

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

Agilní projektové řízení ve zvolené společnosti

Bc. Filip Šubrt

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Filip Šubrt

Projektové řízení

Název práce

Agilní projektové řízení ve zvolené společnosti

Název anglicky

Agile project management in a selected company

Cíle práce

Cílem práce je na základě analýzy projektového prostředí společnosti působící v bankovním sektoru a využívající agilní metodiky vedení projektů navrhnout zlepšení vedení projektů ve společnosti.

Díličními cíli práce jsou:

- 1) Analýza projektového prostředí zvolené společnosti,
- 2) Komparace projektového prostředí společnosti s agilní metodikou vedení projektů a s mezinárodním standardem projektového řízení,
- 3) Navržení zlepšení vedení projektů ve zvolené společnosti,
- 4) Odhad dopadu implementace představených návrhů na společnost z pohledu projektového řízení i ekonomického hlediska.

Metodika

Diplomová práce je zaměřena na problematiku projektového řízení ve vybrané společnosti. Práce se soustředí zejména na zhodnocení a na základě analýzy i navržení zlepšení využívání základních principů agility a agilních metod projektového řízení ve vybrané společnosti.

Diplomová práce je rozdělena na dva celky. První teoretická část vychází ze studia odborných pramenů a definuje základní pojmy projektového řízení a waterfallového a agilního způsobu vedení projektů. V části praktické je společnost popsána a následně vypracována analýza projektového řízení ve společnosti z bankovního sektoru pomocí strukturovaných rozhovorů s vybranými členy projektového týmu dané společnosti a studiem interní dokumentace. Analýza projektového prostředí je doplněna i SWOT analýzou. Dále jsou vypracovány návrhy na zlepšení vedení projektů, u nichž je proveden odhad dopadu jejich případné implementace na společnost z projektového i ekonomického hlediska.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 str.

Klíčová slova

Agile, Projekt, Projektový tým, SCRUM, Scrum Master, SWOT analýza, Waterfall

Doporučené zdroje informací

AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE. *PRINCE2 Agile*®. Norwich: Axelos, 2015. ISBN 978-0-11-331467-6.

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

SCHWABER, Ken; BEEDLE, Mike. *Agile Software Development with Scrum*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002. ISBN 0-13-067634-9.

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

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

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Rydval, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 16. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 16. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 11. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Agilní projektové řízení ve zvolené společnosti" jsem vypracoval 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2023

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Janu Rydvalovi, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, jeho čas, odbornost, rychlost v komunikaci a ochotu při konzultacích mé závěrečné práce. A také lidem ze skupiny ČSOB a.s. jmenovitě Ing. Radce Kaletové a Ing. Marii Břehovské za mentoring v rámci agilního stylu vedení, celkové pomoci a za to, že mi byly vždy oporou i v těch nejtěžších situacích.

Agilní projektové řízení ve zvolené společnosti

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá implementací a efektivitou agilního projektového řízení v ČSOB a.s. (Československá obchodní banka), jedné z největších bank v České republice. Práce zahrnuje stručný vzhled do oblastí agilního způsobu řízení projektů a agilních metodik a jejich využití v projektovém řízení a také analýzu aktuální situace a využití agilních technik v ČSOB a.s. Součástí diplomové práce je také zhodnocení přínosů a problémů spojených s implementací agilního přístupu v bance a nabídka doporučení pro zlepšení. Výsledky této práce poskytují cenné poznatky pro ČSOB a.s. Výzkum této práce zahrnuje kvalitativní i kvantitativní metody. Byl proveden průzkum mezi zaměstnanci ČSOB a.s. s cílem získat údaje o jejich vnímání a zkušenostech s agilním řízením projektů, a to především v agilním rámci SAFe (Scaled agile framework), který se ve společnosti používá. Dále byly provedeny rozhovory s klíčovými zainteresovanými stranami, jako jsou RTE (Release train engineer), produktový manažer a s agilními kouči, za účelem získání podrobnějších informací. Shromážděná data byla analyzována a následně podrobena vyjádření agilnímu kouči, který zodpovídá za projektové řízení a agilní vedení projektů ve společnosti. Finální výsledek byl následně konzultován s B-2 (hierarchické postavení v společnosti) výkonným manažerem, který zaštituje projektové řízení a agilní styl vedení projektů ve společnosti. Pomocí výsledků SWOT analýzy a rozhovoru s agilním koučem byly vytvořeny návrhy na zlepšení agilního vedení projektů ve společnosti a to konkrétně: Sdílení know-how za pomoci výměnných stáží z Belgie, pořádání workshopů pro představenstvo, zvýšení alokací v agilním kompetenčním centru a vytvoření softwaru pro testování.

Klíčová slova: Agile, SAFe, Scrum, Scrum Master, SWOT analýza, projekt, projektový tým, waterfall,

Agile project management in the chosen company

Abstract

The thesis deals with the implementation and effectiveness of agile project management in ČSOB a.s. (Československá obchodní banka), one of the largest banks in the Czech Republic. The thesis includes a brief review of the literature on agile methodologies and their use in project management, as well as an analysis of the current situation and the use of agile techniques at ČSOB a.s. The thesis also includes an evaluation of the benefits and problems associated with the implementation of the agile approach in the bank and offers recommendations for improvement. The results of this thesis provide valuable insights for ČSOB a.s. The research for this thesis includes both qualitative and quantitative methods. A survey of ČSOB a.s. employees were conducted to obtain data on their perceptions and experiences with agile project management, particularly in the Scaled agile framework (SAFe) used in the company. Furthermore, interviews were conducted with key stakeholders such as RTE (Release train engineer), product manager and agile coaches to obtain more detailed information. The collected data was analyzed and then commented to the agile coach who is responsible for project management and agile project management in the company. The result was then consulted with the B-2 (hierarchical position in the company) executive manager who shields the project management and agile style of project management in the company. Using the results of the SWOT analysis and the interview with the agile coach, suggestions for improving agile project management in the company were made, namely: sharing know-how with the help of exchange internships from Belgium, organizing workshops for the board of directors, increasing allocations in the agile competence center and creating software for testing.

Keywords: Agile, SAFe, Scrum, Scrum Master, SWOT analysis, project, project team, waterfall,

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Projekt	14
3.1.1 Definice projektu	14
3.1.2 Projektový trojimperativ	15
3.1.3 Životní cyklus projektu.....	16
3.2 Volba přístupu k vedení projektu.....	19
3.3 Projektové řízení typu Waterfall	20
3.4 Mezinárodní standarty Waterfallového řízení projektu	21
3.4.1 PMBOK	21
3.4.2 ICB.....	23
3.5 Řízení projektů dle PRINCE2.....	25
3.5.1 PRINCE2 – principy	25
3.5.2 PRINCE2 – témata.....	27
3.5.3 PRINCE2 – procesy.....	29
3.6 PRINCE2 Agile.....	31
3.7 Agilní styl řízení.....	32
3.7.1 Rozdíl agility a klasického projektového řízení	34
3.7.2 Agilní manifest	34
3.8 Lean.....	35
3.9 Kanban	36
3.10 Scrum	38
3.10.1 Scrum role.....	39
3.10.2 Artefakty Scrumu.....	41
3.10.3 Scrum Ceremonie	42
3.11 SAFe.....	45
3.12 SAFE 6.0	56
4 Vlastní práce	57
4.1 Profil společnosti.....	57
4.2 Analýza projektového prostředí dané společnosti.....	58
4.2.1 Řídící komise v rámci projektové řízení ve společnosti	58
4.2.2 Řídící úrovně.....	59
4.3 Agilita v ČSOB	61

4.4	SAFe v ČSOB	64
4.5	Rozhovory	66
4.6	SWOT Hlavních problémových míst	66
4.6.1	Nedůvěra vysokého managementu	67
4.6.2	Financování agilních vlaků	68
4.6.3	Release změn/produktů	70
4.6.4	Mandát AKC	72
4.6.5	Seniorita SM a Agilních koučů	73
4.7	Návrhy na zlepšení agilního prostředí	75
4.7.1	Nedůvěra vysokého managementu	75
4.7.2	Financování agilních vlaků	76
4.7.3	Release změn a produktů	76
4.7.4	Mandát AKC	77
4.7.5	Seniorita Scrum Masterů a agilních koučů	78
5	Výsledky a diskuse	79
6	Závěr	82
7	Citovaná literatura	85
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	87
Přílohy	88
	Shrnutí rozhovorů	89

1 Úvod

V dnešní neustále se měnícím světě informačních technologií, kde inovace a změny jsou na denním pořádku, hraje klíčovou roli efektivita projektového řízení a agilního stylu vedení projektů neboli agile (přístup vedení projektů). Především agilita má svou silnou stránku v rychlosti adaptace, kde celkový time to market je mnohem kratší než u projektového řízení. Pro každý projekt je vhodné zvolit jiný typ vedení. Lze vybrat řízení typu waterfall pokud je zapotřebí naprosto fixně dodat scope (zadání) a nebo použít agile, kde scope není pevně dán, ale je postupně utvářen reakcí na zpětnou vazbu klienta. Právě agilita dodává flexibilitu, která v dnešní době určuje, kdo získá konkurenční výhodu a kdo dokáže své klienty nejlépe uspokojit. V oblasti projektového řízení IT lze použít obě metody. Projektové řízení je využíváno u komplexnějších problémů, kde je nutná vysoká propojenost, zatímco agilita u činností, kde je přední adaptabilita a průběžná integrace. Agile a především nejvíce používaný Scrum (agilní přístup) toto nabízí, ovšem není určen pro velké organizace se stovkami zaměstnanců. Právě zde je nutno použít agilní rámec, který aplikuje postupy agility na korporátní prostředí, aby bylo možné co nejlépe použít výhody agilního stylu vedení projektu.

Diplomová práce se zabývá agilním projektovým řízením v ČSOB a.s, ve které autor přes rok pracoval jako PMO (Project management office), jako podpora Release train engeneerovi (RTE), v jednom z největších vlaků ve společnosti, který pracoval na dodávkách IT softwaru. Poté postoupil v jednom z těchto agilních vlaků na pozici Scrum Master a v současnosti vykonává pozici IT projektového manažera.

V teoretické části práce jsou za pomoci odborné literatury popsány teoretická východiska, na kterých se následně opírá část praktická. Výsledky práce budou předloženy managementu společnosti s cílem pomoci vylepšit aktuální situaci agilního řízení. Práce by mohla pomoci k zvýšení rychlosti a kvalitě dodávek a nižším nákladům banky.

Praktická část práce vychází ze studia interní dokumentace ČSOB a.s. a z rozhovorů se zaměstnanci ČSOB a.s. z nejvyšších míst SAFE a to konkrétně s RTE, produktovými manažery, agilními kouči a v neposlední řadě s výkonným manažerem, zaštiťujícím fungování agility a projektového řízení ve společnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je na základě analýzy projektového prostředí společnosti, která působí v bankovním sektoru a využívá agilní metodiku vedení projektů, navrhnout zlepšení vedení projektů ve společnosti.

Díličními cíli práce jsou:

- 1) Analýza projektového prostředí zvolené společnosti – splněním tohoto cíle se dosáhne nalezení slabých míst, u kterých se v práci navrhnout řešení na jejich opravu.
- 2) Komparace projektového prostředí společnosti s agilní metodikou vedení projektů a s mezinárodním standardem projektového řízení – cíl bude naplněn nalezením odlišných míst oproti oficiální metodice, od kterých se dále budou vyvíjet návrhy na zlepšení
- 3) Navržení zlepšení vedení ve zvolené společnosti – splněním cíle se dosáhne optimalizace fungování agilního stylu vedení projektu.
- 4) Odhad dopadu implementace představených návrhů na společnost z pohledu projektového řízení i z ekonomického hlediska – cíl bude naplněn tím, že se dosáhne finanční úspory a úspory z pohledu řízení vypočtenou v Mds (mandays).

2.2 Metodika

Teoretická část diplomové práce obsahuje literární rešerši, jež slouží jako základ pro vlastní práci. V literární rešerši jsou sumarizovány pojmy týkající se projektového řízení a agilního stylu vedení. Z agility jsou zmíněny základní principy jako Lean, Kanba a Scrum. Na závěr teoretické části práce dojde k popsání fungování metodického rámce SAFe ve společnosti ČSOB a.s.

Ve vlastní práci je popsána základní charakteristika společnosti a aktuální fungování agilního způsobu vedení, a to konkrétně SAFe, jakožto rámce, jenž se používá ve společnosti jako hlavní škálovaný rámec. Následně jsou nalezena problémová místa za pomoci rozhovorů s odborníky z praxe, kteří v SAFe působí. Poté jsou shrnuté výsledky z rozhovorů předloženy všem dotazovaným, kteří je následně ohodnotili na škále od 1 do 10, na základě toho, jak vážný problém, dle jejich názoru, představuje dané problematické místo. Poté, co

byly výsledky rozhovorů seřazeny dle závažnosti, je proveden rozhovor s agilním koučem zastřešujícím agilní způsobu vedení z agilního kompetenčního centra, na základě, kterého je vytvořena SWOT analýza a jsou nalezeny možné způsoby řešení pomocí SWOT strategií. Poté autor zmíněné výsledky předložil B-2 výkonnému manažerovi, který v rozhovoru vyjádřil svůj pohled na danou problematiku. Z rozhovoru vznikly koncové výsledky, které jsou následně porovnány s vytvořenou SWOT strategií a poté jsou sepsány v kapitole výsledky a diskuse. Diplomová práce zároveň vychází z odborné praxe autora ve společnosti ČSOB a.s. a současně z prostudované interní metodiky pojednávající o projektovém řízení a převážně agilním způsobu vedení. Z důvodu citlivosti údajů o financích jsou informace týkající se ceny, počtu zaměstnanců, sazby za manday (Md) psány na základě průměrů v bankovním sektoru, nikoli v podniku samotném.

3 Teoretická východiska

3.1 Projekt

V projektovém řízení je projekt dočasný záměr určený k dosažení určitého cíle nebo účelu. Obvykle se vyznačuje definovaným začátkem a koncem, specifickým rozsahem práce a jedinečným souborem výstupů. Projekty jsou často vytvářeny k řešení konkrétní obchodní potřeby nebo příležitosti a často zahrnují koordinaci zdrojů a činností k dosažení cílů projektu. Proces řízení projektu zahrnuje plánování, realizaci, monitorování a kontrolu a ukončení projektu. Projektový manažer je zodpovědný za vedení projektového týmu a zajištění toho, aby byl projekt dokončen včas, v rámci rozpočtu a ke spokojenosti zúčastněných stran (Rosenaua 2003, s. 5–6).

3.1.1 Definice projektu

Projekty mají trojrozměrný cíl, ten se označuje termínem „trojimperativ“. Pro úspěšné vedení projektu se vyžaduje, aby se byly tyto tři podmínky měřitelné (tzn. konkrétní a ověřitelné a dosažitelné). Je nezbytné pro projekt, aby lidé, kteří na něm pracují, znali trojimperativ daného projektu a jak tento trojimperativ splnit. Každý projekt je dočasný jedinečný a pracuje na něm skupina lidí. Pro úspěšnou realizaci jsou nezbytně lidské, materiální či finanční zdroje. Projektový manažer nebo product owner nejsou mnohdy ani vlastníci zdrojů, ale dohlíží na jejich čerpání a kontrolují rozpočty projektů. Samotné řízení je z velké části taky o zvládání mezilidských vztahů a řešení konfliktů napříč týmy nebo celou organizací. (Rosenaua 2003, s. 6).

Rosenaua (2003, s. 5–6) tvrdí, že: *„Existují čtyři typické znaky projektů, které, pokud se vyskytnou společně, odlišují řízení projektů od jiných manažerských činností. Projekty mají trojrozměrný cíl, jsou jedinečné, zahrnují zdroje a realizují se v rámci organizace.“*

Dle Axelos (2018) projekt lze rozdělit na několik klíčových částí:

- Cíle: Konkrétní cíle nebo výsledky, kterých má projekt dosáhnout.
- Rozsah: Rozsah: Definované hranice projektu, včetně toho, co je zahrnuto a co je vyloučeno z výstupů projektu.
- Časový plán: Projekt je rozdělen do dvou částí: Časový plán: Definované datum zahájení a ukončení projektu, jakož i klíčové milníky a termíny.
- Zdroje: Lidé, vybavení a materiály potřebné k dokončení projektu.

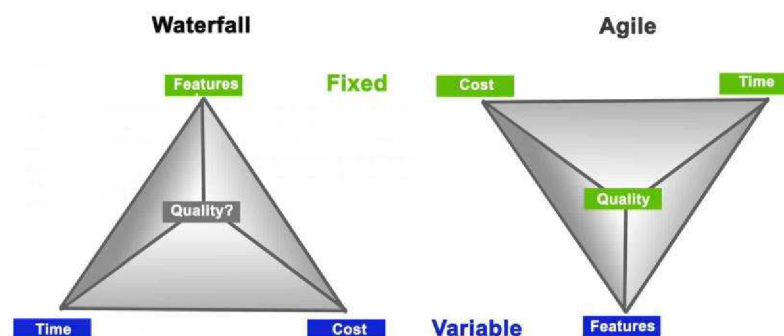
- Rozpočet: Rozpočet: Finanční omezení a limity projektu, včetně nákladů a příjmů.
- Rizika: Potenciální problémy nebo výzvy, které mohou v průběhu projektu nastat, a plán jejich zmírnění.
- Zainteresované strany: Jaké jsou hlavní cíle projektu? Osoby nebo skupiny, které mají zájem na úspěchu projektu, včetně zadavatele projektu, projektového týmu a všech externích stran.

Řízení projektu je proces, který dohlíží na plánování, realizaci a ukončení projektu a zároveň zohledňuje specifické potřeby a očekávání zúčastněných stran. Projektový manažer je zodpovědný za vedení projektového týmu a zajištění toho, aby byl projekt dokončen včas, v rámci rozpočtu a ke spokojenosti zúčastněných stran.

Metodiky projektového řízení, jako jsou agile, waterfall, poskytují strukturu a proces řízení projektů. Pomáhají projektovým manažerům a týmům plánovat, realizovat a uzavírat projekty a zároveň řešit specifické potřeby a očekávání zúčastněných stran. Několik společných, které spolu úzce souvisí za dosažením většího cíle se nazývají programem. Projekty by měly být dokončeny ve předem určeném pořadí, aby byl program správně dokončen. Protože programy obsahují několik projektů, mohou být větší v Scope než jednotlivé projekty (Leffingwell 2018).

3.1.2 Projektový trojimperativ

Projektový trojimperativ (Obrázek 1) určuje tři hlavní omezení, které během projektu je nutné dodržet a na co dávat pozor. Tyto tři omezení jsou: náklady na projekt, čas a rozsah projektu (scope) resp. kvalitu dodávky



Obrázek 1 Projektový trojimperativ waterfall a agile; (zdroj: Drift2.com)

Buchalcevová (2015) udává, že tradiční styl řízení má vždy fixně daný scope, který je nadefinován na začátku projektu a v průběhu projektu by se ideálně neměl měnit.

V případě nutnosti se u tradičního stylu dá měnit cena (např. navýšením budgetu) nebo posunutí termínu dodávky. Oproti tomu v agilním přístupu není scope fixně daný a očekává se, že se bude měnit nebo vylepšovat. Jelikož je variabilní scope, tak jsou u agilního přístupu fixní cena a termín dodání projektu.

Termín dodávka znamená rozsah projektu s definovanou kvalitou výsledku. Mnoho lidí, tvrdí, že všechny tři vrcholy projektového imperativu jsou fixní, ale v praxi lze pozorovat, že je možné ponížít jeden vrchol trojimperativu za cenu zvýšení jiného vrcholu v trojimperativu. Př. Za předpokladu fixního rozpočtu a času, lze při zpoždění projektu snížit kvalitu dodávky projektu. V opačném případě, pokud je fixně daný rozsah a kvalita, tak je nutné navýšit rozpočet nebo čas. Při změně předem domluvených parametrů trojimperativu dochází i ke změně projektu samotného. Při změnách v trojimperativu dochází simultánně k změně zadání (okrajových podmínek projektu), tyto změny musí být komunikovány a odsouhlaseny zástupci zainteresovaných stran (Křivánek 2018, s. 126).

3.1.3 Životní cyklus projektu

Doležal (2016, s. 54–60) rozděluje životní cyklus projektu na 3 fáze, které se následně větví na podčásti, tyto fáze jsou:

1. Předprojektová fáze
 - Vznik myšlenky
 - Prověření myšlenky
2. Projektová fáze
 - Fáze zahájení
 - Realizační fáze
 - Ukončovací fáze
3. Poprojektová fáze
 - Vyhodnocení
 - Provoz
 - Realizace přínosů

Tyto fáze nemusí být striktně vyžadovány a záleží na podniku zdali, bude podnik dodržovat všechny tyto fáze a jejich jednotlivé kroky, nebo některá zcela vynechá. Například PM Bok od PMI® vynechává předprojektovou a poprojektovou fázi a zaměřuje se především na projektovou fázi. Jak PMI a ostatní standarty dávají největší důraz na

projektovou fází z důvodu vysoké náročnosti, počtu činností, a hlavně i proto, že vzniká vlastní přidaná hodnota. „*Přípravné vlastně nic nevytvářejí a po projektu již není čas se zabývat historií*“.

Doležal a kol. (2012, s. 169–173) rozdělují projektové fáze na:

- Předprojektovou fází – vznik projektu
- Zahájení projektu (Start-up)
- Příprava projektu (plánování)
- Realizace projektu (plánování)
- Realizace projektu
- Ukončení projektu (close-out)

Předprojektová Fáze – vznik projektu

Cílem předprojektové fáze je prozkoumání příležitosti pro projekt a posoudit proveditelnost záměrů. Někdy je u předprojektové fáze zahrnuta vize a základní myšlenka daného projektu. Obvykle se v této fázi nachází dva typy dokumentů: **Studie příležitosti** (Opportunity Study) a **studie proveditelnosti** (Feasibility study)

- Studie příležitosti – tato studie je v projektu za cílem odpověď na otázku: „*Je vůbec správná doba navrhnout a realizovat zamýšlený projekt?*“.

Je zde brána v úvahu situace společnosti, situace na trhu a předpokládaný budoucí vývoj podniku. Výsledkem je doporučení či nedoporučení, zdali realizovat zamýšlený projekt.

Součástí bývá také SWOT analýza, a expertní odhady.

- Studie proveditelnosti – Vychází z rozhodnutí provedeném na základě předcházející studií. V této studii by se měl ukázat nejvhodnější způsob realizace projektu a měl by být upřesněn obsah projektu, termín zahájení a dokončení projektu, přibližné rozpočty nákladů a odhad potřebných zdrojů k realizaci projektu.

