristics: (Insert "x" to the box – only 1 in each category) <input type="checkbox"/></p> <table border="1"> <tr> <td>PRODUCT AREA:</td> <td><input type="checkbox"/> New Product</td> <td><input type="checkbox"/> New Variant</td> <td><input type="checkbox"/> No Product</td> <td><input type="checkbox"/> Product Change</td> </tr> <tr> <td>PROCESS AREA:</td> <td><input type="checkbox"/> New Process Development</td> <td><input type="checkbox"/> Current Process Change</td> <td colspan="2"><input type="checkbox"/> No Process Change</td> </tr> <tr> <td>IT AREA:</td> <td><input type="checkbox"/> New IT application</td> <td><input type="checkbox"/> Change to Current IT Application</td> <td colspan="2"><input type="checkbox"/> No IT Change</td> </tr> <tr> <td>CLASSIFICATION:</td> <td><input type="checkbox"/> Business or Strategic Change</td> <td><input type="checkbox"/> Key Operating Need</td> <td colspan="2"><input type="checkbox"/> Regulatory or Legal</td> </tr> <tr> <td>OPERATIONS:</td> <td><input type="checkbox"/> Capacity Impact</td> <td colspan="3"><input type="checkbox"/> No Impact</td> </tr> <tr> <td>GROUP:</td> <td><input type="checkbox"/> Local</td> <td colspan="3"><input type="checkbox"/> Group</td> </tr> <tr> <td>COUNTRY:</td> <td><input type="checkbox"/> CZ</td> <td><input type="checkbox"/> SK</td> <td colspan="2"><input type="checkbox"/> CZ & SK</td> </tr> <tr> <td>GDPR Impact:</td> <td><input type="checkbox"/> YES</td> <td><input type="checkbox"/> No</td> <td colspan="2"><input type="checkbox"/> May be</td> </tr> <tr> <td>Project approach:</td> <td><input type="checkbox"/> Agile</td> <td colspan="3"><input type="checkbox"/> Waterfall</td> </tr> </table>	PRODUCT AREA:	<input type="checkbox"/> New Product	<input type="checkbox"/> New Variant	<input type="checkbox"/> No Product	<input type="checkbox"/> Product Change	PROCESS AREA:	<input type="checkbox"/> New Process Development	<input type="checkbox"/> Current Process Change	<input type="checkbox"/> No Process Change		IT AREA:	<input type="checkbox"/> New IT application	<input type="checkbox"/> Change to Current IT Application	<input type="checkbox"/> No IT Change		CLASSIFICATION:	<input type="checkbox"/> Business or Strategic Change	<input type="checkbox"/> Key Operating Need	<input type="checkbox"/> Regulatory or Legal		OPERATIONS:	<input type="checkbox"/> Capacity Impact	<input type="checkbox"/> No Impact			GROUP:	<input type="checkbox"/> Local	<input type="checkbox"/> Group			COUNTRY:	<input type="checkbox"/> CZ	<input type="checkbox"/> SK	<input type="checkbox"/> CZ & SK		GDPR Impact:	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> May be		Project approach:	<input type="checkbox"/> Agile	<input type="checkbox"/> Waterfall		
PRODUCT AREA:	<input type="checkbox"/> New Product	<input type="checkbox"/> New Variant	<input type="checkbox"/> No Product	<input type="checkbox"/> Product Change																																										
PROCESS AREA:	<input type="checkbox"/> New Process Development	<input type="checkbox"/> Current Process Change	<input type="checkbox"/> No Process Change																																											
IT AREA:	<input type="checkbox"/> New IT application	<input type="checkbox"/> Change to Current IT Application	<input type="checkbox"/> No IT Change																																											
CLASSIFICATION:	<input type="checkbox"/> Business or Strategic Change	<input type="checkbox"/> Key Operating Need	<input type="checkbox"/> Regulatory or Legal																																											
OPERATIONS:	<input type="checkbox"/> Capacity Impact	<input type="checkbox"/> No Impact																																												
GROUP:	<input type="checkbox"/> Local	<input type="checkbox"/> Group																																												
COUNTRY:	<input type="checkbox"/> CZ	<input type="checkbox"/> SK	<input type="checkbox"/> CZ & SK																																											
GDPR Impact:	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> May be																																											
Project approach:	<input type="checkbox"/> Agile	<input type="checkbox"/> Waterfall																																												

Zdroj: Intention charter PowerPoint šablona

Příloha D Zakládací listina projektu (Intention charter) II.