Zahájení projektu (Start-up)

Po schválení realizace projektu je následujícím krokem iniciace projektu. Ideální při správném postupu by zahájení projektu mělo mít přesně vymezený proces. Ověřit, popř. upřesnit nebo definovat: cíl projektu, požadované výstupy, alokace personálu, kompetence atd. Pro toto lze používat dokumenty jako např. Project charter, který následně slouží jako

výchozí dokument definující technologicko-organizační parametry projektu. Zahájení projektu je zároveň poslední fáze kdy by měl být nejpozději vyhotoven logický rámec.

Příprava projektu (plánování)

V této fázi je jmenovaný tým s konkrétním zadáním, disponuje logickým rámcem, identifikační listinou a jinými dokumenty, které byly pro daný projekt vyhotoveny. Tým po svém sestavení definuje rozsah projektu, ke kterému může využít nástroje jako je WBS, tabulky dimenzí, a vytvoří plán projektu. Dále identifikuje činnosti a vytvoří harmonogram, který se po schválení nazývá baseline a slouží jako výchozí plán.

Realizace projektu

Fáze realizace projektu by měla ideálně začínat Kick-off meetingem. Je to schůzka, kde se sejdou klíčoví stakeholders a na základě projektové dokumentace zrekapitulují harmonogram projektu, jsou seznámeni napříč týmem a je začíná oficiální začátek fyzické realizace. V některých případech to může být více symbolická událost, kdy hlavní osoba, která zaštituje daný projekt, fyzicky přijede a vykoná nějaké symbolické gesto jako např: poklepe na kámen, zapíchne rýč do země atd. V průběhu realizace je nutno aktuální stav projektu, zdali je dodržován časový plán, nebo jestli se projekt nějakým způsobem neodchyluje od plánu.

Ukončení projektu (Close-out)

V této fázi dochází k fyzickému dokončení, předání vyhotovené práce, podepsání akceptačních protokolů, faktur a jiných dokumentů. Projektovým týmem bývá zpracována závěrečná zpráva se souhrnem zkušeností z práce na projektu a popřípadě doporučení pro budoucí projekty. PO vyhodnocení projektu týmem lze projekt oficiálně uzavřít, rozpustit tým a ukončit procesy.

Poprojektová fáze

Dochází k sběru poznatků a zkušenosti, z kterých se lidé, kteří se podíleli na projektu, mohou poučit do budoucna. Dochází k analýze celého projektu, a to jak k dobrým, tak i špatným událostem. Cílem toho je poučit se do budoucna a chybám se vyvarovat.

Dle Kerzner (2013, s. 68–71) životní cyklus označuje celou dobu trvání projektu, od jeho zahájení až po jeho dokončení. Zahrnuje všechny fáze projektu konceptuální fáze, plánovací fáze, testovací fáze, implementační fáze a ukončovací fáze. Délka životnosti projektu se může značně lišit v závislosti na velikosti, složitosti a rozsahu projektu, stejně

jako na dalších faktorech, jako jsou dostupné zdroje, rozpočet a časová omezení. Klíčem k úspěšnému projektu je efektivní řízení jednotlivých fází a zajištění, aby byl projekt dokončen včas, v rámci rozpočtu a v požadované kvalitě.

Kerzner rozlišuje fáze projektového cyklu na:

1. **Konceptuální** – první fáze ve které dochází ke předběžnému zhodnocení idey. Je kladen důraz především na analýzu rizik projektu, dopad na čas, náklady a požadavek na výkonnost se společnými potenciálními dopady na zdroje společnosti.
2. **Plánovací** – ve druhé fázi je jde o upřesnění základů z fáze konceptuální a je vyžadována následná identifikace zdrojů co jsou zapotřebí a realistický odhad časů s náklady a parametry výkonu.
3. **Testovací** – třetí fáze je o testování a standardizaci, nutné pro začátek činností. Během této fáze musí být dokončena většina dokumentů.
4. **Implementační** – v implementační fázi dochází k integraci produktu nebo služby, které byly vytvořeny, do stávající organizace. V případě produktu určeného k prodeji bude tato fáze tvořena marketingovými strategiemi.
5. **Ukončovací** – v této fázi je zakončení projektu a realokaci zdrojů, které byly využity na projekt, který končí. Dále dochází k vyhodnocení celkového úsilí systému s využívá se jako vstup do konceptuální fáze jiného projektu nebo systému.

3.2 Volba přístupu k vedení projektu

Na základě informací z (Agile practice guide 2017; Wysocki 2021) lze dojít k závěru, že při rozhodování o projektovém přístupu ve společnosti, zdali bude na projekt zvolen agilní styl vedení nebo tradiční waterfallové vedení, závisí na mnoha faktorech jako je komplexita projektu, struktura týmů, zákazníkovo požadavky, časové ohraničení projektu a budget. Jak vybrat vhodnou metodiku pro vedení projektu je sumarizováno do následujících bodů.

Agilní vedení projektů je vhodné pro:

- Projekty, jež mají požadavky, které se mohou v čase měnit.
- Projekty s vysokou mírou nejistoty a rizik.
- Projekty, které vyžadují zvýšenou spolupráci se zainteresovanými stranami a jejich feedback.
- Projekty, které mají kratší dobu života.
- Projekty, které vyžadují menší cross-funkční týmy.

Waterfallový styl řízení je vhodný pro:

- Projekty s dobře definovanými a stabilními požadavky.
- Projekty s jasným a přesně vyjádřením výstupem.
- Projekty, které vyžadují detailní projektový plán a dokumentaci.
- Projekty s fixním budgetem.
- Projekty zahrnující velké specializované týmy.

Rozhodnutí, o tom, zda využít agile nebo waterfall, by mělo být založeno na analýze projektového prostředí, požadavcích a cílech. Je možné využít hybridní přístup, který je kombinací obou metodik. Celkově nelze přímo říci, zda je jediný správný způsob agile nebo waterfall. Manažer odpovědný za toto rozhodnutí by měl být seniorní a měl by vycházet ze svých zkušeností a z kultury společnosti, ve které se budou projekty realizovat.

3.3 Projektové řízení typu Waterfall

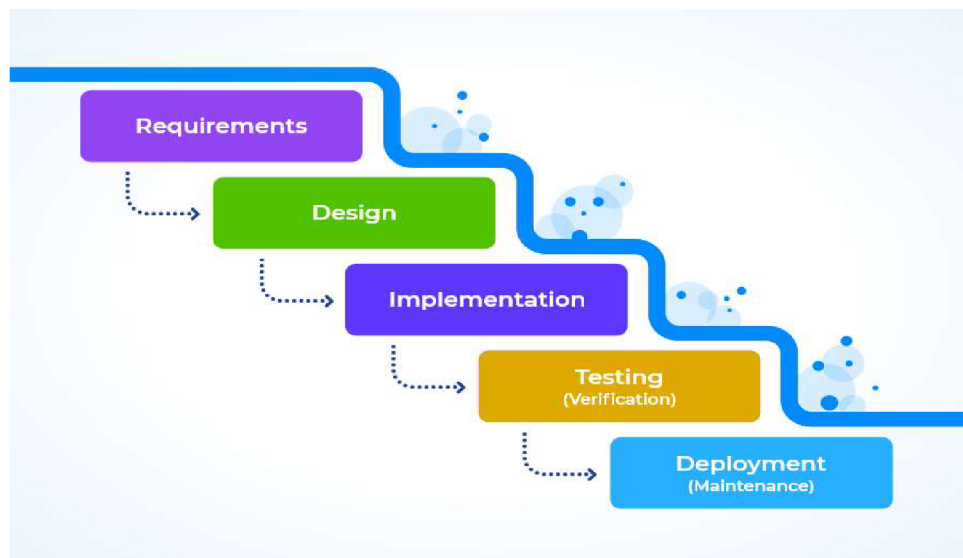
Dle Doležal (2016, s. 16) a Wysocki (2021, s. 25–33) je projektové řízení tradičního stylu známo také pod pojmem waterfall management, díky lineárnímu a sekvenčnímu přístupu k řízení projektů (Obrázek 2), kdy jednotlivé aktivity navazují vzájemně na sebe a projekt přechází z jedné fáze do druhé. Při využití grafického zobrazení těchto aktivit, tento typ řízení vizuálně připomíná tok vodopádu.

V tradičním stylu řízení jsou předem dané rozsah, časový plán a rozpočet. Pro tento model se předpokládá, že jsou tyto 3 cíle úplně známy, zdokumentovány a jakákoliv změna požadavku přinese buďto zpoždění projektu nebo jeho prodražení. Vodopádový model řízení je nejvhodnější pro projekty s přesně definovaným požadavky a rozsahem (Scope) a je mimo jiné vhodný pro projekty u kterých se neočekává, že během průběhu projektu bude docházet k změnám, popř. inovací již domluveného rozsahu. Nejčastější využití waterfallu je v odvětví letectví, výroby a stavebnictví.

Hlavní výhoda waterfallu (Obrázek 3) je poskytnutí jasného a přehledného plánu podle, kterého se bude projekt realizovat a díky tomu je možné lepší sledování časového plánu, rozpočtu a průběhu projektu a zdali celý projekt není pozadu či napřed.

Oproti tomu nevýhody waterfallu spočívají v jeho nižší flexibilitě k příchozím změnám, které mohou v průběhu projektu nastat. To může vést ke zpoždění a dodatečným nákladům, pokud jsou změny vyžadovány až po zahájení projektu. Kromě toho může být

tento model méně efektivní u projektů, které jsou vysoce inovativní nebo vyžadují významnou spolupráci mezi členy týmu.



Obrázek 2 Waterfallový (zdroj; blog.vault-erp.com)

3.4 Mezinárodní standardy Waterfallového řízení projektu

3.4.1 PMBOK

PMBOK (A Guide to Project Management Body of Knowledge) bylo vytvořeno PMI (project management institute) a lze ho považovat za vlajkovou loď projektového řízení. Definuje základní normy a principy používané v mezinárodním projektovém řízení. PMBOK definuje normy, metody, procesy a principy pro co nejlepší a nejefektivnější průběh projektu a klade důraz na etičnost při řízení projektu. *„ke zpoždění a dodatečným nákladům, pokud jsou změny vyžadovány až po zahájení projektu. Kromě toho může být tento model méně efektivní u projektů, které jsou vysoce inovativní nebo vyžadují významnou spolupráci mezi členy týmu.“* (Doležal et al. 2012, s. 46).

PMBOK je jeden z nejvíce rozšířených standardů, podle kterého se řídí projekty po celém světě. Snaží se držet „Best of practise“, čímž se snaží držet osvědčených postupů z praxe. Poskytuje rámec pro řízení projektů od jejich zahájení až po ukončení a pokrývá všechny aspekty projektového řízení, včetně integrace projektu, rozsahu, času, nákladů, kvality, lidských zdrojů, komunikace, rizik a řízení veřejných zakázek (PMI 2023.)

PMBOK se zabývá tématy: Prostředí ve kterém bude veden projekt, role projekt manažera, projektovou integrací, řízením rozsahu projektu, řízením, časového harmonogramu,

řízením financí v projektu, řízením zdrojů, komunikací v projektu, řízením rizik a mnohé jiné (PMBOK 2017).

Dle (Řeháček 2013; Everitt 2023) metodika dbá na procesní fungování a definuje celkem 47 procesů, které se dělí na 5 procesních skupin a 10 znalostních skupin.

Procesní skupiny jsou následující:

1. **Iniciační** procesní skupina

Je zpravidla ta skupina, kdy je projekt schválen po formální stránce a přidělen projektovému manažerovi. Skupina obsahuje dva hlavní procesy: Vytvoření projektová charta a identifikaci stakeholderů projektu.

Výsledkem této procesní skupiny je zkompletovaná projektová a registr stakeholderů. Projektová charta by měla zahrnovat bussiness case projektu a co nejpřesněji zpracovaný rozsah projektu, jeho výstupy a cíle a registr stakeholderů by měl zahrnovat zainteresované strany projektu a jejich očekávání od projektu.

Projektová chart obvykle zahrnuje: potřebné zdroje, klíčové stakeholder, zpracovaný časový plán s klíčovými milníky, odhad celkových nákladu a všechny známá rizika, problémy a závislosti.

2. **Plánovací** procesní skupina

Plánovací skupina je největší z pěti procesních skupin a zahrnuje 24 procesů. Tato skupina je vytvořena, aby pomáhala detailně naplánovat celý projekt. Od rozsahu, harmonogramu a rozpočtu a jak se bude komunikovat s klíčovými stakeholdery. Hlavním výsledkem této fáze je plán řízení projektu (PMP).

V případě, že je projekt větší, tak PMP může obsahovat menší dílčí plány, které jsou zaměřena a popisují menší kritické části, jako harmonogram nebo kvalitu. PMP je „živý“ dokument, který se v průběhu upravuje a reviduje.

3. **Realizační** procesní skupina

V realizační procesní skupině dochází k nejvíce činnostem v rámci projektu. Taky je zde čerpáno nejvíce z rozpočtu projektu a vytváří se skutečný produkt. Realizační fáze zahrnuje deset procesů řízení projektu. Je převážně zaměřen na řízení aktivit, aby projekt postupoval dále. Projektový manažer v této fázi řídí a zpravuje dokumentaci o projektu (celková dokumentace, zápisy z jednání, lesson learned).

4. **Monitorovací a kontrolovací** procesní skupina

Jedná se o druhou největší skupinu, která obsahuje 12 projektových procesů. Ty se uskutečňují skrze průběhu životního cyklus celého projektu a mají zajistit dostatečný dohled. Pomáhají také s identifikací a zmírňováním potenciálních rizik. Téměř nevyhnutelně se vždy stanou nějaké nečekané události průběhu životního cyklu projektu. Procesy v této skupině projektu jsou vyvržena tak, aby v případě, že se stanou nečekané události, tak mají pomoci vrátit projekt zpět do normy, aby projekt mohl dále pokračovat po předem naplánované trajektorii.

5. **Uzavírající** procesní skupina

Tato skupina má pouze jediný proces: uzavření projektu, nebo jednu z částí projektu. Uzavírající procesní skupina zajišťuje, aby zákazník obdržel všechny výstupy projektu. Měly by být dokončená a zálohovaná dokumentace a projekt by měl být kompletně uzavřen.

3.4.2 **ICB**

Dle Máchal a kol. (2015, s. 18–20) se standart IPMA (international Project Management Association) soustředí především na kompetenci a schopnosti projektového manažera a manažerů v rámci programů a portfolií. Jedním z hlavních cílů ICB je propagace projektového řízení a zvyšování povědomí o této profesi. ICB poskytuje podporu pro PM a umožňuje zájemcům si udělat mnoho certifikačních programů, kompetenčních rámců a kurzů.

IPMA sleduje kompetenci lidí jakožto soubor znalostí, schopností a vědomostí, které jsou potřeba to zastávání vybraných funkcí. IPMA aby byla schopná změřit úroveň těchto kompetencí, využívá systém, kdy kompetenci jakožto všeobecnou a hůře uchopitelnou vlastnost rozděluje na jednotlivé elementy, které následně ohodnocuje. Tyto elementy jsou:

Technická kompetence

Technologická kompetence popisuje elementy projektového manažera, jak by si ho představila většina společnosti. Těchto elementů je celkem 20 a všechno jsou zaměřené na orientaci kolem vykonávání zadaného projektu. Tyto elementy se týkají více hard-skill oblasti projektového manažera. Jsou zde elementy typu: rizika a příležitosti, zahájení, ukončení, požadavky a cíle.

Jednotlivé technické kompetence jsou:

- Požadavky a cíle
- Scope
- Čas
- Organizace projektu a práce s informacemi
- Kvalita
- Finance
- Zdroje
- Obstarávání
- Plánování a operativní řízení
- Rizika a příležitosti
- Zainteresované strany
- Transformace a organizační změny

Behaviorální kompetence

Behaviorální kompetence popisuje 15 elementů zaměřených především na vedení lidí týmu, schopnost motivovat apod. Tato kompetence je zaměřená čistě na soft-skill daného PM a jsou zde zahrnuty elementy jako sebekontrola, spolehlivost, etika, asertivita, konflikty a krize, vyjednávání a jiné. Behaviorální kompetence jsou:

- Sebereflexe a sebeřízení
- Osobní integrita a spolehlivost
- Komunikační dovednost
- Zainteresovanost a vztahy
- Vůdcovství
- Týmový práce
- Konflikty a krize
- Kreativita, vynalézavost a důvtip
- Vyjednávání
- Orientace na výsledky

Kontextová kompetence

Kontextová kompetence sleduje 11 elementů, které pokrývají znalosti řídicích vztahů ve firmách, znalosti legislativy a schopnosti řízení programů a portfolia. Celkově kontextová

kompetence sleduje, jak PM je schopný pracovat a vidět kontextuální přesah jeho práce a vidět „nad“ zadání projektu. Elementy zde jsou typu: Orientace na projekt, program, portfolio, finance, právo, personální management. Jednotlivé kontextové kompetence jsou následující:

- Strategie
- Systém řízení, struktura s procesy
- Soulad se standardy a předpisy
- Vliv a zájmy
- Kultura a hodnoty

3.5 Řízení projektů dle PRINCE2

PRINCE2 celým názvem PROjects IN Controlled Enviroments byla vytvořena společností AXELOS. PRINCE2 navazuje na metodiku PROMPTII, která fungovala za účelem zlepšení vedení projektů, aby nedocházelo k zpožděním a překročením rozpočtů. V Británii byl PRINCE2 přijat jako řešení mnohých problému jako byly: personální fluktuaci a nezkušenost juniorních pracovníků. Díky úspěchům spojených se zavedením PRINCE2 se PRINCE2 začal postupně dostávat i do soukromé sféry. V současné době se PRINCE2 využívá ve veřejné správě a u projektu, financovaných z rozpočtu EU. V současné době je PRINCE2 využívám při řízení projektů ve veřejné správě a česká vláda si nechala vypracovat metodické pokyny pro implementaci PRINCE2 v praxi. (Máchal et al. 2015).

Axelos,b (2017) uvádí, že současná verze PRINCE2 byla revidována a mezi její základní prvky (Obrázek 3) patří:

7 hlavních principů ze kterých metodika vychází. Jsou zde jasně definované role a odpovědnosti. Zaměření na dodávku projektu popř. (i průběh dodávky projektu), obchodní zdůvodnění projektu aj.

7 témat na které je nutno zaměřit pozornost po celou dobu projektu. Jsou to například: obchodní případ, organizace, kvalita, plány, rizika, změny a progres

7 procesů, které probíhají v rámci projektů

3.5.1 PRINCE2 – principy

Dle AXELOS (2017) a Máchal a kol. (2015) jsou konkrétní principy na kterých je založena metodika PRINCE2 jsou následující:

Princip 1 – Neustála opodstatněnost investice

U tohoto principu je předpoklad, že každý projekt musí pevně stát na životaschopné investici. Tato investice musí být potvrzená ještě před zahajovací fází projektu a musí být v průběhu projektu kontrolována a v případě jakýkoliv klíčových rozhodnutí co mohou mít vliv na finance, tak je nutné potvrzení ohledně budoucího investování. U tohoto principu platí, že lze měnit opodstatněnost investic, avšak musí zůstat platná po celou dobu projektu.

Princip 2 – Jasně definované role a zodpovědnosti

Kvůli diverzitě v projektovém týmu (rozdíly v profesi, náplň práce, pracovních úvazků apod.) je zapotřebí mít vytvořenou jasnou strukturu. Členové musí znát pravomoci, odpovědnosti a odbornosti spolupracovníku v projektovém týmu. Tato transparentnost je základ pro efektivní komunikaci.

Princip 3 – Zaměření se na produkty

Celý projekt je zaměřený na finální produkt nikoli na aktivity, které k němu vedou. Na toto je nutné myslet a dle toho ovlivňovat metody plánování a kontroly řízení projektů.

Princip 4 – Řízení na etapy

Projekt je rozdělen do několika po sobě jdoucích etap s cílem definovat jednotlivé klíčové body k dosažení vývoje projektu, to napomáhá managementu projektu v celé délce realizace.

Princip 5 – Řízení na základě výjimky

PRINCE2 má definované tolerance pro každý cíl projektu stanovit limity delegované pravomoci. PRINCE2 umožňuje vhodné řízení, díky tomu, že definuje odpovědnosti řídit a dodávat jasně definovaný projekt v každé úrovni. Odpovědnost je stanovena delegování pravomocí z jedné úrovně managementu na druhý nastavením tolerance šesti aspektů výkonu pro příslušnou úroveň plánu. Tyto aspekty jsou následovné: Cena, čas, kvalita, scope, výhody, rizika.

Princip 6 – Učit se ze zkušeností

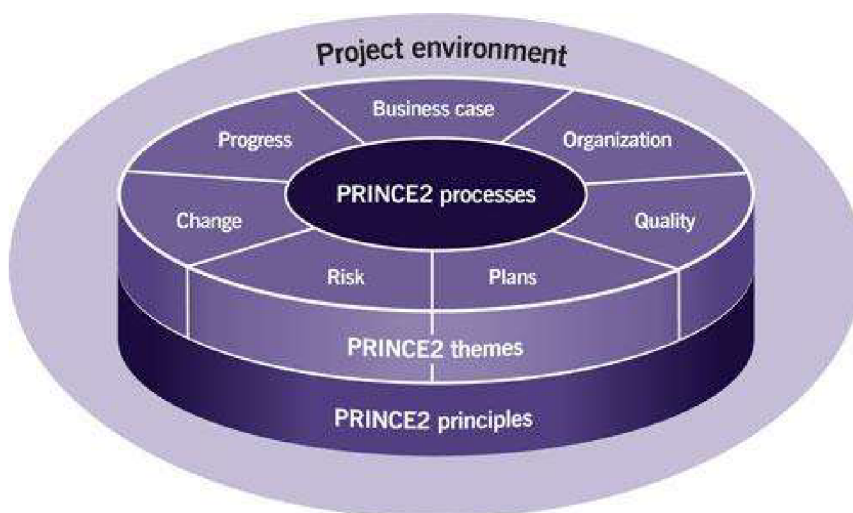
Projekty zahrnují dočasnou organizaci na omezenou dobu pro určitou činnost/účel. Společným znakem je, že projekt obsahuje prvek jedinečnosti. Že jej nelze řídit stávajícím liniovým vedením nebo funkčními jednotkami. Je to Tento prvek jedinečnosti činí projekty náročnými, protože dočasný tým může nemít zkušenosti s podobným projektem, jako je ten, který se realizuje. Učení se ze zkušeností probíhá v rámci celého PRINCE2, když projekt

začíná, když je projekt v chodu a když se projekt uzavírá. Je odpovědností všech, kteří se na projektu podílejí, aby hledali spíše poučení a nečekat, až je poskytne někdo jiný.

Princip 7 – Přizpůsobení metody PRINCE2

Je nutné, aby se projektové řízení adaptovalo organizaci, v které je vedeno a aby odpovídalo jeho rozsahu, významu riziku a formalitám v daném podniku.

Pořadí těchto principů není pevně dáno a v mnohých odborných publikacích mohou být uspořádané jinak, zatím co náplň principů se shoduje.



Obrázek 3 Prince2. (zdroj: Project environment; Prince2, s.34)

3.5.2 PRINCE2 – témata

Dle Máchal et al. (2015) témata v PRINCE2 (Obrázek 3) slouží k popisu projektového řízení, kterými je potřeba se zabývat v průběhu projektu. Například neustálá opodstatněnost investice projektu by měla být aktualizována a revidována v průběhu celého projektu a měly by být aktualizované také i rizika, která mohou nastat. Silná stránka PRINCE2 spočívá s způsobu propojení sedmi témat díky specifickému zpracování jednotlivých témat v rámci PRINCE (jsou pečlivě navrženy aby jejich propojení efektivně fungovalo a kooperovalo).

Jednotlivá témata v PRINCE2 jsou následující:

Business case – odpovídá na otázku, proč? Projekt začíná nápadem, který má potenciál přinést pro firmu zisk nebo jinou přidanou hodnotu. Toto téma se zabývá tím, jak nápad uskuteční investiční přínosy pro organizaci a jak projektový management jej přizpůsobí vizi společnosti.

Organizace – odpovídá na otázku, kdo? Organizace, která zadává projekt, potřebuje alokovat práci na manažery, kteří budou za ni zodpovědní po celou dobu projektu. Projekty jsou mezioborové, takže běžné liniové struktury nejsou funkční. Toto téma popisuje role a zodpovědnosti v dočasném týmu podle PRINCE2, který je nutný k řízení projektu a k efektivnímu řízení projektu.

Kvalita – odpovídá na otázku, co? Počáteční myšlenka bude chápána pouze jako hrubý nastínění. Toto téma vysvětluje, jak se náčrt bude rozvíjet, aby všichni jednotliví účastníci měli přehled a pochopili jaké atributy musím mít kvalitní produkt při svém dodání.

Plány – odpovídá na otázky, jak? Jak moc? Kdy? Projekty dle PRINCE2 probíhají na základě schválených plánů. Toto téma doplňuje téma kvality tím, že popisuje kroky potřebné k vypracování plánu a techniky, které by měly být použity. V PRINCE2 plány odpovídají potřebám zaměstnanců v dané společnosti. Jsou středem zájmu pro komunikaci a řízení v průběhu celého projektu.

Rizika – odpovídá na otázku, co když? Téma rizik zahrnuje jejich identifikaci, hodnocení a řízení rizik v průběhu projektu. V projektu zahrnuje jak hrozby, tak i příležitosti. Projektový tým musí vypracovat plán řízení rizik, aby zmírnil potenciální problémy a využil příležitosti. Cílem tématu je minimalizaci rizik v projektu.

Změna – odpovídá na otázku, jaký to bude mít dopad? Téma změny popisuje, jak projektový management jedná na základě problému, jenž mají potenciální dopad na některý ze základních aspektů projektu, konkrétně na jeho plány a dokončené produkty. Mezi problémy mohou být neočekávané obecní problémy, požadavky na změnu nebo případy, kdy výsledný produkt nesplňuje očekávané výsledky.

Progres – odpovídá na otázky, kde jsme teď? Co děláme? Měli bychom pokračovat? Téma progres se zabývá trvalou životaschopností plánu. V tématu je vysvětlován rozhodovací proces při schvalování plánů, sledování momentálního výkonu a eskalaci procesu, pokud činnosti neprobíhají podle plánu. Celkově téma proces určuje, jak by měl projekt nadále pokračovat.

3.5.3 PRINCE2 – procesy

V AXELOS (2017) je uvedeno, že PRINCE2 pro sledování časových pochodů v projektu vyžívá 7 procesů (Obrázek 4), které jsou následující, které jsou následující:

1. Zahájení projektu (Starting up a project)
2. Nastavení projektu (Initiating a project)
3. Směřování projektu (Directing a project)
4. Kontrola etapy (Controlling a stage)
5. Řízení dodávky produktu (Managing product delivery)
6. Řízení přechodu mezi etapami (Managing a stage boundary)
7. Ukončení projektu (Closing a project)

Zahájení projektu

Dle Axelos,b (2017, s. 138) fáze zahájení projektu má účel zajistit aby byly vytvořeny předpoklady pro začátek projektu a to zodpovězením otázek: Máme životaschopný a hodnotný projekt? Rozhodnutí o zahájení projektu musí být jednoznačné, přičemž ve fázi zahájení projektu musí probíhat ještě před tímto rozhodnutím.

Nastavení projektu

Účelem iniciace projektu je vytvořit pevné základy pro projekt a umožnit organizaci, aby si uvědomila, jakou práci je potřeba vykonat, aby bylo možné projektový produkt dodat, a to ještě předtím, než se zaváže k významným výdajům (Axelos,a 2018, s. 139).

Směřování projektu

V oficiální publikaci (Axelos,b 2017, s. 150) důvodem Směřování projektu je umožnit project boardu nést zodpovědnost za úspěch projektu tak, že přijímá klíčová rozhodnutí a vykonává celkovou kontrolu, kdy každodenní řízení projektu deleguje na Pm.

Cíle řízení projektu je zajistit, že:

- Existuje autorita k iniciaci projektu
- Existuje autorita k doručení produktu projektu
- Řízení a kontrola jsou poskytovány po celou dobu projektu
- Projekt zůstává životaschopný
- Firma, vyšší management nebo zákazník má možnost náhledu do projektu
- Existuje autorita pro možné ukončení projektu
- Plány jsou řízeny a přezkoumány po skončení projektu

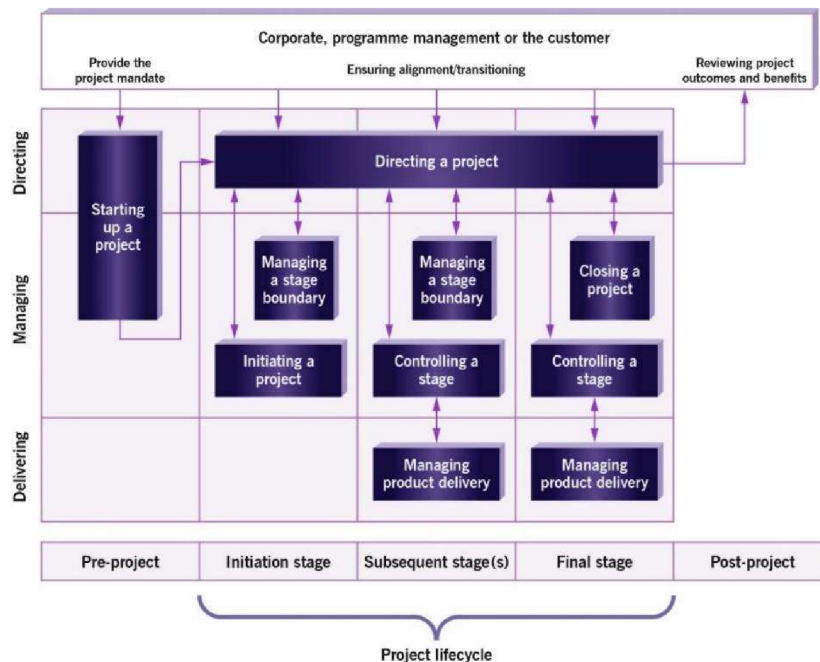
Kontrola etapy

V kontrolování projektu dochází k přidělování prací, které je potřeba vykonat, monitorovat ji, řešit problémy, podávat zprávy o pokroku project boardu a přijímat nápravná opatření, aby se zajistilo, že etapa řízení zůstane v toleranci (Axelos,b 2017, s. 154).

Řízení dodávky produktu

Dle Axelos,b (2018, s. 166–167) je účelem procesu řízení dodávek produktu řídit vazbu mezi projektovým manažerem a vedoucími týmu tak, že se dohodne požadavek na přijetí, provedení a dodání.

Úkolem manažerů je koordinovat oblast práce, která bude dodávat některé nebo více složek produktů projektu. Mohou být interní nebo externí vůči organizaci, která zadala zakázku.



Obrázek 4 Procesní model PRINCE2 (zdroj: Axelos 2018)

Řízení přechodu mezi etapami

Axelos,b (2018, s. 184) podotýká, že důvod řízení na etapy je poskytnou project boardu dostatečné množství informací aby byli schopni:

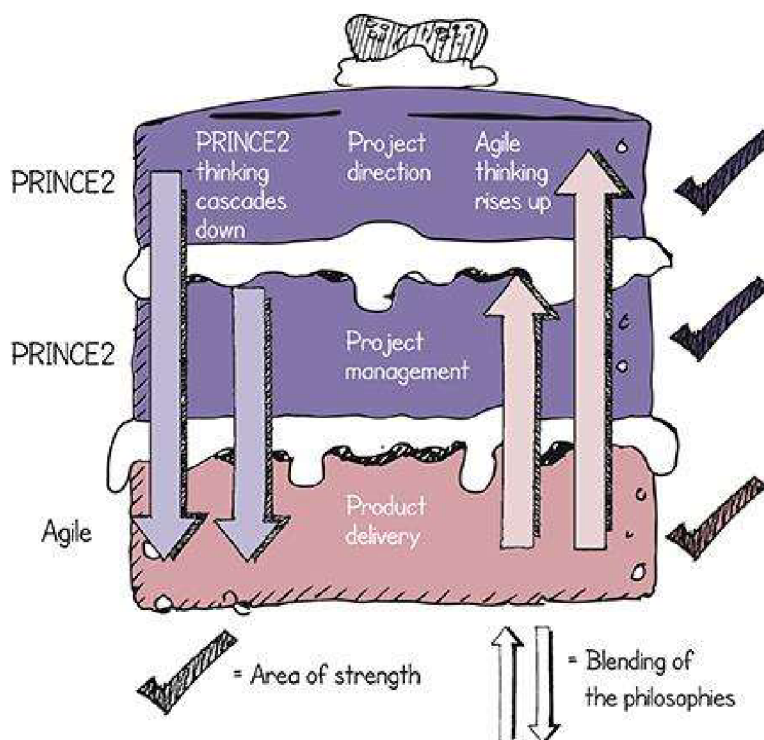
- Přezkoumat úspěšnost momentální fáze řízení
- Schválit plán další etapy
- Přezkoumat aktualizovaný plán projektu
- Potvrdit si první princip Business justification a opodstatnit přijatelnost rizik, proto by měl být proces prováděn na konci nebo co nejbliže konci projektu.

Ukončení projektu

Fáze uzavření projektu má za cíl stanovit pevný bod, ve kterém je potvrzeno přijetí produktu projektu a říct zdali byly dosaženy původní cíle PID (nebo zdali bylo dosaženo schválených změn), popř. že projekt nemá již jak dále pokračovat (Axelos,b 2017, s. 190).

3.6 PRINCE2 Agile

Na základech PRINCE2 byl vypracován PRINCE2 Agile jakožto nejširší shrnutí agilního projektového stylu vedení, zahrnující flexibilitu a schopnost reagovat agilně s jednou ze světově nejpoužívanějších standartu projektového řízení PRINCE2. Efektivita projektového řízení je klíčová pro úspěšné dodávání nových produktů a služeb, které jsou nezbytné pro udržení organizaci na trhu mezi konkurenty. PRINCE Agile je rozšířením pro PRINCE2, který byl vytvořen jako reakce na zvyšování poptávku po agilním stylu vedení projektů ve společnostech (Axelos,a 2018).



Obrázek 5 Blending PRINCE2 and agile together (zdroj: PRINCE2 Agile)

Mezi jedním z hlavních rozdílů mezi PRINCE2 a PRINCE2 Agile je product delivery (Obrázek 5) kdy u agilu je produkt dodáván po omezených života schopných dodávkách a postupně tímto přírůstkem vylepšuje výsledný produkt. Jednotlivé inkreментy trvají v rozmezí 2-4 týdnů (nejčastěji 2týdenní).

PRINCE2 je metodika řízení projektů více zaměřená na zákazníka a je založena na výše vyjmenovaných a popsáných principech, procesech a tématech. Oproti tomu PRINCE2 agile se zaměřuje na dodavatele a tým který práci vykonává – ať už je součástí projektu nebo ne. Pomáhá vývojovému týmu pracovat více se zákazníky a dát jim více prostor se vyjádřit při vývoji produktu. Pomáhá určovat priority požadavků a díky iteracím a zpětných vazeb od zákazníku a stakeholderů.

Ve shrnutí lze říci o PRINCE2 Agile:

- Soustředí na doručení produktů v pravidelných inkrementech s co nejvyšší efektivitou.
- Je více flexibilní přístup řízení projektů
- Je to adaptivní přístup, který se soustředí na krátkodobé cíle a progres
- Projekt, který se řídí dle PRINCE2 Agile je rozdělen na více jednotlivých časových period

Simpli learn (2023) v oSmi bodech shrnuje rozdíl mezi PRINCE2 a PRINCE2 Agile následovně:

PRINCE2	PRINCE2 Agile
Metodologie	Spíše filozofie
Normativní	Adaptivní
Tradiční	Inovativní a flexibilní
Zaměřen na dokumentaci	Zaměřen na práci na softwaru
Waterfallový	Iterativní a agilní
Směřován shora-dolů	Směřován zdola-nahoru
Formální	Neformální
Dražší	Levnější

Obrázek 6 Rozdělení PRINCE2 a PRINCE2 Agile; (zdroj: Simpli learn 2023, vlastní zpracování)

3.7 Agilní styl řízení

Doležal (2016) uvádí, že Merriam Webster ve slovníku definuje výraz agilní následovně: „Agilita je známa především svojí připraveností a schopností rychlého pohybu, mající vynalézavý a přizpůsobivý charakter.“ Tato definice vystihuje silnou stránku agility, a to je schopnost rychlé reakce na proměnlivé vnější prostředí na nečekané změny požadavků.

Agilní řízení je přístup k řízení projektů, který klade důraz na flexibilitu a spolupráci. Běžně se používá při vývoji softwaru, ale lze jej použít i v jiných oblastech. agilní metodiky, jako jsou Scrum a Kanban, podporují adaptivní plánování, evoluční vývoj, včasné dodávky

a neustálé zlepšování a podporují rychlou a pružnou reakci na změny. agilní řízení často zahrnuje využívání multifunkčních, samoorganizujících se týmů a časté zapojování zainteresovaných stran.

Dle Hoory a Bottorff (2022) výhody agilního řízení oproti waterfallu jsou:

- Vysoká flexibilita v experimentování a zkoušení nových způsobů práce
- Krátkodobé termíny podporují produktivitu a účinnost
- Metodologie je zaměřená na přímou komunikaci s klientem, který dodává okamžitou zpětnou vazbu

Agilní řízení je iterativní a inkrementální přístup k řízení projektů. Vychází z Agilního manifestu, souboru hlavních hodnot a zásad pro agilní vývoj softwaru. Hodnoty Agilního manifestu:

- Jednotlivci a interakce před procesy a nástroji
- Funkční software před rozsáhlou dokumentací
- Spolupráce se zákazníky před vyjednáváním o Smlouvách
- Reakce na změny místo dodržování plánu

Scrum a Kanban jsou dvě nejoblíbenější agilní metodiky. Scrum je agilní způsob vedení projektů a pro dokončování komplexních projektů. Je určen pro týmy o 10 a méně členech a vyznačuje se sprinty (časově ohraničené iterace práce) a každodenními stand-up schůzkami (krátké schůzky k projednání postupu a plánování práce). Kanban je metoda řízení a vizualizace práce v průběhu procesu. K vizualizaci toku práce a omezení rozpracované práce se často používají tabule Kanban. Jednou z klíčových výhod agilního řízení je schopnost přizpůsobit se změnám. Agilní metodiky podporují flexibilitu a schopnost rychle reagovat na změny v projektu nebo v podnikatelském prostředí. To může vést k lepším výsledkům projektu a větší spokojenosti zainteresovaných stran. Další výhodou je důraz na spolupráci a komunikaci. Agilní týmy jsou multifunkční a samoorganizující se, což podporuje spolupráci a komunikaci mezi členy týmu. Důraz je kladen také na zapojení zainteresovaných stran, což pomáhá zajistit, aby projekt zůstal v souladu s potřebami podniku. Za zmínku také stojí, že agilní metodiky se nepoužívají pouze při vývoji softwaru. Agilní principy a postupy řízení přebírá i řada dalších oborů, například marketing, stavebnictví nebo zdravotnictví (Hoory a Bottorff 2022).

Jednou z klíčových součástí agilního řízení je používání user stories. user story je krátký, jednoduchý popis funkce nebo prvku z pohledu koncového uživatele. User stories se

používají k zachycení požadavků na projekt způsobem, který je snadno srozumitelný pro všechny. Dalším důležitým aspektem agilního řízení je používání sprintů. Sprint je časově ohraničená práce, která obvykle trvá dva až čtyři týdny. Práce, která má být během sprintu dokončena, je naplánována na začátku sprintu a na jeho konci je dodán funkční, potenciálně funkční část produktu. Klíčovým aspektem agilního řízení je také retrospektiva. Retrospektiva je schůzka, která se koná na konci každého sprintu a jejímž cílem je zamyslet se nad uplynulým sprintem a určit oblasti, které je třeba zlepšit. Cílem retrospektivy je zlepšit proces pro další sprint. Na závěr je třeba poznamenat, že agilní řízení lze kombinovat s dalšími metodikami a rámci, jako je Lean, a dosáhnout tak lepších výsledků. Kombinace agile a lean může pomoci zvýšit efektivitu a rychlost procesu vývoje. (Doležal 2016, s. 311–314).

3.7.1 Rozdíl agility a klasického projektového řízení

Agilní vedení projektů a waterfall jsou dva nejznámější metodologie, jak vést management, obě tyto metodologie jsou velmi populární, ale každá z nich je lépe přizpůsobená na jiný druh projektu. Jeden z hlavních rozdílů je, že waterfallové řízení funguje na základě lineárního systému práce kdy každý tým dokončí jednu fázi projektu než se přesune na další, zatím co u agility je tým podporován aby pracoval na více fázích projektu současně (Hoory a Bottorff 2022).

Buchalceková (2015) uvádí, že jak v agilním, tak tradičním projektovém řízení začíná projekt stejně, a to definicí požadavků. V agilním stylu řízení se na rozdíl od tradičního požadavkům přiřazují priority a ty se následně dělí do ucelených celků tzv. úkolů. V agilním řízení jsou tyto úkoly dodávány po většinou 14denních intervalech tzv. sprintech či iteracích. Ve světě agility je možnost měnit požadavky projektu na rozdíl od tradičního způsobu vedení, (lze je přidávat, lépe specifikovat nebo odebrat). V případě těchto změn je možnost je realizovat v následujících sprintech.

3.7.2 Agilní manifest

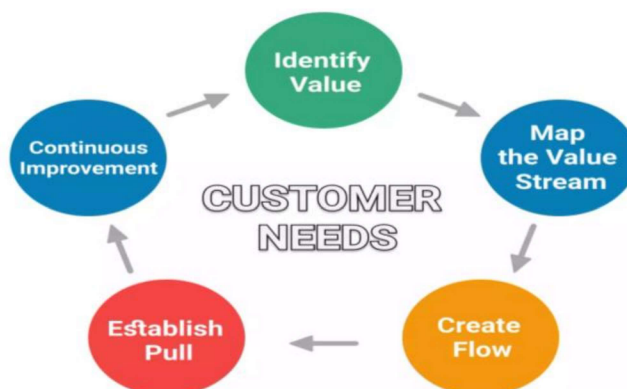
Dle agilního manifestu se řídíme těmito principy:

1. nejvyšší prioritou je vyhovět zákazníkovi časným a průběžným dodáváním hodnotného softwaru.
2. Víťame změny v požadavcích, a to i v pozdějších fázích vývoje. Agilní procesy podporují změny vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti zákazníka.

3. Dodáváme fungující software v intervalech týdnů až měsíců, s preferencí kratší periody.
4. Lidé z byznysu a vývoje musí spolupracovat denně po celou dobu projektu.
5. Budujeme projekty kolem motivovaných jednotlivců. Vytváříme jim prostředí, podporujeme jejich potřeby a důvěřujeme, že odvedou dobrou práci.
6. Nejúčinnějším a nejefektivnějším způsobem sdělování informací vývojovému týmu z vnějšku i uvnitř něj je osobní konverzace
7. Hlavním měřítkem pokroku je fungující software.
8. Agilní procesy podporují udržitelný rozvoj. Sponzoři, vývojáři i uživatelé by měli být schopni udržet stálé tempo trvale.
9. Agilitu zvyšuje neustálá pozornost věnována technické výjimečnosti a designu.
10. Jednoduchost – umění maximalizovat množství nevykonané práce – je klíčová.
11. Nejlepší architektury. Požadavky a návrhy vzejdou ze samoorganizujících se týmů.
12. Tým se pravidelně, zamýšlí nad tím, jak se stát efektivnějším, a následně koriguje a přizpůsobuje své chování a zvyklosti (Agilní manifesto 2022).

3.8 Lean

Lean management je filozofie řízení, která klade důraz na neustálé zlepšování procesů s cílem eliminovat plýtvání, zvýšit efektivitu a celkovou hodnotu pro zákazníky (Obrázek 7). Vychází z principů výrobního systému Toyota a často se používá ve výrobě a službách. Mezi hlavní zásady štíhlého řízení patří identifikace a eliminace plýtvání, posílení postavení zaměstnanců a vytvoření kultury neustálého zlepšování. K zavádění postupů štíhlého řízení se běžně používají metodiky jako Lean Six Sigma a kanban. Lean management v projektovém řízení znamená, že jakýkoliv krok v procesu, který nepřináší business hodnotu má být odstraněn. V agilním řízení jsou procesy, které mají tyto kroky s různou mírou účinnosti. Existuje sedm principů, kterými lze popsat lean (Wysocki 2021).



Obrázek 7 základy Lean; (zdroj: kanbanized.com)

Wysocki (2021, s. 334–335) tvrdí, že tyto principy jsou:

Eliminace všeho, co nepřináší hodnotu – pracovat na věcech co nepřináší hodnotu a budou ke konci vyhozeny je zbytečná ztráta času a peněz. Je nutné najít co zákazník chce a doručit co nejrychleji s nejvyšší prioritou.

Učit se a zlepšovat – slepé následování bez zamýšlení se nad úkolem vede k repetitivní práci, kde v případě udělení chyby se tato chyby mohou kumulovat a zvyšovat „odpad“. Z toho důvodu je nutná konstruktivní zpětná vazba, aby se jedinec mohl do budoucna vyvarovat děláním zbytečné práce.

Rozhodovat se co nejpozději – procesy agilního managementu vytvářejí znalosti a napomáhají učení. Veškerá rozhodnutí by měla být založena na co nejvíce získaných informacích. Dokud to není nutné je lepší nechat všechny možnosti otevřené, dokud není, nezbytné učinit rozhodnutí.