Intention Charter - Part 2.

Slide to be filled in by GBS

Intention Charter ID:

Estimation of external costs:

Classification of a change

- | | |
|---|--------------------------|
| - FAST TRACK up to 20k EUR | <input type="checkbox"/> |
| - STANDARD TRACK 20-50k EUR (To be approved by Head of GBS) | <input type="checkbox"/> |
| - STANDARD TRACK over 50k EUR (To be approved by CMC) | <input type="checkbox"/> |
| - STRATEGIC TRACK (To be approved by CMC) | <input type="checkbox"/> |
| - PRODUCTTRACK (To be approved by CMC) | <input type="checkbox"/> |

Date of classification

DD.MM.YYYY

*Product to be announced to NBS?

No

Yes

* to be filled in only in case of product related change and if the change is valid for SK

Points of attention:

Reasoning/Comment:



Zdroj: Intention charter PowerPoint šablona

Příloha G Risk summary

Risk Summary

1) List of bank risks in case of change implementation

No	Risk	Mitigation plan	Risk Impact (Frequency & Severity)
1.			Low
2.			Low
3.			Medium
4.			Medium
5.			High

2) List of bank risks in case of change NO implementation

No	Risk	Mitigation plan	Risk Impact (Frequency & Severity)
1.			Low
2.			Low
3.			Medium
4.			Medium
5.			High

15



Zdroj: CMC PowerPoint šablona

Příloha H Dotazníkové šetření

Dotazník je dostupný online na webové stránce

<https://www.surveio.com/survey/d/O6K6X4L9V8K5Y2I6E> nebo zde:

Úvodní otázky – navázání kontaktu s dotazovaným

- 1) Jak dlouho pracujete v UniCredit Bank?

Uzavřená povinná otázka s jednou možnou odpovědí z následujících variant:

0-1 let	2-5 let	6-10 let
11-15et	16-20 let	21 a více let

- 2) Na jakém oddělení pracujete (číslo útvaru)?

Otevřená povinná otázka.

Snadné otázky

- 3) Jaká je délka Vaší praxe (i mimo UCB)?

Uzavřená povinná otázka s jednou možnou odpovědí z následujících variant:

0-1 let	2-5 let	6-10 let
11-15et	16-20 let	21 a více let

- 4) S kolika projekty jste se během Vaší praxe v UniCredit Bank setkal/a?

Uzavřená povinná otázka s jednou možnou odpovědí z následujících variant:

0	1-5	6-10
11-15	16-20	21 a více projektů

- 5) Jaká je Vaše obvyklá role v projektu?

Otevřená povinná otázka.

Před vstupem do další sekce je nutné definovat pojem lessons learned:

Poučení z projektu (anglicky lessons learned, LL) využívané v projektovém řízení zahrnuje především strukturovaně popsání zkušenosti, které nabyl projektový tým v průběhu celého životního cyklu projektu. Je cenným zdrojem informací pro týmy, které plánují realizaci obdobného projektu a slouží pro ně jako inspirace.

Klíčové otázky

- 6) Provádíte sběr poučení z projektu (lessons learned) během realizace projektu (Vy nebo někdo jiný z týmu)?

Uzavřená povinná otázka s jednou možnou odpovědí z následujících variant:

Ano, vždy	Většinou ano
Výjimečně	Ne, nikdy – přesuňte se prosím na otázku č. 9

7) Ve které fázi projektu a jak často sbíráte poučení z projektu (lessons learned)?

Uzavřená nepovinná otázka s jednou možnou odpovědí v každém řádku matice (viz obrázek 10):

Ve které fázi projektu a jak často sbíráte poučení z projektu?