Dodávat co nejrychleji to jde – čím dříve dodáme produkt, tím dříve dostaneme zpětnou vazbu, z které se lze poučit a zákazník díky rychlé dodávce bude spokojen, čímž selepší vzájemné vazby.

Povzbuzovat členy týmu – tým musí pracovat v otevřeném, upřímném a kreativním prostředí a nebyť spoután z kameněným procesem a procedurami. Neformální podnikové prostředí, které není spoutáno ani omezování managementem. Uvolněnost na pracovišti je z hlediska kreativity nejčinnější způsob, jak vymyslet na nová řešení problému.

Budování integrity – úspěchem dodávky je, když klient řekne, že to, co mu bylo dodáno je přesně to, co chtěl. Celkový úspěch na trhu finálního dodání hovoří o integritě.

Zaměření na celek – specialisté jsou často fixováni na úspěch jejich části řešení a dávají málo celkové efektivnosti na řešení celku. Tomuto tunelovému vidění je potřeba zamezit pro co nejvyšší efektivitu agilního projektového řízení.

U některých zdrojů se mohou počty těchto principů lišit. Např. Šochová (2019, s. 25–26) ve své publikaci vynechává princip **Budování integrity** a místo principu „*povzbuzovat členy týmu*“, uvádí „*Dejte týmu důvěru a zodpovědnost*“.

3.9 Kanban

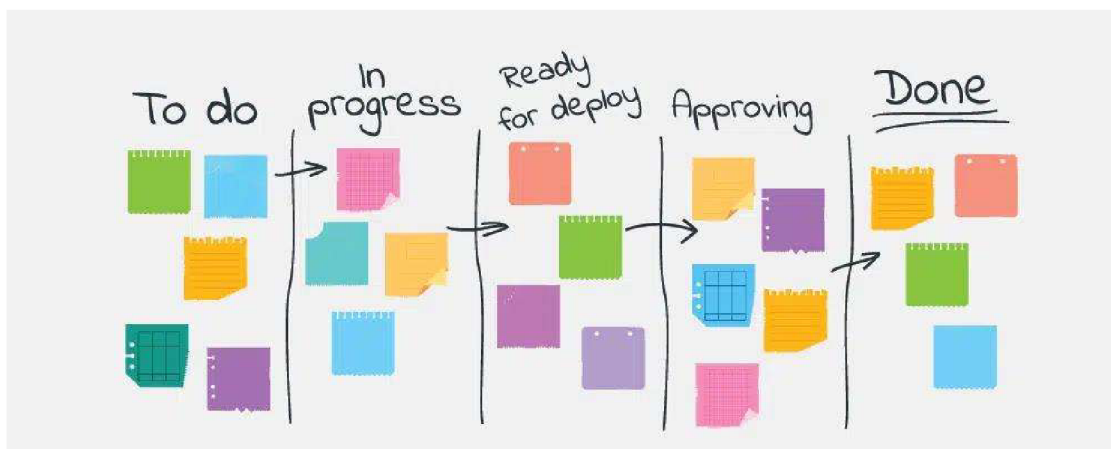
V publikaci *Agile practice guide* (2017) se uvádí, že metoda kanban byla poprvé použita v roce 1953 společností Toyota. Slovo kanban se dá přeložit jako „cedule“ nebo také

„billboard“. Fyzická kanban tabule umožňuje a zlepšuje vizualizaci a průběh práce, který může každý vidět. Tabule je utvořena formou sloupců, který reprezentují stav práce, které jsou potřeba udělat v daném pořadí. Nejjednodušší kanban board má 3 sloupce. To do, doing, done (co udělat, dělá se, hotovo), ale je možné kanban board rozšířit do více sloupců, dle dohody vývojového týmu (Obrázek 8).

Kanban je metoda řízení a optimalizace pracovních postupů, zejména ve výrobě a při vývoji softwaru. Je založena na principech výroby just-in-time a jejím cílem je zlepšit efektivitu a schopnost reagovat na změny v poptávce. Kanban se často zavádí pomocí fyzické nebo digitální tabule se sloupci, které představují různé fáze procesu, a kartiček nebo lepicích papírků, které představují jednotlivé úkoly nebo položky. Hlavním cílem systému Kanban je vizualizovat tok práce, omezit množství rozpracované práce a usnadnit identifikaci a odstranění úzkých míst.

Metoda kanban je používána v mnoha poupravených provedeních a umožňuje plynulou práci a vytváření hodnoty pro zákazníka. Metoda kanban je méně striktní než jiné agilní přístupy na začátku projektu. Organizace může začít aplikovat metodu kanban relativně jednoduše a postupně se dostávat a za předpokladu, že je považována za správnou tak se může plně implementovat.

Oproti většině agilních přístupů, metoda kanban neurčuje přesně dané časové iterace. Jednotlivé iterace se u metody kanban mohou lišit, ale princip, kdy se přetahují činnosti z jednoho sloupce do druhého v jistém pořadí by měli zůstat zachovány, aby nebyla přerušena plynulost práce.



Obrázek 8 Kanban board; Zdroj: Wilson 2020

Metoda kanban nejlépe funguje, pokud se tým nebo organizace snaží splnit následující termíny:

Flexibilita – týmy nejsou spoutané časem a mohou pracovat na činnosti s nejvyšší prioritou v backlogu.

Zaměření na plynulost dodávky – Tým je zaměřen na konzistentní práci skrze proces od začátku do konce a nezačínají nové úkoly, dokud ty rozdělané nejsou hotovy.

Zvýšení produktivity a kvality – Produktivita a kvalita jsou zvýšeny omezením činností, tak aby se členové týmu mohli plně věnovat jednomu úkolu a nemuseli odbíhat z jednoho úkolu na druhý.

Zvýšení efektivnosti – Kontrola každého úkolu pro maximální přidanou hodnotu a pro maximální zredukování činností, které nepřinášejí hodnotu.

Zlepšení pozornosti týmu – Omezení zbytečné práce umožňuje členům týmu se plně soustředit na aktuální úkol.

Variabilita v práci – Když v práci nevzniká větší množství nepředvídatelné práce, která znemožňuje týmu plnit předem určené dlouhodobé a krátkodobé závazky.

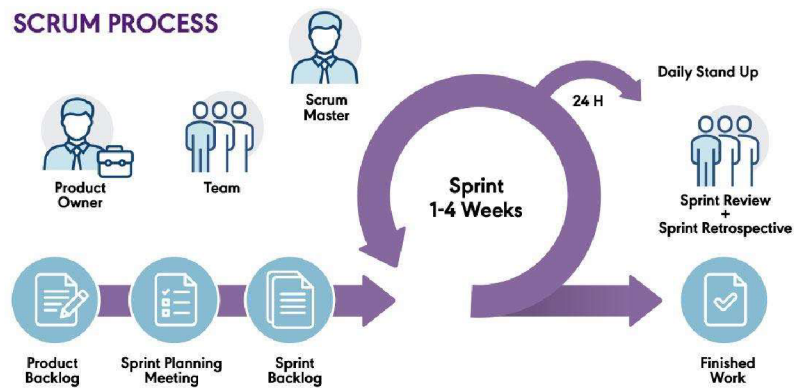
Zeštíhlení práce – Transparentnost umožňuje větší přehlednost v práci a v zbytečných činnostech, které mohou být odstraněny.

3.10 Scrum

Schwaber a Sutherland (2022) uvádí, že Scrum je odlehčený rámec s cílem pomoci lidem a organizacím vytvořit hodnoty prostřednictvím přizpůsobivých řešení pro složité problémy. Mezi velké výhody Scrumu patří jeho jednoduchost a adaptabilita u mnoha rozdílných organizací. U Scrumu platí: „*Vyzkoušejte to tak, jak to je, a zjistěte, zda jeho filozofie, teorie a struktura pomohou dosáhnout cílů a vytvořit přidanou hodnotu.*“ Rámec Scrumu se snaží být záměrně neúplný a definovat pouze části potřebné k implementaci Scrumu. Scrum je postaven na co největším využití inteligenčního potenciálu celého týmu. Místo autoritativního stylu vedení se Scrum zaměřuje na podporu vztahu v týmu a vnitřní motivace lidí, pro jejich nejlepší výkon.

Scrum (Obrázek 9) se pro nejvyšší efektivitu zaměřuje především na empirické poznání, kdy tvrdí, že znalosti lidí pocházejí z jejich zkušenosti. Toto empirické myšlení se využívá i při určování pracnosti jednotlivých úkolů na základě Story Points, a také se

zaměřuje na Lean myšlení, kde se snaží snižovat plýtvání (waste) na zbytečných věcech a zaměřit se na věci co jsou podstatné.



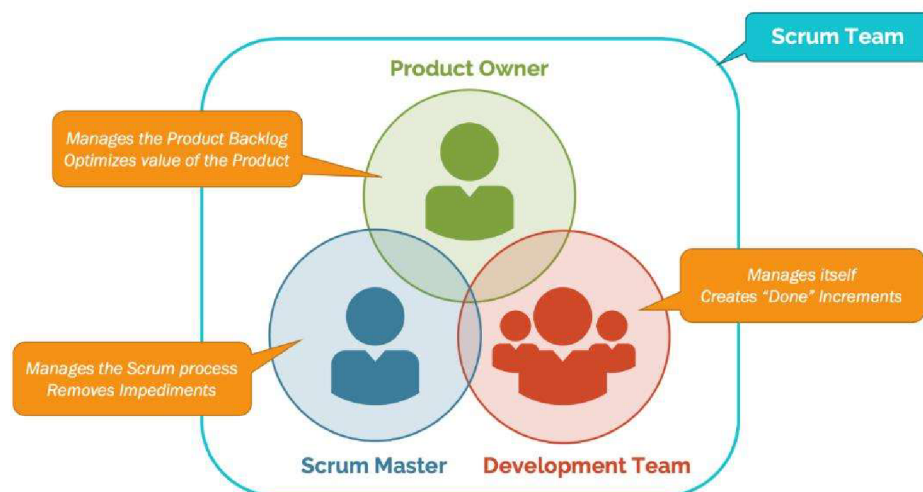
Obrázek 9 Princip Scrumu; (zdroj: partners.com)

Scrum mimo jiné stojí na pevně daných praktikách jako jsou:

- Scrum role: Product Owner, Scrum Master, vývojový tým
- artefakty Scrumu: Produkt backlog, Sprint planning meeting/product inkrement, Sprint backlog, Sprint
- Scrum ceremonie: Sprint planning, Stand-up, Sprint review, retrospektiva, refinement

3.10.1 Scrum role

Scrumový tým je tvořen třemi subjekty (Obrázek 10). Scrum Masterem, Product ownerem, a vývojovým týmem. Tyto tři subjekty spolupracují, aby dodali dodávky, která jim byla zadána.



Obrázek 10 Scrumové role; (zdroj: Scrum.org)

Scrum Master

Dle Simpli learn (2018) je Scrum Master člověk, který se snaží udržet produktivitu Scrumového týmu. Scrum Master urychluje proces Scrumu a má na starost artefakty Scrumu. Scrum Master je zodpovědný za koučování Scrumového týmu do vysoce výkonného a samoorganizujícího týmu. Scrum Master působí jako servant leader. Není zodpovědný za produkt, za ten zodpovídá vývojový tým a SM není podpora ani asistent týmu

Ve scrumu jsou tři klíčové role, scrum master, product owner a scrumový někdy též zvaný vývojový tým. Scrum master má hlavní roli v efektivním facilitování týmových schůzek a zajišťování agilních hodnot a pravidel. To zahrnuje denní koordinaci schůzek a odstraňování překážek, kterým tým čelí (Noll et al. 2017).

Product Owner

Dle oficiální publikace SAFe (2021) je práce product ownera vůči týmu založena na:

- Prioritizaci storypointů a je zodpovědný za celý produkt backlog
- Plánování událostí, milníků, releasů a ostatních schůzek, domluvených během PI Planningu
- Určování pracovních priorit
- Vytváření rezerv pro případné zpoždění dodávky

Product owner neboli vlastník produktu je zodpovědný za definování vize produktu. product owner by měl přibližně trávit 80 % pracovního času se zákazníkem, aby co nejlépe dokázal vylézt informace o cíli dodávky a následných 20 % času je s týmem, kde jim předává získané informace. Na základě komunikace s klientem určuje priority, udržuje transparentnost práce, má na starost Business hodnotu a návratnost investice projektu (Šochová a Kunce 2019).

Vývojový tým

Doležal (2016) uvádí, že scrumový tým by měl být tvořen přibližně 7 členy, v případě, kdy dochází k realizaci větších projektů si týmy rozdělí práci mezi týmy menších velikostí aby nedošlo k osobním interakcím a transparentnosti. Z důvodu scrumu, který je především zaměřen na menší týmy a menší organizace se v případě velkých korporací využívají agilní rámce, které umožňují plné využití agility na velkých projektech. Je nutné, aby správný scrumový tým byl multifunkční, tzn., že v týmu jsou zastoupeny různé odbornosti, aby se členové navzájem doplňovali a fungovali na zadaném úkolu. U

scrumového týmu je významný kontakt se zákazníkem/stakeholderem, pro upřesnění zadání, které pomůže týmu v správné dodávce. Optimální by měl být tým fyzicky v kontaktu, ale není to nutností, v mnoha firmách je kombinace fyzické přítomnosti na pracovišti a práce z domova. Za dodávku zodpovídá právě scrumový tým.

3.10.2 Artefakty Scrumu

Dle Harris (2023) jsou artefakty Scrumu následující:

Product Backlog – Produktový backlog je seznam nových features (funkcí), vylepšení, bugů (opravy chyb), úkolů nebo práce požadované pro dodávky produktu. Je složen ze vstupu z různých zdrojů jako jsou podpory zákazníku, kde se nejčastěji zjistí uživatelské nedostatky a problémy, které mohou uniknout testerům z vývojového týmu, z analýzy konkurence, poptávky na trhu a všeobecné business analýzy.

Sprint backlog – Sprint backlog je soubor úkolů získaných z Produkt backlogu, které byly určeny na vývoj v následujícím sprintu. Sprint backlogu jsou vytvářeny vývojovým týmem pro budoucí sprinty a jsou určeny detaily potřebné pro dokončení nacházejícího sprintu. Sprint backlogy jsou vytvořeny výběrem tasku z product backlogu a rozdělením těch tasků do menších lépe realizovatelných položek. Sprint backlog se průběžně aktualizuje během plánovací fáze sprintu. Pokud tým není schopný doručit všechny tasky, tak se zbývající tasky přesunou do další sprintu, který následuje.

Product inkrement – Product inkrement je zákazníkova dodávka, která byla vytvořena vyhotovením produkt backlog tasku během sprintu. Zároveň zahrnuje inkrementy všech předešlých sprintů. Je vždycky právě jeden inkrement pro každý sprint a o inkrementu je rozhodnuto během plánovací fáze scrumu.

(Šochová a Kunc 2019, s. 84) uvádí, že **definition of done** – Definitions of done jsou definicí podmínek podle, kterých se pozná, zdali položka v backlogu splnila kritéria a dá se považovat za hotovou. např:

- „*Funkcionalita je naimplementována, funguje a je akceptována product ownerem*
- *Na všechnu práci včetně změny kódu, testů a dokumentace existuje review a všechny review připomínky jsou vyřešené*
- *Na všechny funkcionality existuje uživatelská dokumentace.*
- *Všechny testy úspěšně prošly*
- *Produkt běží na testovacím prostředí.*“

DOD je dohodou mezi PO a vývojovým týmem o tom, kdy bude daná položka v backlogu za hotovou a přibarvenou na Sprint review. Jsou to kritéria, kterou musí splňovat všechny funkcionality v backlogu a jsou stejné pro všechny tasky v backlogu.

3.10.3 Scrum Ceremonie

Sprint planning

G. Cobb (2015) podotýká, že sprint planning hraje ve scrumu velmi důležitou roli. Sprint planning schůzky mají hlavní prioritu především na začátku plánování každého sprintu. Při plánování jsou dva hlavní cíle a je rozdělen na dvě části pro lepší přehlednost a efektivitu. Na konci sloučí tyto části dohromady.

1. Cíl první části je pro produkt ownera a tým vyjednat, na jakých stories se bude ve sprintu pracovat.
 - Product Owner ke konci projde všechny nezbytné věci a celkovou revizi, aby ve sprintu byly zahrnuté všechny podstatné Stories a nic se nevynechalo.
 - Tým ve sprintu rozhoduje, na kolika stories se bude pracovat, a to na základě míry složitosti. Určité také a přibližnou velocitu, kterou tým v daný moment má. Tato část v plánování je hlavní bod ve vyjednávání mezi týmem a product ownerem.
2. Cílem druhé části je pro tým, aby definoval tasky, které budou zapotřebí interpretovat v těchto stories, a jak tyto stories a tasky budou alokovány mezi jednotlivé členy týmu. Product owner se zpravidla této části planningu neúčastní a nechává to jen na Scrumovém týmu.

Product Backlog by měl být vyčištěný a měl by mít nastavené priority od Product Ownera před Sprint planningem. Víceméně konečné úpravy v určování priorit budou během sprintu pravděpodobně probíhat, a je na domluvě týmu a Product ownera udělat kompromis, aby se stihlo udělat co nejvíce práce a zároveň, aby nebylo příliš mnoho činností, které by nabíraly časový zpoždění (Schwaber a Sutherland 2022).

Sprint planing většinou trvá kolem 4 hodin. Nejdéle trvá 2 část plánování, kde se odhaduje náročnost tasku, na kterých se bude pracovat. Během sprintu by se product owner a Scrum tým měli shodnout na celkových cílech a vzájemně vyjednat jaké další stories budou přiřazeny do sprintu. Jakmile je tým se product ownerem dohodnutý, tak poté všichni členové týmu přiřadí obtížnosti jednotlivých úkolů bez přítomnosti product ownera (G. Cobb 2015 s. 41).

Stand-Up

G. Cobb (2015) tvrdí, že stand-up také daily stand-up je krátký týmový meeting konající se každý den typicky v agilně vedených týmech. Tento meeting má ideálně trvat v rozmezí 5–15 minut, v daily stand up, jak název napovídá by se mělo stát, což vytváří pro lidi v týmu určitý nekomfortní situaci díky, kterému se zmenšují tendence vést zbytečné diskuse a zefektivňuje se tím čas určený pro daný stand-up. Během stand-upu by členové týmu měli zodpovědět následující otázky:

1. Co jsem dělal/a včera?
2. Co budu dělat dneska?
3. Jsou zde nějaké překážky?

Stand-up není od toho, aby řešil jednotlivé problémy členů týmu, ale jeho cíl je, aby všichni členové týmu si byli vědomi, kdo a co aktuálně dělá a znali aktuální stav práce. Pokud je nutná delší diskuse tak Stand-up může pokračovat jednotlivě mezi lidmi jejichž se daný problém týká.

Sprint review

V Simpli learn (2018) se uvádí, že sprint review je schůzka určena pro kontrolu výsledků sprintu a určení úprav do budoucna. Neměla by být omezena pouze na prezentace, ale měla by být zahrnuta i vzájemná diskuse. Sprint review je předposlední schůzka ve sprintu, která předchází retrospektivě. Časová dotace pro sprint review je maximálně 4 hodiny, v případě, že sprint byl kratší, tak i Sprint review může být kratší, než je obvyklé. Sejdete se scrumový tým a prezentuje jejich odvedenou práci Stakeholderům a probíhá hromadná diskuse jakými kroky se tým bude zabírat nadále tak, aby dosáhli cíle product backlogu. Během této schůzky probíhá scrum týmem stakeholderama kontrola, co bylo konkrétně ve sprintu dosaženo a jaký to mělo vliv na jejich prostředí. Na základě těchto informací Scrum Master se stakeholderama domluví na dalším postupu práce. V případě nutnosti mohou upravit i product backlog.

Retrospektiva

Dle Schwaber a Sutherland (2022) Scrumový tým využívá retrospektivu ke kontrole sebe sama a k naplánování kroků, jenž povedou ke zlepšení budoucích sprintů. Retrospektiva se pořádá ke konci sprintu, ještě před plánovací schůzkou. V případě sprintů trvajících 1 měsíc by retrospektiva měla trvat okolo tří hodin, pokud jsou sprinty kratší, tak

je kratší i retrospektiva. Retrospektivy se účastní i scrum master s rolí především jako moderátor a Smaží se udržet tým v time-boxu a má zodpovědnost za celý proces Scrumu.

„Retrospektiva se pořádá za účelem:

- *Kontrola toho, jak probíhá poslední sprint s ohledem na lidi, vztahy, procesy a použité nástroje.*
- *Identifikace a seřazení hlavních aspektů, které fungovaly dobře a které je možné zlepšit.*
- *Vytvoření plánu na zavedení jednotlivých vylepšení; tento plán je vytvářen stejným způsobem, kterým Scrum tým provádí svou běžnou práci při vývoji produktu. “*

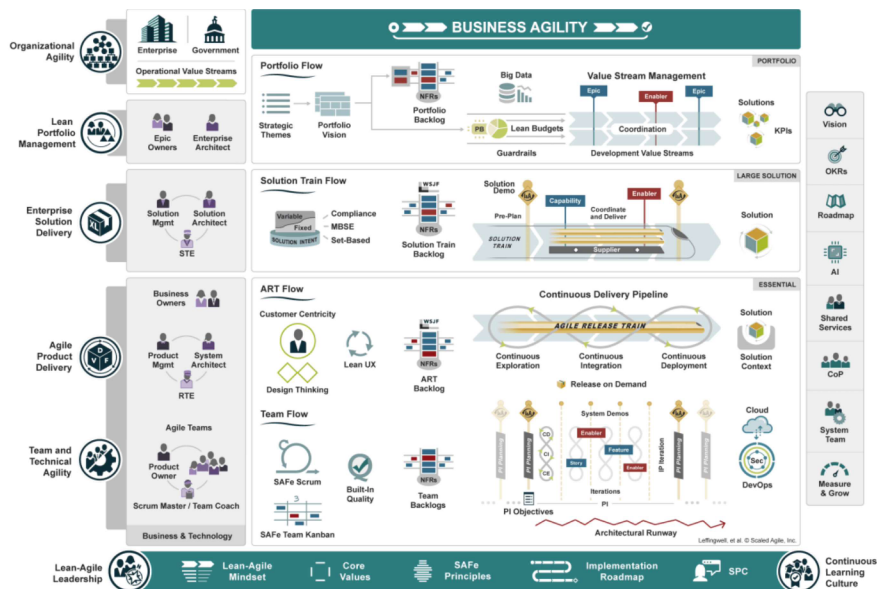
Scrum Master má za cíl udržení nálady a zároveň povzbuzuje tým ke změnám v rámci procesu za cílem zlepšení procesu a postupů za účelem efektivnějšího a příjemnějšího průběhu následujících sprintů. Po skončení retrospektivy by měl být týmem vyhotovený seznam zlepšení pro následující sprint.

Refirement

Backlog refirement se pořádá, aby si tým mohl vyjasnit celý product backlog a vizi produktu pro daný sprint s jejich prioritami. V případě vývoje produktu zahrnuje zdokonalování převzetí původního konceptu produktu a jeho rozčlenění na konkrétnější funkce, specifikace a požadavky. Tento proces může zahrnovat průzkum trhu, zpětnou vazbu od uživatelů a testování, aby se zajistilo, že produkt splňuje potřeby cílového trhu. Při práci na designu se refinement týká počítačného konceptu designu a jeho opakovaného vylepšování, například doladování barev, rozvržení a typografie. Tento proces může zahrnovat testování návrhu s uživateli a úpravy na základě zpětné vazby. Refirement je klíčovým pro úspěšný scrum. Ideálně by refirement neměl zabírat více než 10 % kapacity. V agilně fungujících firmách se jednou za půl rok či jednou za kvartální období pořádá refirement zároveň za přítomnosti stakeholderů, aby došlo k vyjasnění backlogu na, kterém se bude pracovat. Backlog refinement je předchůdce pro sprint planning za předpokladu, že refirement, tak sprint planing je krátký a zvládá se do půl hodiny. Celkově je zdokonalování klíčovým krokem v procesu vývoje a návrhu, pomáhá zajistit, aby konečný produkt nebo řešení splňovaly potřeby uživatelů a zúčastněných stran (Šochová a Kunc 2019).

3.11 SAFe

Scaled Agile Framework (Obrázek 11) dále (SAFe) je metodika pro řízení a realizaci rozsáhlých projektů, zejména v oblasti vývoje softwaru. Je založena na principech agilního vývoje, který klade důraz na flexibilitu, rychlé iterace a kontinuální dodávky. SAFe poskytuje rámec pro koordinaci a škálování agilního vývoje ve více týmech, což organizacím umožňuje efektivněji dodávat komplexní softwarová řešení. SAFe zahrnuje role, postupy a ceremonie, které poskytují společný jazyk a strukturu pro koordinaci práce více týmů. Zahrnuje také metriky a systémy sledování, které organizacím pomáhají měřit pokrok a identifikovat oblasti pro zlepšení. SAFe se často používá v organizacích, které mají více vývojových týmů pracujících na jednom produktu nebo projektu. SAFe se dělí na tři úrovně: tým, program a portfolio. Na týmové úrovni se k řízení jednotlivých vývojových týmů používají agilní postupy, jako je Scrum nebo Kanban. Na úrovni programu je koordinováno více týmů, které dodávají integrované řešení. Na úrovni portfolio jsou celková strategie a cíle organizace sladěny s dodávkou hodnoty zákazníkům. Jedním z klíčových rysů SAFe je používání "agile release train" v praxi často pouze jako „Train“ (ART) ke koordinaci více týmů (PMI 2023). ART je dlouhodobý multifunkční tým, který je zodpovědný za dodání konkrétní sady funkcí a schopností daného produktu (často softwaru) (Leffingwell 2018).



Obrázek 11 SAFe; (zdroj: www.scaledagileframework.com)

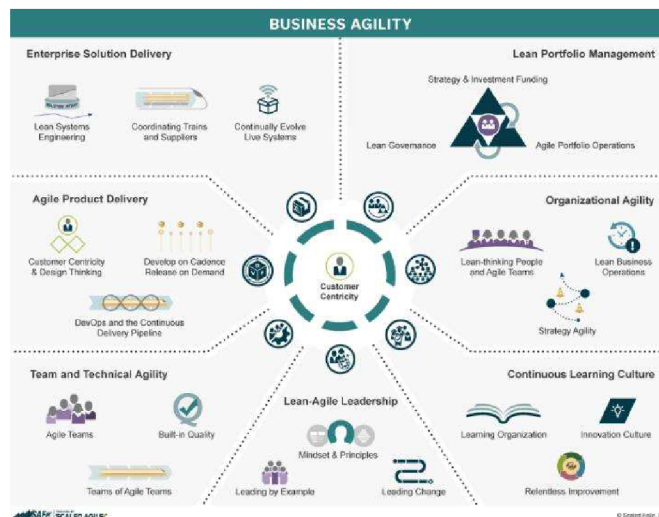
Konfigurace

SAFe 6.0 i předchozí SAFe 5.1 má rozdělenou strukturu na tzv. konfigurace („configuration“), které slouží pro uživatele s různou velikostí managementu. Konfigurace jsou rozdělené na overview, essential, large solution, portfolio a full.

(Leffingwell 2021) a (SaFe 2021) uvádí o konfiguracích následovně:

Overview

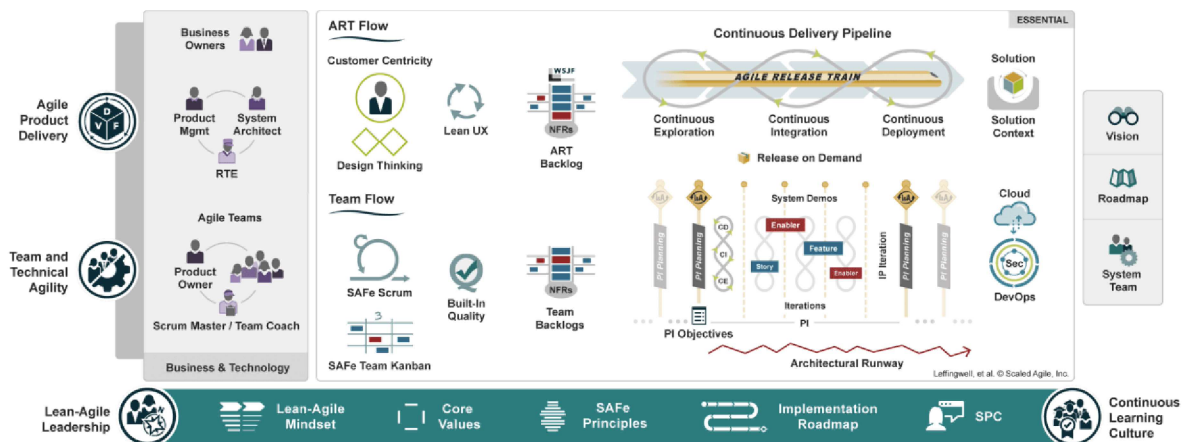
Overview (Obrázek 12) je vizualizace sedmi hlavních kompetencí business agility, které jsou více rozvedené. Uprostřed overview je „Customer centricity“ zaměřená na zákazníka, které je jedním u hlavních myšlenek SAFe již po několik aktualizací.



Obrázek 12 Konfigurace Overview; (zdroj: www.scaledagileframework.com)

Essential

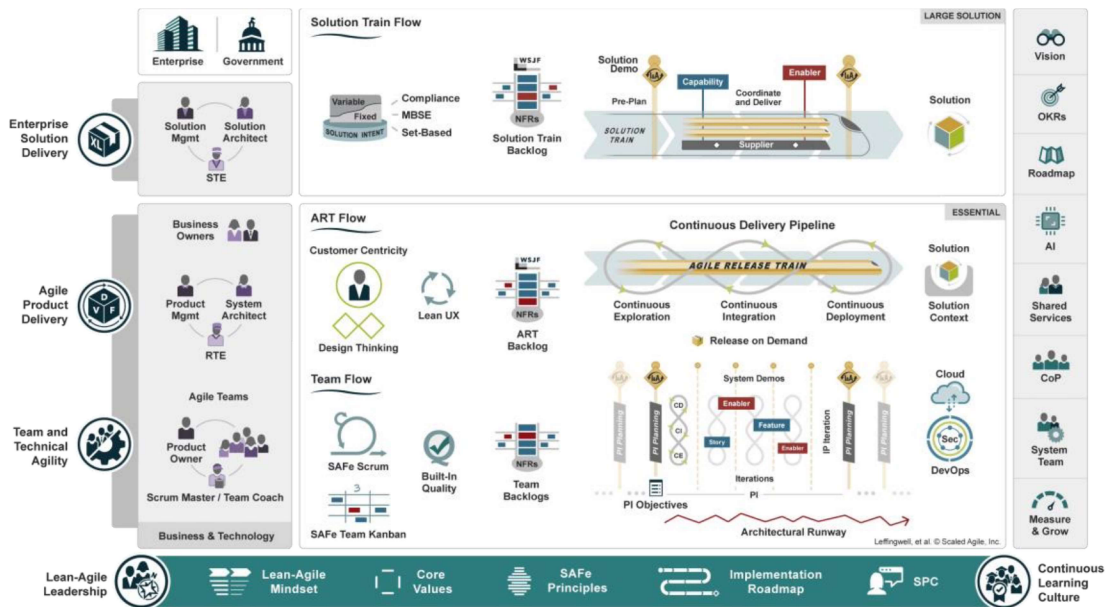
Konfigurace essential (Obrázek 13) definuje základní nezbytné prvky, aby mohl správně fungovat ART a dodávat řešení. Tato konfigurace je nejméně obsáhlá konfigurace, ve které je možné začít využívat agilní vlak. Konfigurace essential pojednává o fungování agilního vlaku a vše s tím spojené. Tato konfigurace je nejčastěji aplikovaná napříč společnostmi.



Obrázek 13 Konfigurace Essential; (zdroj: scaledagileframework.com)

Large solution

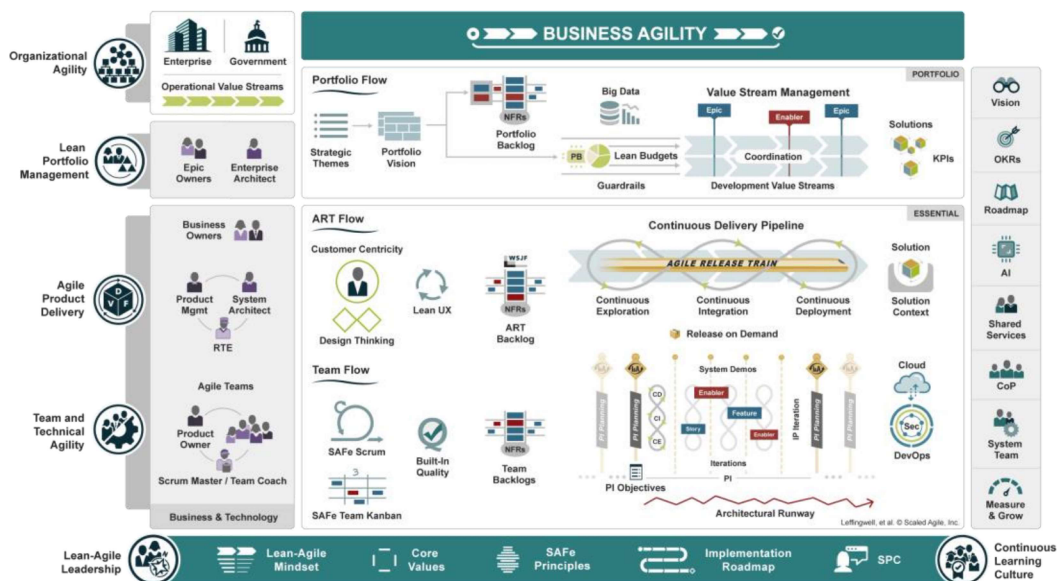
Large solution (Obrázek 14) je konfigurace pro společnosti, které potřebují velké a komplexní řešení pro řešení, ale nikoliv nepotřebuje řešení velikosti jako je konfigurované Portfolio.



Obrázek 14 Konfigurace Large solution; (zdroj: scaledagileframework.com)

Portfolio

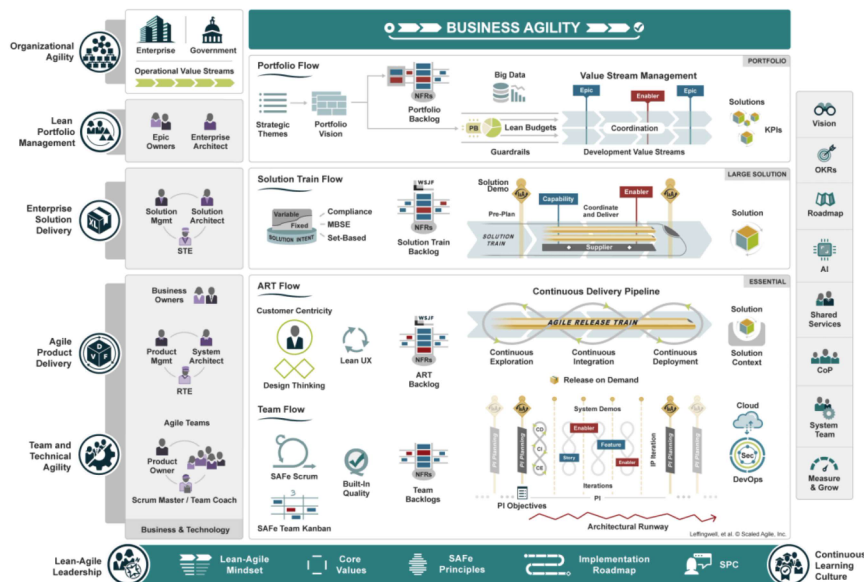
Konfigurace Portfolio (Obrázek 15) nabízí strategii a práci s financováním. Obsahuje SAFe for enterprise pro velké společnosti, které chtějí implementovat agilitu za pomoci rámce SAFe a SAFe for government, kde pojednává o implementaci SAFe ve veřejné správě.



Obrázek 15 Konfigurace Portfolio; (zdroj: scaledagileframework.com)

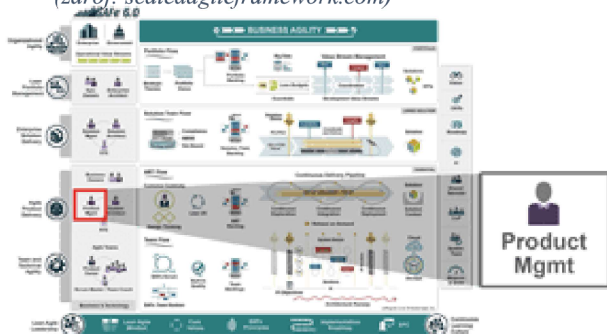
Full

Full – konfigurace Full (Obrázek 16) je nejvíce zaměřená na spolupráci rámce SAFe a podpory společností, které vyžadují velké a komplexní řešení pro jejich podnik. Konfigurace full obsahuje všechny předešlé konfigurace. Je to nejvyšší konfigurace s maximálním fungování SAFe ve společnosti.



Obrázek 16 Konfigurace Full; (zdroj: www.scaledagileframework.com)

Obrázek 17 SAFe Product management
(zdroj: scaledagileframework.com)



Product management - Leffingwell (2021) popisuje že, Product management (Obrázek 17) je tvořen několika rolemi, jednak již zmíněnými product ownery z celého trainu, tak i system architekty a v neposlední řadě product manažerem. Produkt manažer je zodpovědný za

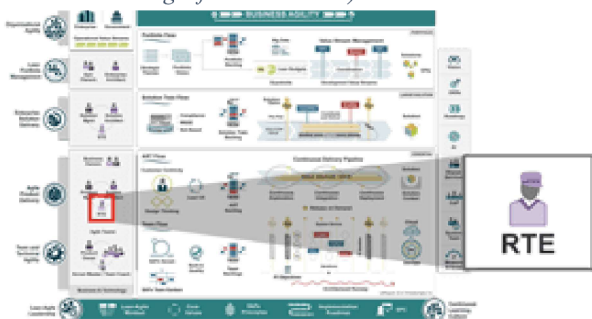
definici žádoucích, životaschopných, proveditelných a udržitelných řešení, která splňují zákaznickovy potřeby a podporují vývoj v průběhu celého životního cyklu produktu. Role Produkt manažera se stupňuje s komplexitou požadovaného řešení. Pro některé řešení stačí jeden produkt manažer a pro řešení složitějšího charakteru může spolupracovat vícero produkt manažerů.

Úspěšnost progresu v práci PM prochází čtyřmi fázemi produktového cyklu:

- Zavedením
- Růstem
- Maturitou (zralostí)
- Úpadkem

PM vede každé řešení skrze tyto fáze a zajišťuje, aby bylo dosaženo maximální Business hodnoty během životního cyklu řešení. A to bez ohledu na to, zdali je dodané řešení určeno pro interní využití nebo je externě prodáno mimo podnik, tak role PM je základní pro úspěch produktu (řešení).

Obrázek 18 SAFe RTE (zdroj: scaledagileframework.com)



RTE – Release train engineer (Obrázek 18) je tzv. servant leader který vede a facilituje vlakové ceremonie a podporuje týmy za cílem zlepšení dodávání hodnoty. RTE komunikuje se stakeholdery, eskaluje překážky, které omezují členy ARTu, pomáhá řídit rizika

a řídí neustálé zlepšování. RTE zároveň pomáhá sladit dodávky jednotlivých týmů, které i přesto, že jsou samoorganizující (self-organizing) a samosprávné (self-managing), tak samy o sobě nejsou schopny řídit celý vlak.

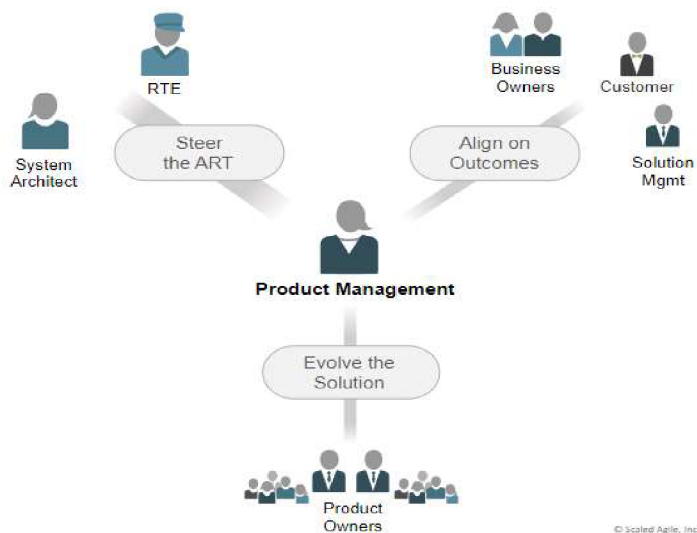
Funkce RTE je zaměřené především na pět aktivit.

- Facilitace PI planningu – RTE facilituje PI planning, kde se jednotlivé týmy z ARTu zavazují, co dodají během dalšího PI .
- Podpora dodávky PI – RTE pomáhá týmům, scrum masterům a product ownerům se splnění dodávek, ke kterým se zavázali na PI.
- Nepřetržité zlepšování – RTE se neustále snaží zlepšovat chod a dodávání v rámci ARTu. Nepřetržité zlepšování je jednou z čtyř hlavních hodnot SAFe.
- Optimalizuje chod ARTu – RTE.

Zodpovědnosti RTE jsou: řídit a optimalizovat průběh dodávek v ARTu za pomocí různých nástrojů jako je Kanban a jiné. Určuje pravidelné schůzky, které se průběhu roku pořádají (jednotlivé iterace, programové inkrementy). Sumarizuje týmové PI objectives a programové PI objectives a zveřejňuje je pro tým pro lepší transparentnost. Má na starost

facilitaci vlakových ceremonií, jako jsou systémová demo apod. Pomáhá řídit user experience a inovovat fungování vlaku na příští iterace (Leffingwell 2021).

Celkově RTE se snaží zlepšovat funkci ARTu ve všech ohledech, aby docházelo k lepším a kvalitnějším dodávkám.



Obrázek 19 Product management hierarchie; (zdroj: www.scaledagileframework.com)

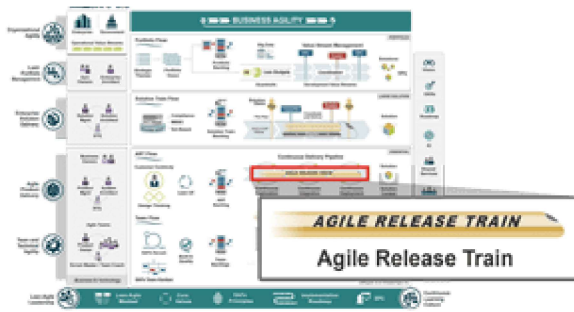
Realizace z nápadu po stabilní dodávání hodnotných produktů a služeb je komplexní úkol a vyžaduje neustálou koordinaci a komunikaci napříč celou společností. PM je integrátor těchto procesů, ale není od něj vyžadováno, aby měl vědomosti a znalosti, aby to dokázal vykonat vše sám. (Obrázek 19) popisuje spolupráci nejbližších partnerů kolem PM, kteří pomáhají rychlému a efektivnímu dodávání produktu.

Obrázek 20 SAFe System Architect; (zdroj: scaledagileframework.com)



Systém architekt/engineer – systém architekt/engineer (Obrázek 20) nese zodpovědnost za definování a komunikaci sdílených technických a architektonických vizí pro ART, aby pomohl zajistit, že vyvíjený systém či řešení splňuje kritéria úspěšnosti. SA popisuje kontext a záměr řešení, analyzuje případné technické kompromisy a identifikuje rozhraní a spolupráce mezi nimi, definuje nefunkční požadavky, vede enablersy skrze program a solution kanban systém a pracuje s PM, Solution managementem, zákazníky a dodavateli, aby pomohl zajistit vhodnost pro daný účel (Leffingwell 2021).