	Ano, vždy	Většinou ano	Zřídka kdy	Ne, nikdy
Zahájení projektu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příprava a plánování projektu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizace projektu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ukončení projektu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zdroj: dotazník survio.com

8) Kdo provádí v projektu sběr poučení (lessons learned, LL) a jakým způsobem jej strukturuje?

Uzavřená nepovinná otázka s více možnými odpověďmi napříč maticí (viz obrázek 11):

Kdo provádí v projektu sběr poučení a jakým způsobem jej strukturuje?

	LL není strukturováno	Vlastní databáze LL	Týmová databáze LL	Databáze LL vytvořená UCB
LL si sbírám sám	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LL sbírá projektový manažer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LL sbírá celý tým	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zdroj: dotazník survio.com

9) Využíváte znalosti a informace z ukončených projektů pro projekty následující?

Uzavřená povinná otázka s jednou možnou odpovědí z následujících variant:

Ano, vždy Většinou ano
 Výjimečně Ne, nikdy

10) Archivujete zkušenosti (lessons learned) z minulých projektů, tak, aby byly přístupné i dalším osobám jako best practice?

Uzavřená povinná otázka s jednou možnou odpovědí z následujících variant:

Ano, vždy Většinou ano
Výjimečně Ne, nikdy – přesuňte se prosím na otázku č. 12

Otázky o něco lehčí, ale stále klíčové

11) Pokud ano, vypište prosím, jakým způsobem lessons learned archivujete?

Otevřená nepovinná otázka.

12) Využil/a jste někdy archivované zkušenosti (lessons learned) - své nebo od kolegů pro inspiraci?

Uzavřená povinná otázka s jednou možnou odpovědí z následujících variant:

Ano, pravidelně Občas Ne, nikdy

Sociodemografické otázky

13) Jste žena/muž?

Uzavřená povinná otázka s jednou možnou odpovědí z následujících variant:

Žena Muž

14) Kolik Vám je let?

Uzavřená povinná otázka s jednou možnou odpovědí z následujících variant:

19-25 26-30 31-35 36-40
41-45 46-50 51+

15) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Uzavřená povinná otázka s jednou možnou odpovědí z následujících variant:

Základní
Středoškolské bez maturity
Středoškolské s maturitou
Vyšší odborné
Vysokoškolské – bakalářský studijní program
Vysokoškolské – magisterský studijní program
Vysokoškolské – doktorský studijní program

V případě, že jste odpověděl/a alespoň na některé otázky ANO, udělal/a byste si na mne prosím 30 minut čas? Ráda bych se Vás zeptala na několik dalších otázek, abych následně mohla vytvořit modelový dokument jako „best practice“, jak vést lessons learned, který Vám bude poté samozřejmě k dispozici.

16) Ano, udělám si čas a uvedu zde své jméno, abychom se mohli zkontaktovat

Otevřená nepovinná otázka.

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha I Issue log

ID	Date raised	Raised by Name/Role	WS affected	Issue short description	Issue & impact description	Impact	Mitigation actions	Deadline	Responsible	Status	Date closed	Comment
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
31												

Zdroj: interní systém Normanet

Příloha J Registr rizik

ID	Date raised	Raised by Name/Role	WS affected	Risk short description	Risk & impact description	likelihood	Impact	Risk rating	Mitigation actions	Deadline (if applicable)	Risk owner	Status	Date closed	Comment
1								No Score						
2								No Score						
3								No Score						
4								No Score						
5								No Score						
6								No Score						
7								No Score						
8								No Score						
9								No Score						
10								No Score						
11								No Score						
12								No Score						
13								No Score						
14								No Score						
15								No Score						
16								No Score						
17								No Score						
18								No Score						
19								No Score						
20								No Score						
21								No Score						
22								No Score						
23								No Score						
24								No Score						
25								No Score						
26								No Score						
27								No Score						
28								No Score						
29								No Score						
30								No Score						
31								No Score						
32								No Score						
33								No Score						
34								No Score						
35								No Score						

Zdroj: interní systém Normanet

Příloha K Šablona lessons learned

Lessons learnt

ID	Area	Identified problem (Risk/Issue)	Mitigation/Solution	Lesson Learnt	Next Step
1	<BRD, BSP/FSD, UA T, Training...>	<Low quality of FSD document due to short time>	<Focus on testing phase, testing phase prolonged>	<Project plan must be adjusted in advance bases on complexity of scope>	<Get detailed plan for FSD preparation from UCS PM>
2					
3					
4					
5					
6					