Obrázek 21 SAFe Agile Release Train
(zdroj: scaledagileframework.com)



Agile Release Train

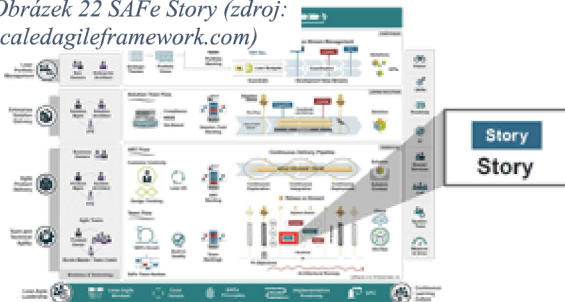
Leffingwell (2021) ve oficiální publikaci SAFe popisuje, že ART (Obrázek 21) – neboli - agile release train je dlouhodobě fungující tým složený z menších agilních týmů, kteří kooperují a cílem vytvoření kvalitní dodávky. ARTy fungují na synchronizaci týmu se společnými bussiness a IT hodnotami. ARTy mají většinou kolem 50–125 lidí, kteří jsou rozloženi po jednotlivých týmech a ty společně vyvíjí plánují a doručují dodávky. ARTy jsou organizovány kolem důležitých vývojových hodnotových proudů a existují výhradně za účelem příslibu dodávání hodnoty pro koncového uživatele. ARTy jsou cross-funkční a mají všechny potřebné věci (software, hardware, firmware a jiné.) potřebné pro definování, implementaci, testování, vydání, aby dodali výsledný produkt. ARTy fungují na setu principů:

- **Fixní harmonogram** – vlaky dodávají pravidelně dle harmonogramu, který byl předem naplánován na PI planningu. Pokud se funkce opozdí a nestihne se dodat v aktuálním kvartálu, tak bude dodána v následujícím kvartálu.
- **Nový systémový inkrement každých 14 dní** – každý train dodává nový systémový inkrement každých 14 dní. Systémové demo poskytuje mechanismus pro kontrolu pracovního systému.
- **Aplikování synchronizace** – všechny týmy v trainu jsou synchronizovány na dodávání po stejných časových intervalech co byly uvedeny v PI (typicky 8-12 týdnů) a mají stejné začátky práce a deadliny pro dodávání.
- **Train má vlastní velocitu** – každý train dokáže spolehlivě odhadnout, jaké množství nákladu (nových funkcí) zvládne stihnou v rámci PI.
- **Agilní týmy** – v Trainu působí agilní týmy, řídící se principy agilního manifestu, a základními hodnotami SAFe. Pro svojí práci využívají scrum, kanban a další ověřené praktiky.
- **Úplná alokace lidí** – většina lidí pro fungování vlaku jsou alokováni na plný úvazek, bez ohledu na jejich funkční strukturu.
- **F2F planning** – Train plánuje práci periodicky, většinou face to face během PI planningu.

- **Innovation and planning (IP)** – IP iterace probíhají na konci každého PI období a poskytují přibližný odhad pro Buffery (nárazníky) a také vyhrazený čas pro PI planning, další vzdělávání a práci na infrastruktuře.

V případě složitějších a významně hodnotnějších dodávek spolupracuje společně několik ARTů, aby doručili rozsáhlejší řešení, tato struktura se poté nazývá Solution train. Někteří stakeholders z jednotlivých ART se účastní solution Train ceremonií, včetně plánování před a po PI planning a Solution dema.

Obrázek 22 SAFe Story (zdroj: scaledagileframework.com)

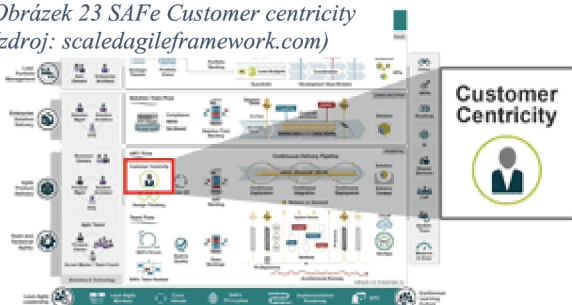


Story

Stories (Obrázek 22) jsou krátké popisy malých částí požadované funkcionality zapsané v jazyce uživatele. Agilní týmy implementují malé, vertikální kusy systémové funkcionality a jsou

přizpůsobeny, aby mohly být dokončeny v jedné z iterací. Stories jsou jedny z hlavních artefaktů používané k Agilnímu stylu vedení projektů. Stories jsou krátké, jednoduše popsané funkcionality, obvykle popsané z pohledu uživatele a psané z jeho pohledu. Každá ze stories je vytvořena za účelem umožnit implementaci malého vertikálního úseku chování systému, který podporuje vývoj inkrementu. Poskytují právě tolik informací, aby business i technici dokázali pochopit záměr. Více detailu je odloženo do doby, než je story připravená k realizaci. Za cílem zajištění kvality systému se jednotlivé stories konkretizují za pomoci akceptačních kritérií a akceptačních testů. User stories doručují funkcionalitu přímo koncovému uživateli. Enabler stories přináší viditelnost pracovních položek potřebných pro podporu architektury a infrastruktury (SAFe 2021).

Obrázek 23 SAFe Customer centricty (zdroj: scaledagileframework.com)



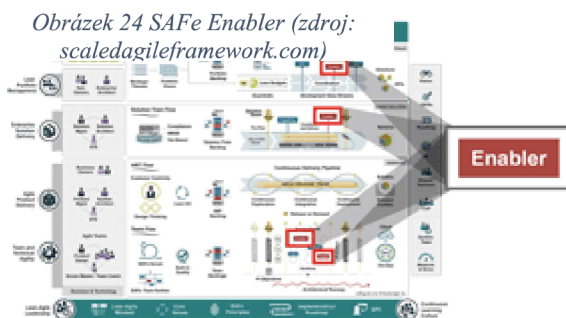
Customer centricty

je dle SAFe (2021) princip, že fungování společnosti by se mělo odehrávat především okolo potřeb zákazníka. Zákazníci jsou koncoví příjemci hodnot. Customer centricty (Obrázek 23) je způsob myšlení,

který se zaměřuje na vytváření pozitivních zkušeností pro zákazníka prostřednictvím celého souboru produktu a služeb, které podnik nabízí. „The number one thing that has made us successful by far is obsessive-compulsive focus on the customer“ (Bezos 2018). Customer

centricity je mindset, který pomáhá organizacím dělat rozhodnutí, která jsou založena na vyjasnění, jakou přidanou hodnotu přinesou koncovému uživateli, což motivuje k neládajícímu chování:

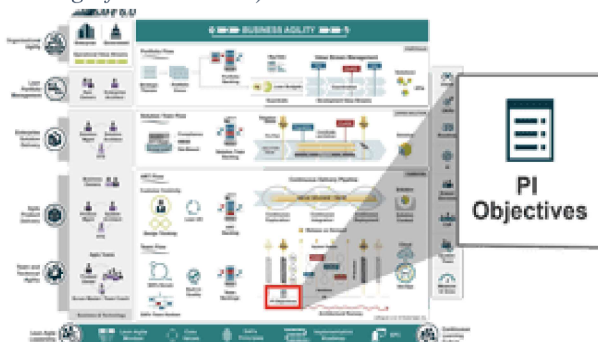
- Zaměření na zákazníka – společnost by se měla zaměřit a sladit na cílený segment zákazníků.
- Porozumění potřebám zákazníka – společnost by měla naslouchat svým zákazníkům a investovat čas do porozumění jejich potřeb.
- Přemýšlet a cítit se jako zákazník – snažit se vidět svět z pohledu zákazníka.
- Budování celého produktu – budovat produkt pro zákazníka a ujistit se, aby produkt od začátku až do konce stále byl zaměřen na naplnění zákaznických potřeb.
- Rozumět a chápat zákaznickovy životní hodnoty – zaměřit se na vytváření dlouhodobějších vztahů založených na porozumění toho, jak zákazník získá hodnotu.



Enabler (Obrázek 24) je nástroj podporující aktivity potřebné pro rozšíření architektury pro poskytnutí budoucí business funkce. To zahrnuje průzkum, architekturu a infrastrukturu. Enablers jsou zachyceny v backlog a vyskytují se

napříč celým rámcem. Vnášení přehlednost o všech nezbytných pracích pro podporu efektivního vývoje a dodávání budoucích byznysových požadavků. Enablers jsou primárně používány k průzkumu a vývoji architektury a vylepšování infrastruktury. Jelikož enablers odráží reálnou práci, tak nemohou zůstat neviditelné. Namísto toho se s nimi jedná jako se všemi ostatními vývojovými aktivitami (probíhají u nich odhady, sledování, reporting zpětné vazby a prezentace výsledků) (Leffingwell 2021).

Obrázek 25 SAFe PI Objectives (zdroj: scaledagileframework.com)

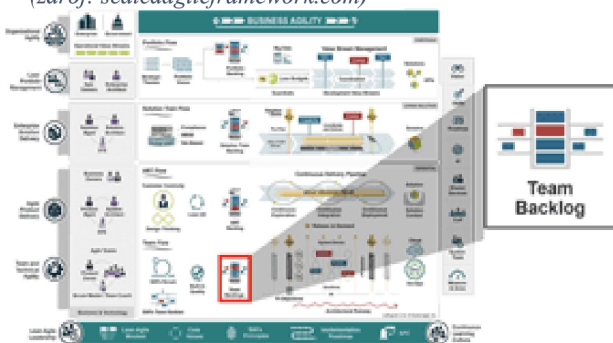


PI Objective

Program Increment Objectives jsou souhrny businessových a technologických cílů, které se mají agilním týmem nebo Artem doručit v nadcházejícím PI. Během PI planningu s cílem, aby byly dokončeny právě do následujícího PI. cíle přináší následující výhody:

- Poskytují společný jazyk pro komunikaci mezi business a technologickými stakeholdery.
- Vytváří krátkodobé cíle a vize.
- Umožňuje ARTu kvalitně a přesně vyhodnotit jeho výkonnost a dosaženou business hodnotu skrze metriku Program Predictability Measure.
- Sděluje a zdůrazňuje Business hodnotu každého týmu, co přináší pro podnik.
- Odhaluje závislosti, které vyžadují další koordinaci.

Obrázek 26 SAFe Team backlog
(zdroj: scaledagileframework.com)

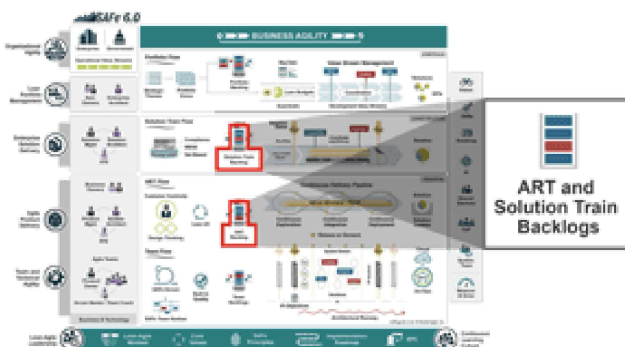


Team backlog

Týmový backlog (Obrázek 26) obsahuje User stories a enablers, které jsou z programového backlogu, a také stories, které jsou lokálně na základě kontextu místních týmů. Týmový backlog může zahrnovat také ostatní pracovní položky,

reprezentující veškeré ostatní věci, které tým potřebuje udělat pro podporu jejich práce. Za týmový backlog zodpovídá product owner. Je základem pro alokaci zdrojů, za cílem efektivního využití. Toto rozdělení kapacit zohledňuje jak potřeby týmu samotných, tak i potřeby agilního vlaku (Leffingwell 2021).

Obrázek 27 SAFe ART and Solution Train backlog
(zdroj: scaledagileframework.com)

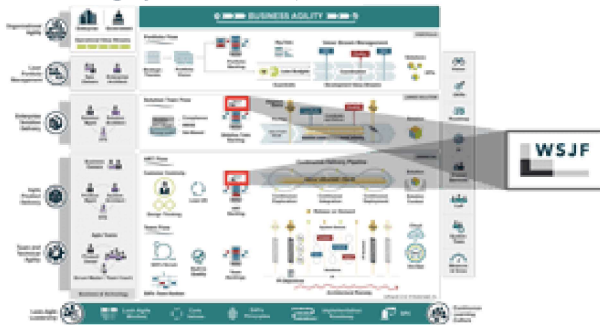


ART and Solution Train backlog

ART backlog (Obrázek 27) (dříve Program backlog) je kanbanová tabule která je používána k zachycení a spravování nástrojů a řešení, které vylepšují a prodlužují jeho architektonické dráhy. Solution train

backlog je používán k zachycení a spravování funkcí a nástrojů zamýšlených pro vylepšení Large Solution a prodloužit architektonickou dráhu.

Obrázek 28 SAFe WSJF (zdroj: scaledagileframework.com)



WSJF

V celém znění Weighted shortest job firts (Obrázek 28) je technika pomáhající týmům a společnosti prioritizovat a následně rozhodnout, která činnost nebo práce bude dělána přednostně. Metoda je založena na ohodnocení jednotlivých

úkolů. Při WSJF se hodnotí:

- Business value – neboli finanční dopad reprezentuje přidanou hodnotu pro společnost při uskutečnění daného úkolu.
- Time criticality – udává, jak je činnost důležitá z časového hlediska. „*Jsou zde deadlines? Může pozdržení způsobit společnosti ztrátu?*“
- Job size – udává, kolik práce zabere vyhotovení daného úkolu. Nejčastěji se job size uvádí v MD (Man Day).
- Risk reduction – říká, jaká rizika přináší nedokončení činnosti. Mohou zde být zahrnuty například finanční penalizace, pokud se nestihne činnost včas nebo konkurenční výhoda konkurentů, kteří danou činnost zvládnou vytvořit.

Celkový vzorec WSJF je:

$$WSJF = \frac{\text{Business value} + \text{Time criticality} + \text{Risk reduction}}{\text{Job size}} \quad (3.1)$$

Rovnice 1 Vzorec WSJF; (zdroj: www.scaledagileframework.com)

Obrázek 29 SAFe KPI (zdroj: scaledagileframework.com)



KPI

Metodika SAFe pracuje i s KPI (Obrázek 29) neboli Key Performance Indicators (Klíčové ukazatele výkonosti) - Jsou souborem měřitelných parametrů, které používají podniky pro hodnocení výkonosti při

dosahování konkrétních cílů a úkolů. Za pomoci KPI se sleduje pokrok a identifikují trendy které jsou porovnány s vytyčenými cíli podniku. Jsou typicky odvozovány z celkových cílů a úkolů podniku a jsou určeny tak, aby měřily progres vůči cílům podniku. KPI slouží k

tomu, aby členové boardu a vyššího managementu mohli přijímat informovaná rozhodnutí. Aby byly KPI co nejučinnější, by měly dodržovat zásady SMART. Zároveň by měly být v souladu s cíli a záměry podniku. Z toho vyplývá, že by měly sledovat to, čeho se snaží společnost za sledované období dosáhnout. KPI mohou být používány ke sledování výkonnosti jak u malých oddělení, tak po celé korporaci (Leffingwell 2021).

3.12 SAFE 6.0

V březnu roku 2023 došlo k aktualizaci ze SAFe 5.1 na SAFe 6.0. SAFe 6.0 staví na základech z předchozí verze s motem „*Work differently. Build the Future*“. Snaží se jít mimo jiné i naproti aktuálním trendům v technologiích, jak s prací s Big Data a Cloudem, ale i například AI (umělé inteligenci). Idea nové verze je umožnit rychlejší SAFE lepší a rychlejší inovaci a úspěšně se poté orientovat na jakémkoliv trhu.

Verze 6.0 reaguje i jako náprava problémů v případě, že se vyskytly problémy při implementaci SAFe ve větších korporátních firmách. Jedna z důležitých věcí pro diplomovou práci je ve verzi 6.0, že dochází kompletně k odstranění slova **program**. Z důvodu, že v korporacích často v roli RTE působí programoví manažeři a často s ARTem jednají jako s „klasickým programem“, tak došlo právě k tomuto přejmenování, aby se více oddělil agilní a waterfallový prvek.

Původní název	Nový název
Agile Program Management Office	Value management office
Program backlog	ART backlog
Program board	ART Planning Board
Program board	ART epic
Program epic	ART execution
Program execution	Planning Interval
Program increment	ART kanban
Program kanban	ART PI Objectives
Program PI Objectives	ART predictability measure
Program predictability measure	ART PI Risk
Program risks	SAFe practise consultant
Scrums of scrums	Coach sync

Tabulka 1 Změny názvů v SAFe 6.0; (zdroj: www.scaledagileframework.com vlastní zpracování)

Ve společnosti ČSOB a.s. se stále používá předchozí verze a předchozí názvosloví. Z toho důvodu je v diplomové práci stále využíváno starých názvů. Snahou AKC (agilního kompetenčního centra) je v současné době plně zapracovat předchozí verzi a poté postupně implementovat změny, které přináší verze 6.0.

4 Vlastní práce

4.1 Profil společnosti

Dle interní dokumentace ČSOB a.s (2020) je jednou z největších komerčních bank v České republice. Je dceřinou společností belgické finanční skupiny KBC. Banka poskytuje širokou škálu finančních služeb fyzickým osobám i podnikům, včetně spořicíh a běžných účtů, úvěrů, kreditních karet a investičních služeb. Svým klientům nabízí také služby internetového a mobilního bankovníctví.

Banka sídlí v Praze v České republice a má síť poboček po celé zemi a na Slovensku. ČSOB a.s. má dlouhou historii, byla založena v roce 1964 a od roku 2000 je součástí skupiny KBC. Banka je trvale hodnocena jako jedna z nejsilnějších a nejstabilnějších bank v České republice a je považována za jednoho z předních hráčů na českém bankovním trhu.

Kromě tuzemských aktivit působí ČSOB a.s. také v několika dalších zemích, včetně Polska, Maďarska a Bulharska. Banka má rovněž zastoupení v čínském Pekingu.

KBC Group je belgická nadnárodní bankovní a pojišťovací společnost. Je jednou z největších finančních institucí v Evropě a působí ve více než 40 zemích světa. Banka poskytuje širokou škálu finančních služeb, včetně retailového bankovníctví, firemního bankovníctví, investičního bankovníctví a pojišťovnictví.

KBC Bank, je jednou z hlavních provozních společností skupiny KBC Group, zaměřuje se na retailové bankovníctví a je považována za jednu z největších bank v Belgii. Nabízí širokou škálu bankovních produktů a služeb pro fyzické osoby a malé podniky, včetně spořicíh a běžných účtů, úvěrů, kreditních karet a investičních služeb. Svým klientům poskytuje také služby internetového a mobilního bankovníctví. KBC Bank působí také v několika dalších evropských zemích, včetně České republiky, Polska, Maďarska a Bulharska.

Skupina KBC má dlouhou historii, byla založena v roce 1898 a v průběhu let se rozrůstala prostřednictvím různých fúzí a akvizic. Banka sídlí v Bruselu v Belgii a je kótována na burze Euronext.

4.2 Analýza projektového prostředí dané společnosti

Ve společnosti projektoví manažeři ani scrum masters nedisponují vlastními zdroji. Zdroje jsou pod správou liniových manažerů a od nich si jednotlivý zadavatelé žádají alokace na SM a PM. Takto maticově řízená je celá ČSOB.

V přelomu prvního a druhého kvartálu roku 2023 došlo ke restrukturalizaci celého agilního a projektového řízení, kdy bylo oddělení architektury rozděleno na dva kategorie: Agilní kompetenční centrum, ve kterém byli sjednoceni veškerý agilní pracovníci (SM, RTE, agilní koučové, nástrojová podpora ARTů apod..) a projektoví manažeři, kteří byli klasičtí waterfalloví manažeři. Nově došlo za cílem zlepšení spolupráce mezi agilními pracovníky a projektovými manažery ke sloučení do tzv. Domain (domén). V celé architektuře jsou momentálně 3 tyto domény.

4.2.1 Řídící komise v rámci projektové řízení ve společnosti

V projektovém řízení ve společnosti jsou zapojeny jak stálé (liniové) role a řídicí komise (bez ohledu v jaké fázi se projekt nachází), tak dočasné (projektové) role a komise vznikající a zanikající spolu s projektem. Pro správně zvládnání větších projektů ve společnosti je kooperace těchto rolí klíčová.

Board of Directors (BoD) - Stále liniové řídicí komise a role

Board of Directors tzv. Board je nejvyšší řídicí orgán ve společnosti. V interní hierarchii jsou označovány jako B-0. Jedním z členů boardu je generální ředitel (CEO). Board řídí společnost, stanovuje cíle a definuje strategii společnosti.

Řídící komise na korporátní úrovni – Stále liniové řídicí komise a role

Na korporátní úrovni jsou ustanoveny rozhodovací komise pro řízení portfolia projektů ve společnosti. Tyto komise rozhodují o skladbě, rozpočtu a dalších aspektech projektového portfolia. Zároveň stanovují limity, schvalují nové projekty do portfolia a návrhy na změny v existujících projektech. Schvalují koncepty klíčových iniciativ a programů naplňující strategii společnosti.

Portfolio and Project Management office (PPMO) - Stále liniové řídicí komise a role:

Středobod výkonu projektové řízení ve společnosti. PPMO je vlastník procesu řízení projektového portfolia včetně procesu schvalování nových projektů nebo změn na projektech. Představuje Centre of knowledge a udržuje kulturu projektového prostředí ve společnosti včetně rozvoje a edukace. Je vlastníkem procesu projektového řízení a zajišťuje

metodickou, vzdělávací a nástrojovou podporu pro projektové manažery a ostatní projektové role. Mnoho seniorních PM, RTE a lidí na vyšších pozicích managementu byly „vychovány“ právě v PPMO. PPMO zároveň analyzuje a reportuje aktuální stav projektového portfolia a případně navrhuje nápravná opatření.

Project Review Board (PROB) - Revizní komise (stálá)

PROB je stála poradní komise pro senior suppliers, která potvrzuje připravenost útvarů organizace na vstup projektu do další stage z pohledu zdrojů a kvality výstupu projektových dodávek. Poskytuje informace o projektu napříč útvary banky. PM Pool v rámci PROB revize řídí quality check projektů.

Project Steering Committee (PSC) - Dočasná (projektová) řídicí komise

Projektový výbor (PSC) je hlavním orgánem rozhodování odpovědným za celkovou dodávku projektu. Sponzor jmenuje členy PSC, mezi které patří Senior user a Senior supplier, a to v závislosti na složitosti dodávky. Sponzor předsedá schůzím PSC, vlastní výbor a má konečné rozhodovací pravomoci v rámci limitů stanovených korporátním managementem. PSC je zodpovědný korporátním rozhodovacím orgánům a programovému Steering Committee, pokud je projekt součástí programu.

4.2.2 Řídicí úrovně

Projektové řízení ve společnosti a rozhodování probíhá na těchto čtyřech úrovních:

- Corporate (PPMO/PCC/PPB)
- Project Steering committee (PSC/BS)
- Project Manager (PM)
- Team manager (TM)

Významnou roli zde hraje sponzor, který reprezentuje nejvyšší manažerskou úroveň projektu, typicky je Sponzor úrovně B-1 (úroveň přímo pod boardem). Je povinným členem PSC s rozhodovacím právem Veta a je zodpovědný za úspěch projektu. Zodpovídá za PPB za to, že projekt během celého svého trvání soustředí na dosažení svých cílů a dodání produktu (to zajistí realizaci předpokládaných přínosů) a to v rámci tolerančních limitů

Na základě principu dohled nad projektem na základě výjimek (manage by exceptions) jsou vyšší úrovně řízení zapojovány pouze v případě eskalovaného rizika nebo reálného překročení tolerančního limitu na úrovních nižších.

Nejvyšší řídicí úroveň stanovuje toleranční limity pro hlavní kritéria projektu (rozsah, rozpočet, čas a výhody), a pro každou další řídicí úroveň jsou stanoveny nižší toleranční limity s pravomocí samostatného řízení a rozhodování. Pokud nejsou žádné toleranční limity překročeny nebo jejich překročení nehrozí, není třeba zapojovat vyšší úrovně řízení a rozhodování. Eskalační proces, popsáný v metodice projektového řízení, se používá v případě překročení limitů.

Corporate

Řízení portfolia na korporátní (strategické) úrovni zajišťuje PPMO, PPC a PPB. V případě, kdy projekt překročí toleranční limity, PSC předkládá sponzorovi projekt k novému schválení PPB. PPB část svých pravomocí delegovat na PPC a na útvar PPMO. PPB mimo jiné stanovuje toleranční limity pro úrovně PPC, PPMO, sponzor/PSC.

Project Steering Committee (PSC)

PSC sleduje hlavní (obsahová, rozpočtová, časová atd.) kritéria projektu a do řízení se zapojuje jen v případě jejich definování, změny, nebo při hrozícím či již reálném nedodržení těchto kritérií. PSC mimo jiné stanovuje toleranční limity pro úroveň PM, které nepřesahují toleranční limity delegované PPC/PPB do pravomoci PSC.

Project manager (PM)

Projektový manažer řídí dodávku projektu a jeho produktu, dohlíží nad prací Team Managerů, řídí rizika, issues, atd. a pouze v případě možného překročení tolerancí eskaluje na PSC. PM mimo jiné stanovuje toleranční limity pro úroveň TM.

Team Manager (TM)

Team Manager je řídicí role, která není za všech případů potřeba a je ustanovena když např. je projekt moc veliký či moc komplexní. Náplní Team manager je plánovat, sledovat stav a následně reportovat postup prací za delegovanou oblast projektovému manažerovi. Pouze překročení tolerančních limitů pro svou roli eskaluje na PM.

Team Manager, který samostatně řídí dodávku produktu (Např. analýza nebo vývoj SW) formou workpackages se nazývá WorkPackage Manager (WWoPaM).

Toleranční limity

Toleranční limity ve společnosti jsou stanoveny PPB/PPC/PPMO pro úroveň PSC (sponzor). Tyto toleranční limity jsou stanovené sponzorem a jsou stanovené pro projektového manažera (a dále na nižší úrovně) a jsou v pravomoci sponzora.

4.3 Agilita v ČSOB

ČSOB se rozhodla na přelomu 2020 vstoupit do agilní transformace a začít postupnou evolucí, aby nezaostávala za konkurencí. Cíl banky nebyl revoluční přetvoření struktury managementu, ale postupný a plynulý přechod na agilitu v místech, kde to má největší Smysl. Zavádění agility v bance bylo vedeno dle velmi důležitý a mělo jak zákazníkům, tak zaměstnancům jen to dobré, z toho důvodu celkové zavádění agility bylo nazváno SMART agilní transformací.

Jednotlivé definice SMART dle ČSOB jsou následující:

S – Simple (jednoduchá)

„Nehledejme kanon na vrabce – tam kde je potřeba postavit něco jednoduchého uděláme to jednoduše“. V místech, kde je potřeba upravit stávající proces, se upraví a při častějším používání se vytvoří systémovější řešení. Není potřeba všude zavést mohutný agilní proces a ceremonie. *„Někdy stačí jenom malá změna, o které se chytře rozhodne“*.

M – Meaningful (Smysluplná)

Jak zjistit úspěch společnosti v zavedení agility? Jak zjistit, zda je agilní transformace v bance jiná než ostatní a zda se správně povedla zavést? Nestačí pouze vycházet z toho kolik projektu již funguje agilně. *„Nechceme měřit jenom kvantitu, ale i kvalitu“*. Úspěch by se měl měřit na základě zpětné vazby jak od klientů, tak od zaměstnanců společnosti. Pokud chce společnost, aby její zaměstnanci bavila práce v agilních týmech, je potřeba zaměřit se na jejich spokojenost. A taky chce spokojené klienty, kterým se líbí, co pro ně banka udělala a ocení invenci a rychlost produktů s kterou umí společnost přinést chytrá řešení k životu. Proto se budou výsledky agility měřit v těchto čtyřech oblastech:

1. Bude se nadále sledovat míra využívání produktu nebo služby, která banka vyvinula.
2. Bude se měřit rychlost dodání výstupu od začátku až do konce.
3. Bude se měřit spokojenost klientů s tím, co se jim dodá.
4. Bude se měřit spokojenost zaměstnanců v agilních týmech.

A – Agile (agilní)

Banka nechce pojmout agilní transformaci projektově, ve Smyslu, že by se na začátku přesně definoval plán a potom tento plán plnil, protože bylo v praxi zjištěno, že zrovna u agilní transformace to jde poměrně těžko. *„Rozhodli jsme se proto pojmout naši agilní transformaci agilně. Budeme proto vzájemně přizpůsobovat fungování a pomáhat*

si navzájem vždy tam, kde to bude zapotřebí, abychom se posunuli správným Směrem“.

Včetně toho se budou pořádat fyzické formáty jako jsou agilní DEMA, kde dojde k prezentaci produktu/řešení, která se podařilo někam posunout, bude se sbírat zpětná vazba a na její základě dělat další změny. Agility je živý proces a je nutno k ní tak přistupovat.

R – Reasonable (rozumná)

„Víme, že agilita se hodí pouze na nějaké typy projektů a činností. Proto tu pořád budou klasické projekty, a vedle nich budou bok po boku fungovat ty agilní, jejich metodiky, procesy a postupy“. Nebudou se přejmenovávat všechny role jen proto, aby byly přejmenované a pojmenované agilně a nebudeme s násilím věci sunout do agilních pojmů a ceremonií tam, kde je to zbytečné a tam, kde by to bylo kontraproduktivní. Cílem SMART agilní transformace není dělat změny a tvářit se, že agilita je řešení na všechno, protože není.

T – Together (společně)

„Chceme, aby to byla společná práce nás všech, jedině tak můžeme uspět“. Společnosti nechce agilitu nikomu nařizovat z vrchu, protože to nedává Smysl a ani nelze očekávat, že by se mohla bez patřičné podpory úspěšně rozrůstá odspodu. Agilita má dnes podporu nejvyššího vedení a je ve společnosti zároveň řada lidí, která má chuť do toho jít na plno a zkusit si, co agilita umí a co jim může přinést. *„a to je ta nejlepší a za nás i jediná správná cesta, kterou můžeme společně jít“.*

Cílem banky je, aby agility pracovala pro banku, a nikoliv proti bance. Společnost se inspiruje na trhu, aby zjistila, co komu zafungovalo a co se naopak neosvědčilo. Společnost se radí s odborníky z Belgie, kde je agilita mnohem více napřed a lidé jsou zde v ní mnohem zkušenější a na základě jejich poznatků si přizpůsobit agilitu, aby fungovala i v ČR. Nemá cenu přebírat jejich agilitu 1:1, ale volit právě tu cestu, která bude pro naši společnost nejvyšší přínos s myšlenkou především na zákazníka a na to jak rychle jakou hodnotu lze přinést. K tomuto cíli dopomáhají nejrůznější agilní metody, procesy, přístupy, ale největší změna je v mindsetu pracovníků. Nejdůležitějšími hodnotami pro společnost jsou – **zákazník, hodnota, čas.**

Z důvodu koordinace agilní transformace v tak velké společnosti jako je ČSOB, kde tato změna musí být vedena systematicky a má být podporována, byly vytvořeny dvě hlavní věci určenou pro agilní transformaci:

Pro agilitu ve velké firmě jako je ČSOB, nelze ze své podstaty využít nejrozšířenější agilní metodiku Scrum ani jiné podobné metodiky. Z toho důvodu byl vybrán rámec SAFe,

kde inspirace byla od kolegů z Belgie, kteří díky metodice SAFe úspěšně řídí agilní aktivity již několik let.

Bylo založeno interní oddělení Agilní kompetenční centrum (AKC), která je středobod agility v ČSOB. Cílem AKC je koordinace a podpora agilu v celé společnosti. AKC momentálně (a v rámci celé transformace) aktivně podporuje oblasti, kde je agilní vývoj a řízení zaváděno (např. agilní projekty v bance).

Jednotlivé vize, kterými se AKC řídí jsou následující:

1. Agilní principy součástí naší kultury.
2. Agilní týmy, které efektivně dodávají.
3. Agilní kompetenční centrum je autoritou.
4. ČSOB a skupina roste v agile a SAFe.

AKC za cílem rozšíření agility v podniku disponuje jak interními, tak externími profesionály z praxe. V bance jsou SM 1. a SM 2. Číselné označení značí senioritu SM na základě vícero faktorů jako jsou praktické zkušenosti, teoretické znalosti a různé mezinárodní certifikace v projektovém řízení. Mimo Scrum Mastery působí ve společnosti pomocí AKC agilní koučové, kteří pořádají s výpomocí SMs, školení o agilitě v společnosti pro kohokoli z řad zaměstnanců společnosti. Agilní koučové mimo metodiku Scrum dělají i školení o SAFe, které je hlavní školovanou agilní metodikou v podniku.

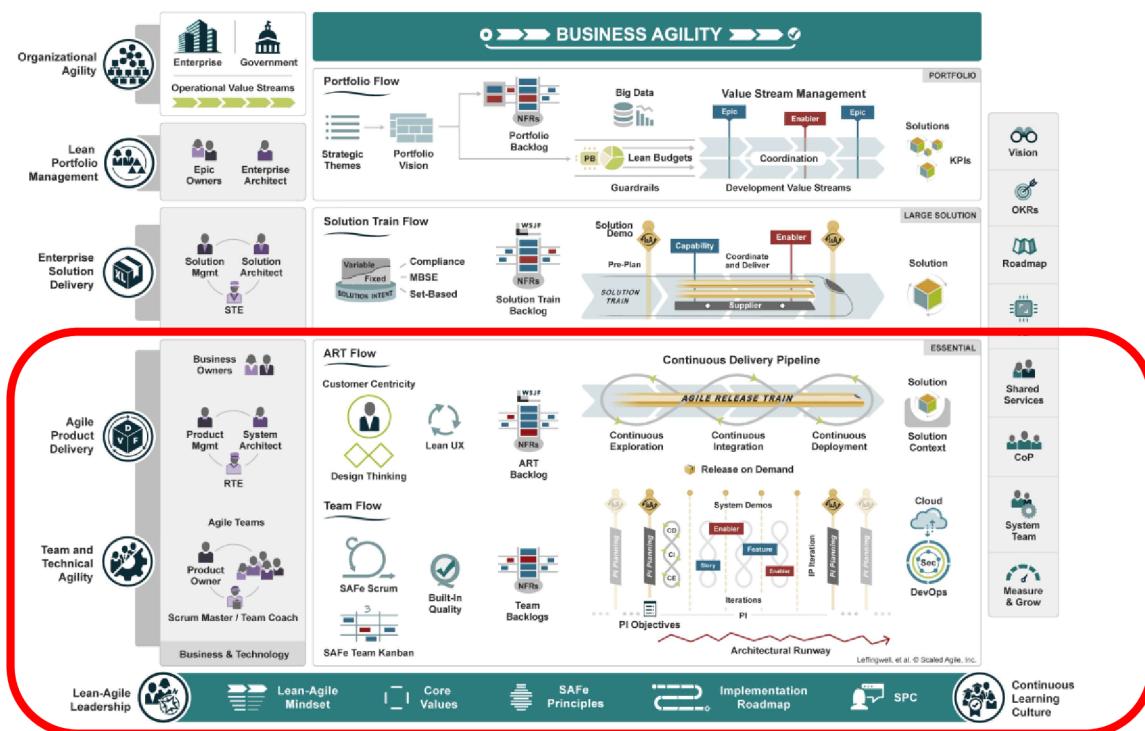
Agilní kompetenční centrum nabízí následující školení agility: úvod do agility, Scrum, růstové nastavení mysli a jiné. Zároveň je na intranetu společnosti volně dostupné vzdělávací materiály ohledně agility.

Agilní principy jsou součástí naší kultury. Ve společnosti je nastaveno projektové řízení na základě Britského standardu PRINCE2 Agile. Projektová metodika je na základě principu Tailoring to suit the project, přizpůsobena potřebám společnosti ČSOB. Společnost využívá mnohé agilní metody, nejvíce používá metodiku Scrum a z důvodu velkého množství agilních týmů, bylo pro celkovou koordinaci použita metodika SAFe, aby byla možná funkce několika desítek Scrumových týmů, které momentálně v společnosti fungují.

4.4 SAFe v ČSOB

Agilní styl řízení a SAFe vznikly v ČSOB jako reakce na očekávání klientů, kteří chtěli, aby jim banka pomohla a vytvářela přidanou hodnotu v co nejkratším čase. Byl zvýšený tlak na co nejrychlejší dodání nových funkcionalit, a to především v oblasti softwaru a služeb, kteří přímo klienti využívali. ČSOB se jako reakce na toto očekávání rozhodla v roce 2020 na agilní transformaci, kterou vede do dnes. Celý postup agilní transformace je postupný evoluční a nikoliv revoluční, jak je děláno v konkurencích společnostech. Právě kvůli této transformaci bylo vytvořené AKC, které vedlo celou transformaci.

Ve společnosti se používá konfigurace Essential (Obrázek 30). Jedná se o první konfiguraci, pro kterou je používán termín Agile release train. V bance fungují XY Agile release trainy (ART). V každém vlaku je kolem 50–125 členů, kteří zastávají mnoho funkční potřebné pro vývoj softwaru, kterým se daný train tematicky zabývá Tento metodický rámec je používán za cílem dosahování lepších business výsledků za kooperace Scrumových týmu. V rámci SAFe jsou tzv. vlakové ceremonie, které jsou analogické k mnohým Scrumovým ceremoniím, pouze v měřítku pro celý vlak. Agilní vlaky plánují po Program Inkrementech vždy na jeden kvartál dopředu.



Obrázek 30SAFe (zdroj: www.scaledagileframework.com, vlastní zpracování)

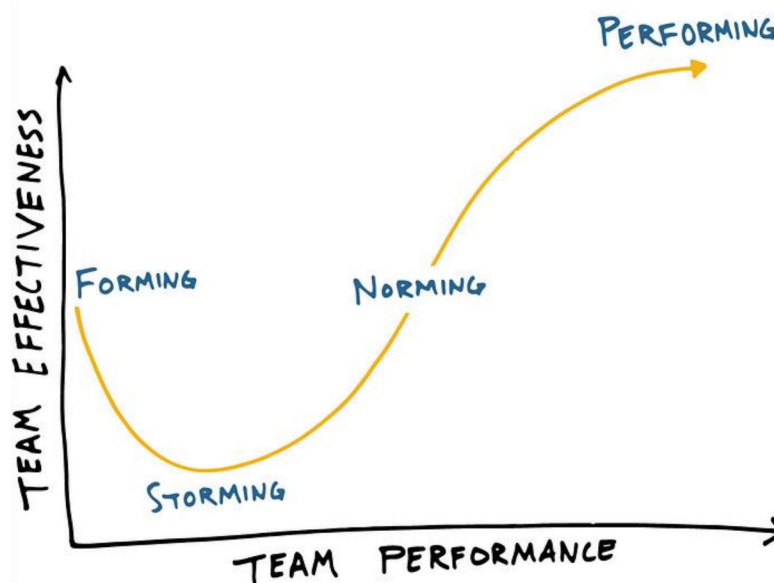
ARTy plánují vždy 4krát ročně na PI planningu, při kterém se sejdou všechny agilní týmy z vlaku a během necelých dvou dní se zavazují k tomu, co budou následující kvartál vytvářet. U PI planningu jsou přítomni i Business ownéři (vlastníci produktů, zpravidla B-1 výkonní manžéři), zodpovědní za dodávky celého vlaku. Toto rozhodnutí je rozhodnutí celého týmu, při kterém společnou domluvou a diskusí dojdou k závěru, tak aby co nejpřesněji naplánovali práci, které se má do následujícího kvartálu splnit.

RTE odpovídá za celkovou výkonnost ARTu a Pmgmt zodpovídá, aby byl správně vytvořený a definovaný ART backlog a s postupem času ho upravuje, popř. vysvětluje zadání, co mají týmy vytvořit pro zákazníka. Z tohoto hlediska má RTE největší povědomí o tom, co lze udělat pro lepší fungování týmů, aby se zvýšila rychlost a kvalita dodávek. Většina rozhovorů je právě proto tvořena z velké části z rozhovorů s RTE.

RTE i Pmgmt se setkávají se SMs a POs agilních týmů v daném trainu jednou týdně na Po syncu, kde probírají progres změn dohodnutých z PI planning a jiné provozní činnosti ve vlaku. Jednou týdně se také pořádá SoS kde je RTE a SMs, během kterého se již neřeší činnosti jako takové, ale čistě fungování týmu a věci ohledně agilního vedení.

SAFe v první řadě cílí na zákazníka a na jeho potřeby, které se celý agilní vlak snaží co nejlépe naplnit. Proto stejně jak ve scrumu jsou pořádány systémová dema (ekvivalent dema v scrumu), zde jsou přizváni klienti, aby se vyjádřili nad produktem, co vzniká.

Oproti tomu projektové týmy, které vznikají a zanikají s projektem, tak agilní týmy, jakmile jednou překonají forming, storming a norming, (obrázek Obrázek 31) tak poté dlouhodobě setrvává ve fázi performing, kde je tam nejefektivnější nejvíce sehraný.



Obrázek 31 Forming, storming, norming, performing (zdroj: Medium.com)

Dle SAFe metodiky by pro agilní vlak měl být vystavený stály a dlouhodobě neměnný bugdet. Díky tomuto stálému bugdetu jsou i týmy fixní, a právě to napomáhá jejich vysokému výkonu. Mindset za SAFe spočívá v tom, že train dostaven předem stanovený rozpočet „dělej co umíš, přines nám co nejvyšší přidanou hodnotu“. Nemá tam být přímo direktivní řízení ze stran vyššího managementu a trainy v čele s Business ownerem, RTE Product managementem mají mít volnost důvěru v tom co dodají.

Problémová místa, co jsou rozebrána dále ve vlastní práci vycházejí především z oblasti vyššího managementu a ne přímo ze samotné implementace SAFe. Více popsané a rozebrané v kapitole. 4.6

4.5 Rozhovory

Pro nalezení slabých míst v implementaci SAFe a celkovém agilním řízení byly vedeny polostrukturované rozhovory s několika RTE, Product managementem, agilním koučem a B-2 výkonným manažerem zastřešujícím jak fungování agility a agilních vlaků, tak i veškerého projektového řízení ve společnosti.

Z jednotlivých rozhovorů byla identifikována jednotlivá problémová místa, která dotázaní vidí a poté bylo uskutečněno druhé kolo polo-strukturovaných rozhovorů, při kterém byli respondenti vyzváni, aby za pomoci bodové metody se škálou (1-10) ohodnotili nejvíce problémová místa, která je nejněžnější řešit (10 – velmi závažné, nutno řešit co nejdříve. 1 – nejnižší závažnost.) V příloze je k nalezení tabulka se všemi problémovými místy a jejich popis.

4.6 SWOT Hlavních problémových míst

Po dokončení rozhovorů byly výsledky předloženy již dotázaným, za účelem toho, aby bodově ohodnotili od 1 do 10, který z bodů je, dle jejich názoru, největším problémem v implementaci SAFe. Přičemž 10 bodů je nejvyšší stupeň závažnosti problému.

Pořadí	Problémové místo
1	Nedůvěra Vysokého managementu
2	Financování agilních vlaků
3	Release změn/produktů
4	Mandát AKC
5	Seniorita SM a Agilních koučů

Rovnice 2 Seřazená problémová místa; (zdroj vlastní zpracování)

4.6.1 Nedůvěra vysokého managementu

Jako problémové místo s nejvyšší prioritou s 86,5 body byla stanovena nedůvěra vysokého managementu (Obrázek 32). Na základě rozhovorů s lidmi z ART a následně s agilním koučem byla vytvořena následující SWOT analýza. Na konci byly vyhodnoceny kroky k nápravě a závěr.



Obrázek 32 SWOT analýza – Nedůvěra vysokého managementu; (zdroj: vlastní zpracování)

Strengths

- Popularita agile: o agilním fungování je v obecném povědomí, že má vysokou přidanou hodnotu a přináší konkurenční výhody v rychlosti dodávek flexibilitě. To přináší podměty z konkurenčních korporací i pro board members v ČSOB, kteří jsou vystaveni otázkám, zdali se přizpůsobit a rozvíjet taky agilitu.
- Vývoj v agilním směru: Existuje jeden Board member, který přímo podporuje rozvoj agility. Ten rozvíjí povědomí o agilním způsobu vedení mezi ostatní board memberovi a komunikuje možnosti konkurenční výhody, co by společnost mohla získat zavedením agility.

Weaknesses

- Nepřátelský postoj Boardu k agile: board momentálně není příznivě nakloněn k agilnímu způsobu vedení a bere ho pouze jako formu dodávky. To komplikuje momentální fungování agility, kdy společnost není schopna využívat agilní způsob vedení plně, jak by se mělo, a to snižuje celkovou efektivitu agility ve společnosti.

- Nedostatečná transparentnost: Nedostatečná transparentnost ohledně efektivity a měření velocity trainu. Nedostatek informací o tom, na čem se pracuje a jaký je reálný přínos. Pokud by měl board a vyšší manažeři přehled o momentálním fungování agility, tak by mohli lépe vidět problémy, které existují právě díky „polovičatému“ fungování agility u nás.