Příloha L Evidence schválených bankovních projektů

The screenshot displays the Microsoft Excel interface. The title bar reads 'List of Projects 2019 10 - Ex...'. The ribbon is set to 'Domů' (Home). The spreadsheet grid shows columns A through K and rows 1 through 97. Column A is titled 'Project Numbers - Closed projects' and contains a list of numbers from 1 to 97. Columns B through H are headers for project information: 'Old Project #', 'New Project #', 'New JDE Project Name', 'Full Project Name', 'Alternative Names', 'Project Sponsor', and 'Division'. The cells in these columns are currently empty. A small green rectangular box is visible in cell H91. The status bar at the bottom indicates 'Připraven' and '85%' zoom.

Zdroj: sdílená složka PMO

Příloha M Schválení projektu v aplikaci AFM

NEW REQUEST
Menu ▾

General

BASIC INFORMATION

Change request name:

Problem statement or risk drivers:

Idea & solution description:

Estimation of external expenditures for CZ (incl. VAT): EUR

Estimation of external expenditures for SK (incl. VAT): EUR

Total estimated expenditures amount (incl. VAT): EUR

Country impact:

Sponsoring divisions / Competent lines:

Division

Add Division ▾

ADDITIONAL DATA

In scope:

Out of scope:

PROJECT GOALS & BENEFITS

Hard benefits:*

	Benefit	Description
<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	Amount <input style="width: 100%;" type="text"/>

+ Add/Remove

Soft benefits:*

	Benefit	Description
<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	Describe benefit in detail <input style="width: 100%;" type="text"/>

+ Add/Remove

Evaluation date:

TEAM ORGANIZATION

Requestor:

Change manager:

Sponsors:

Sponsor

Add sponsor ▾

Head Of Divisions:*

Head of division

Sponsor required ▾

Team:

Employee

Write part of the name and select from the list ▾

INTENTION CHARACTERISTICS

Product Area:

Process Area:

IT Area:

Change Category:

Impact To Operations:

Impact on data management:

UCB Group:

GDPR Flag:

Implementation Type:

Bank outsourcing:

Fintech involvement:

PROJECT MILESTONES

Date	Description
<input type="text"/>	<input type="text" value="e.g. Project start / Kick off"/>
<input type="text"/>	<input type="text" value="e.g. BRD / Business specification finished from bank side"/>
<input type="text"/>	<input type="text" value="e.g. End of UAT"/>
<input type="text"/>	<input type="text" value="e.g. Go Live / Product launch"/>

+ Add/Remove

VISIBLE FOR EMPLOYEES

Employee

Write part of the name and select from the list ▾

RESOURCE MANAGEMENT

Organization unit	Responsible manager	Phase	Capacity needs
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="e.g. 0.25"/> FTE

+ Add/Remove

RISK SUMMARY

List of bank risks in case of change implementation:*

Risk	Mitigation plan	Risk impact
<input type="checkbox"/> e.g., IT risk of IT service unavailability, Compliance risk of regulation breach, Operational and reputational risk of human error/fraud, ...	<input type="text" value="e.g. UAT test, SLA / Client contract update, Process update with a new manual check, Automated check with log archivation"/>	<input type="text"/>

+ Add/Remove

List of bank risks in case of change NO implementation:*

Risk	Mitigation plan	Risk impact
<input type="checkbox"/> e.g., Business risk of client loss, Compliance risk of regulation breach, Strategic risk, ...	<input type="text" value="e.g. Alternative product sale, Client communication, Exit the market segment, ..."/>	<input type="text"/>

+ Add/Remove

TEMPLATES FOR DOWNLOAD

[Business Requirement Document \(BRD\), CMC proposal, Business Case, Brand Filter](#)

FILE ATTACHMENTS

Soubor Velikost Plošné Pídat

Browse...

APPROVAL STATEMENT:

Comments:

Attachments: Browse

Zdroj: aplikace AFM