Opportunities

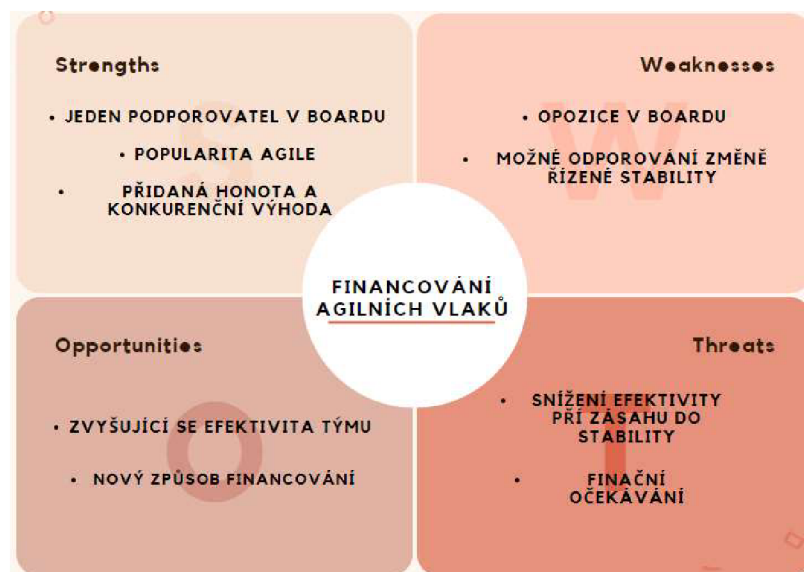
- Rostoucí poptávka po Agilu: Lidé v obecnosti vidí v agilní způsob vedení vysoký potenciál pro získání konkurenční výhody. Tato poptávka se může postupně dostat mezi board a to povede postupně k plnému zavedení agility ve společnosti.
- Zlepšení výkonu a konkurenceschopnosti: Pokud by board přijal agilní přístup a reagoval na konkurenční tlak, mohla by společnost získat vyšší prioritu a zlepšit svou konkurenční schopnost.
- Fungující agile v KBC: V matčinné společnosti, Belgické KBC, je velmi rozvinuté agilní vedení projektů, a to především právě SAFe, díky čemuž byl implementován i v ČSOB. Toto nabízí možnost požádání pomoci od mnohem zkušenějších pracovníků, kteří již implementovali agile v KBC a mohou pomoci s jeho implementací i u nás a zároveň výsledky v KBC po zavedení agility mohou být silným argumentem na board proč začít s agile i ČSOB

Threats

- Micromanagement: existuje riziko micromanagementu ze strany vyššího managementu, což může bránit v plné a správné implementaci SAFe. To jde v rozporu s agilní metodikou, kdy týmy by měly fungovat především autonomně. Micromanagement by mohl snížit celkovou efektivitu a podkopat fungování agility.
- Nedostatek podpory managementu: Pokud management nepochopí potřebu změny a nesdílí prioritu agilní způsob vedení, může dojít k odporu a nedostatečné implementaci. Tím by agilní způsob vedení nefungovalo na plno, ale jen částečně, podobně jak to je dnes, čímž se zásadně snižuje efektivita agile, kterou nabízí.

4.6.2 Financování agilních vlaků

Na druhém místě se umístilo se 77 body financování agilních vlaků (Obrázek 33). Na základě rozhovoru byla vytvořena SWOT analýza a jednotlivé kroky ke zlepšení a ke konci byl udělán souhrn.



Obrázek 33 SWOT analýza – Financování agilních vlaků; (zdroj: vlastní zpracování)

Strengths

- Jeden podporovatel v boardu: Přítomnost jednotlivce v boardu, který aktivně podporuje rozvoj agilních metod, je silným výchozím bodem pro změnu. Ten může plně zavést agilní způsob vedení a ukázat důležitost stabilního financování pro agilní vlaky.
- Popularita agile: Výhoda spočívající ve všeobecné popularitě a žádanosti agilních metod. Toto může pomoci ukázat, jak v jiných společnosti fungují agilní vlaky efektivně, díky stabilitě, která se jim naskytne stabilním financováním.
- Přidaná hodnota a konkurenční výhody: Lidé vnímají přidanou hodnotu a konkurenční výhody v implementaci agilních metod, což může posloužit jako motivační faktor pro změnu.

Weakness

- Opozice v Boardu: Pouze jediný podporovatel v boardu může být nedostatečný pro prosazení změn, zejména pokud zbytek vedení nevidí v agilu přínos. Pro takto nákladné rozhodnutí, jako stabilní financování všech vlaků, musí být všeobecný konsensus a pouze jediný, byť sebelepší board member nestačí.
- Možné odporování změně řízené stability: Změna ve směřování k agilním metodám může vyvolat odpor v situaci, kde se klade důraz na stabilitu. Bankovní korporace s velikostí jako je ČSOB a.s. mohou tíhnout ke konzervativnímu řízení a nechtějí podnikat zbytečné riziko.

Opportunities

- Zvyšující se efektivita týmu: Agilní přístup očekává, že se týmy budou zlepšovat a že delší doba spolupráce povede ke zvýšení jejich efektivity. To může být výzva i příležitost pro organizaci a zároveň toto může být motivace pro board pro správnost financování vlaků.
- Nový způsob financování: Možnosti financování týmu místo jednotlivých změnových aktivit může vést k efektivnějšímu využití zdrojů a poskytnout týmům větší flexibilitu a tím zlepšit jejich fungování.

Threats

- Snížení efektivity při zásahu do stability: Zásahy do stability týmu, ať už z personálních nebo organizačních důvodů, může snížit efektivitu práce a zpomalit proces zlepšování. Při zasahování do stability vlaků, a to především týmů, se dostává zpátky do fáze forming a musí znovu zlepšovat svojí spolupráci a komunikaci v týmu místo toho, aby se věnovali vývoji změn.
- Finanční očekávání: přechod na financování týmů může vyžadovat změnu mindsetu ohledně financování a může narazit na odpor v případě, že dosavadní model byl pevně zakořeněný.

4.6.3 Release změn/produktů

Na místě třetím se 75,5 body, je Release změn na klienty (Obrázek 34). Byla vytvořena SWOT analýza a kroky ke zlepšení. Stejně jako ostatní problémová místa je i toto vytvořeno na základě rozhovorů s lidmi z praxe.



Obrázek 34 SWOT analýza-Release změn; (zdroj: vlastní zpracování)

Strenghts

- Zavedený release change management (RCM): Existence procesu RCM (Release change management) může poskytovat stabilitu a kontrolu v situacích, ve kterých je nutné synchronizovat a vyhradit víkend pro deploy a fixaci chyb v Back End týmu, a tím efektivně dávat změny na klienty.
- Agilní přístup ve front end týmech: Schopnost ideálního nasazování do produkce v rámci cyklu sprintu v čistě Front end týmu ukazuje, že agilní přístup je úspěšný a vhodný pro určité části organizace, a tím může získat konkurenční výhodu pro společnost.

Weakness

- Rozdílné nároky back end a front end týmů: Nutnost velmi kompletního testování a synchronizace s týmy, do kterých se dodává, může být výzvou pro Back end týmy v porovnání s čistě Front end týmem, a tím mohou být problémy s nasazováním u BE týmů.
- Omezení nasazení v rámci PI: Možnost nasazení pouze v rámci PI může snížit flexibilitu a schopnost rychlé odezvy na potřeby klientů.

Opportunities

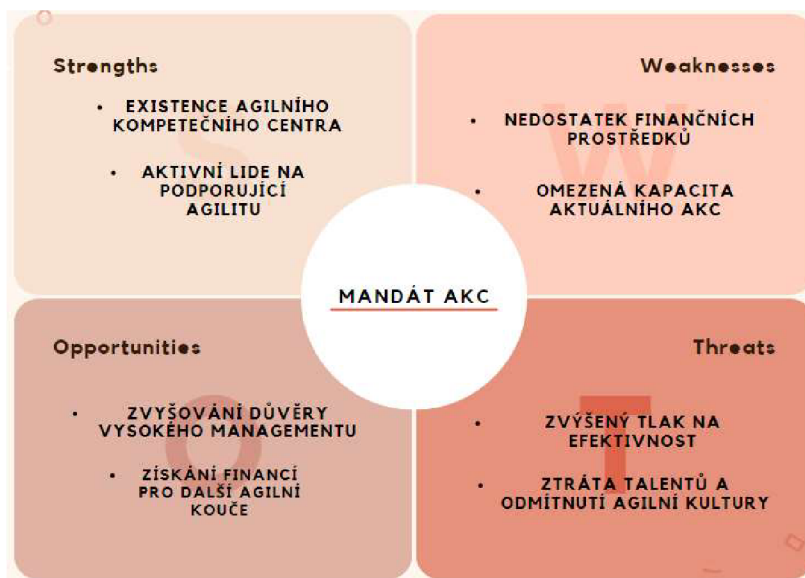
- Optimalizace releasování: Možnost zlevňování release procesu, ideálně každý měsíc, prostřednictvím změn v architektuře a automatizaci regresních testů, což by mohlo zvýšit efektivitu týmů.
- Zkušenost z jiných bank: Inspirace z jiných bank, jako Česká spořitelna a Komerční banka, které již implementují Agilní principy, může poskytnout užitečné poznatky a osvědčené postupy.

Threats

- Neschopnost reagovat na konkurenci: Kvůli velkým releasům třikrát do roka, může dojít k tomu, že korporace nebude schopna konkurovat bankovním subjektům, které jsou flexibilnější v dodávání produktů na klienty.
- Odchod nespokojených klientů: Díky pomalým reakcím na aktuální trendy mohou klienti přestoupit k společnostem, ve kterých dostávají inovativní produkty rychleji a nemusí čekat

4.6.4 Mandát AKC

Na 4. místě je mandát Agilního kompetenčního centra (Obrázek 35), které zaštituje kompletní rozvoj agility v ČSOB. Toto problémové místo přímo ovlivňuje konkrétně Senioritu Sm a agilních koučů. Právě AKC (agilní kompetenční centrum) má největší potenciální v nápravě toho problému.



Obrázek 35 SWOT analýza-Mandát AKC; (zdroj: vlastní zpracování)

Strengths

- Existence agilního kompetenčního centra: Přítomnost AKC (agilní kompetenční centrum), které poskytuje výpomoc v rámci agility, ukazuje začátek implementace agilních principů ve společnosti. Již fungující AKC s pevnými základy je dobrý začátek pro zvýšení jeho mandátu v rámci banky.
- Aktivní lidé podporující agilitu: Přítomnost lidí angažovaných v agilním rozvoji, ačkoliv na menší výpomoci, je síla v tom, že existuje aspoň částečná podpora. Tito lidé mohou pomoci s prací a rozvoje AKC a okamžitě jednat při zvýšení pozornosti pro AKC.

Weaknesses

- Nedostatek finančních prostředků: Omezený rozpočet pro AKC (agilní kompetenční centrum) omezuje možnosti zapojení dalších agilních koučů a plný rozvoj agilní kultury.
- Omezená kapacita aktuálního AKC: Lidé mají omezenou kapacitu pro rozvoj agility, což může brzdit plný rozsah implementace agilních přístupů.

Opportunities

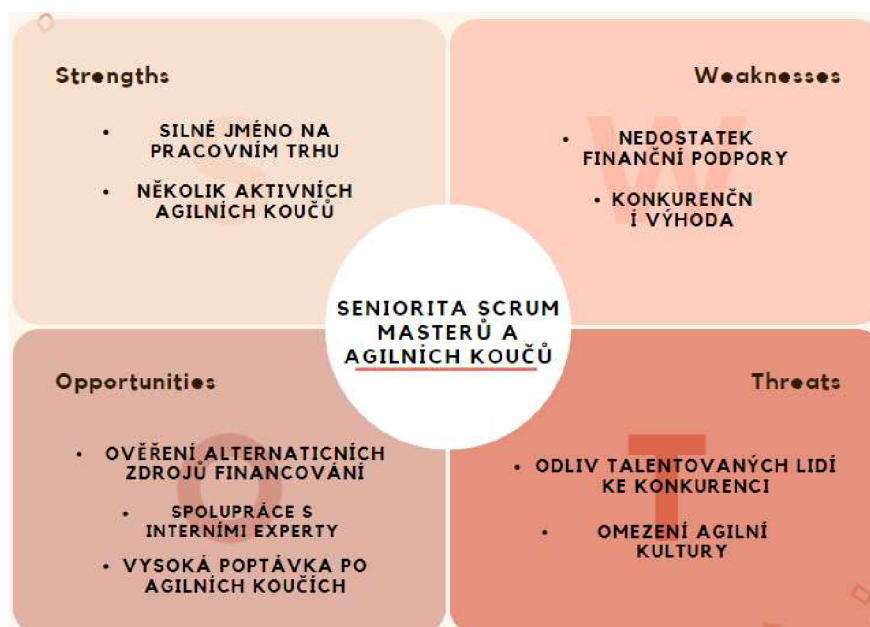
- Zvyšování důvěry vrcholového managementu: Získání větší důvěry ze strany vrcholového managementu by otevřelo dveře pro zvýšení rozpočtu pro AKC (agilní kompetenční centrum) a dalších agilních iniciativ.
- Získání financí pro další kouče: Hledání alternativních zdrojů financí, které by mohly poskytnout další finanční prostředky na rozvoj agility, a díky tomu by mohlo AKC věnovat více alokací na rozvoj agility mezi pracovníky.

Threats

- Zvýšený tlak na efektivnost: Pokud není řešen nedostatek důvěry a financí, může vést k tlaku na AKC a riziku, že se rozvoj agility zpomalí nebo zastaví.
- Ztráta talentů a odmítnutí agilní kultury: Nedostatek podpory a finančních prostředků může vést k frustraci a odmítnutí agilní kultury mezi aktuálními zaměstnanci. Tím by se snížila kapacita a agilní kapitál ve společnosti.

4.6.5 Seniorita SM a Agilních koučů

Na 5. místě jako posledním z detailněji prozkoumaných problémových míst je se 72 body Seniorita SM a agilních koučů (Obrázek 36). Toto problémové místo úzce souvisí se 4. místem. Jejich provázanosti se autor věnuje níže.



Obrázek 36 SWOT analýza Seniorita SM a agilních koučů; (zdroj: vlastní zpracování)

Strengths

- Několik aktivních agilních koučů: Ve společnosti již funguje několik velmi zkušených agilních koučů, kteří mají vlastní vysokou iniciativu šířit více agilní mindset napříč společností. Tito agilní koučové mohou pomoci vzdělávat momentální SM a pomáhat s pokrokem agilní transformace.
- Silné jméno na pracovním trhu: Společnost má silné jméno na trhu práce, a proto mnoho lidí pohybujiících se v agilitě, může upřednostnit práci právě v ČSOB. Motivací je také sociální status a možný karierní růst ve společnosti.

Weakness

- Nedostatek finanční podpory: Absence dostatečné finanční podpory od vyššího managementu omezuje schopnost společnosti najímat zkušené a seniorní agilní kouče. Zde se naskytuje riziko, že společnost nebude mít dostatek kvalitních lidí v agilitě, jelikož si je nebude schopna udržet kvůli nízkým platům.
- Konkurenční zvýhodnění: Konkurenční nabídky s vyššími platy přitahují zkušené agilní kouče, což ztěžuje hledání kvalitních profesionálů na trhu práce, a tím může nastat odliv SM a agilních koučů.

Opportunities

- Ověření finančních zdrojů: Nalezení možností financování, které přitáhnout zkušené kouče a zároveň ochrání společnost před odlivem stávajících odborníků. Ve společnosti je velké množství volného kapitálu, který může být použit na zajištění kvalifikovaných pracovníků v agilitě.
- Spolupráce s interními experty: Využití interních odborníků a školení zaměstnanců na roli agilního kouče může být ekonomičtější alternativou. Banka může využít již fungující agilní kouče a vzdělat juniorní kolegy v agilitě.
- Vysoká poptávka po agilních koučích: Existuje silná poptávka po agilních koučích na trhu, což může přispět k dlouhodobému úspěchu společnosti. Zároveň tím roste zájem o práci agilního kouče a toho může banka využít a posílit jejich kapitál agilních koučů a SM.

Threats

- Odliv talentů ke konkurenci: Možnost, že kvůli nižším platům a omezené finanční podpoře společnosti ztratí agilní kouče ve prospěch konkurence s lepšími nabídkami.

- Omezený rozvoj agilní kultury: Nedostatek zkušených koučů může brzdit rozvoj agilní kultury ve společnosti a omezovat jejich schopnost dosáhnout plných benefitů co nabízí agilní metody.

4.7 Návrhy na zlepšení agilního prostředí

Po zpracování SWOT analýz byla identifikována slabá a silná místa, a na jejich základě autor navrhl u všech výše zmíněných pěti slabých míst řešení. Kroky na zlepšení byli navrženy na základě SWOT analýzy a za pomoci rozhovoru s agilním koučem zastřešujícím fungování agility ve společnosti. Kroky ke zlepšení byly primárně vymyšleny tak, aby silné stránky a možnosti ve SWOT analýze eliminovaly slabé stránky a rizika, které byly zároveň zahrnuté ve SWOT analýze.

4.7.1 Nedůvěra vysokého managementu

Na základě SWOT analýzy jsou výsledné kroky ke zlepšení následující:

1. Slabou stránku „nepřátelský postoj boardu k agile“, lze napravit díky silné stránce „popularita agile“. Postupem času se stále více bude dostávat agilita do povědomí ostatních board memberů, kteří začnou postupně stále více uvažovat o jejím Smyslu a zda by mohla v případě správné implementace pomoci v ČSOB.
2. Riziko nedostatku podpory managementu ve velké části bankovních korporací může být mitigováno rostoucí poptávkou po agilním způsobu vedení, která je za poslední několik let na silném vzestupu.
3. Ohrožení, při kterém by ze strany boardu docházelo k mikromanagementu, lze mitigovat příležitostí fungujícího agilní způsob vedení v KBC. Za pomoci agilních koučů z Belgie se může dostat do povědomí, že správné agilní fungování se má vyhnout mikromanagementu ze strany vyššího managementu, čímž může být eliminováno toto riziko.
4. Získání podpory boardu: Potřeba ukázat boardu, že stávající způsob není dostačující. To lze provést prezentací přínosů agilu včetně možných konkurenčních výhod.
5. Transparentnost: Zlepšení transparentnosti ohledně efektivity práce v týmu a měření velocity trainu. Pravidelná prezentace výsledků a práce na vyplnění dluhu v transparentnosti.

6. Monitorování konkurence: Pravidelné monitorování konkurence, zejména pokud začnou využívat agilní přístupy, a získávají konkurenční výhody. To může posloužit jako argument pro změnu.

4.7.2 Financování agilních vlaků

Jako problém s druhou prioritou bylo financování agilních vlaků. V současné době jsou rozpočty vlaků upravovány i kvartálně, což podkopává jejich stabilitu a efektivitu, kterou by to přinášelo. Kroky ke zlepšení tohoto problémového místa jsou následující:

1. Slabou stránku „opozice v boardu“, lze kompenzovat právě jedním členem v boardu, který agilní způsobu vedení podporuje a může vzdělávat ostatní kolegy v jeho výhodách. Také popularita agilního způsobu vedení a přidaná hodnota a konkurenční výhoda, může přesvědčit opozici boardu o změně názorů na agilní způsob vedení.
2. Riziko snížení efektivity při zásahu do stability, lze snížit novým způsobem financování, při kterém financování agilních vlaků bude stabilní a nijak se do něj nebude zasahovat po několik let.
3. Komunikace o financování: Jasná komunikace o změně v modelu financování, zdůraznění výhod a možností, které nový přístup přináší.
4. Edukace o agilních hodnotách: Posílení povědomí o hodnotách agilu, zejména o důležitosti stabilního týmu a následnému dlouhodobému přístupu.
5. Implementace pilotních projektů: Zavedení malých pilotních projektů s agilním přístupem, aby se ukázalo, jak mohou tyto metody přinést reálné výsledky.

Celkově lze kroky ke zlepšení shrnout tak, že je ze strany sponzorů potřeba vyhradit nějaký daný budget, a ten udržet na jeden vlak. Jakékoliv změny v budgetu se snažit minimalizovat a pokud nějaké nastanou, tak se je snažit realizovat mimo agilní vlaky. Více prosazovat u sponzoru a ve vyšších vrstvách důležitost stabilního rozpočtu a argumentovat vyšší efektivitou, pokud nebudou personální změny v důsledku rozdílných rozpočtů.

4.7.3 Release změn a produktů

Na třetím místě je release změn a produktů. Zde z výsledků vyplynulo, že zaměstnanci vidí rozpor mezi metodickým rámcem SAFe a aktuálním stylem releasování změn. Dle agilního fungování by týmy měly releasovat co nejdříve vše, co je možné. Na základě SWOT analýzy byly navrženy následující kroky:

1. Riziko odchodu nespokojených klientů v důsledku produktů, které nejsou inovativní, lze snížit optimalizací releaseů, aby klienti nemuseli čekat na nové změny.
2. Optimalizace Release procesu: implementace strategií pro optimalizaci release procesu, včetně automatizace regresních testů a případné změny v architektuře.
3. Výměna zkušeností s jinými bankami: aktivní výměna zkušeností s bankami, které již úspěšně implementují agilní principy, aby se získaly osvědčené postupy a zlepšily efektivitu práce.
4. Pravidelný monitoring a hodnocení efektivity: Pravidelný monitoring a hodnocení efektivity agilních týmů s cílem identifikovat příležitost ke zlepšení a reagovat na případné hrozby.

Ve shrnutí, Release management do určité míry nelze měnit, zejména kvůli složitosti IT architektury. Většina řešení by mohla jít mimo aplikační release pokud by Trainy byly End to End tzn. vývoj celé aplikace (back end a front end) by byl jenom v jednom vlaku a nikoli, že by se rozrůstaly skrze několik vlaku najednou.

4.7.4 Mandát AKC

Při rozhovorech často zaznívalo od dotazovaných, že AKC nemá dostatečný mandát ve Smyslu financování a nemá dost financí, aby se zaměstnanci AKC mohli plně věnovat na plný pracovní úvazek rozvíjení agility, ale jsou alokováni i do vlaků jako Sm nebo RTE. Kroky ke zlepšení jsou následující:

1. Riziko ztráty talentů a odmítnutí agilní kultury lze ve společnosti snížit získáním financí pro další agilní kouče.
2. Hledání zdrojů financí: Průzkum možností získání dostatečných financí nebo přesunutí některých zdrojů z jiných částí společností.
3. Optimalizace práce momentálního AKC: Efektivní využívání zdrojů AKC pro maximální podporu a rozvoj agilit.
4. Zapojení více lidí: Aktivní hledání dalších interních zainteresovaných jednotlivců, kteří by mohli být začleněni do rozvoje agilní kultury.
5. Komunikace odpovědnosti a očekávání: Klarifikace očekávání od AKC a jejich rolí, aby bylo jasné, jaký přínos mají pro společnost

U problémové místa „nedostatečného mandátu AKC“ by pomohlo stejné řešení jako u nedůvěry vysokého managementu. Lze zde upravit alokaci zdrojů a zaplatit 1-2 lidi, kteří by se na plný úvazek věnovali rozšiřování agility.

4.7.5 Seniorita Scrum Masterů a agilních koučů

Seniorita SM a agilních koučů je problémem, který je z největší části způsoben právě prvním zmíněným problémem, a to nedůvěrou vysokého managementu. Pokud by byla větší iniciativa ze strany boardu, tak by byla současně větší možnost alokování financí na udržení a získání zkušených SM a agilní koučů. Kroky k napravení tohoto problémového místa jsou:

1. Komunikace s vedením: Aktivní komunikace s vyšším managementem o přínosu a nezbytnosti zkušených agilních koučů pro rozvoj organizace.
2. Hledání dalších možností financování: Hledání finančních zdrojů a spolupráce s interními a externími partnery na financování agilních koučů.
3. Zvýšení vlastní kapacity: Investice do interního školení a rozvoje zaměstnanců s potenciálem stát se agilním koučem.
4. Zvážení flexibilních modelů: Zvážení flexibilních modelů zaměstnávání, jako jsou dočasné konzultace, aby bylo možné využívat zkušených koučů na projektové bázi.
5. Zdůraznění hodnoty agilní kultury: Kladení důrazu na hodnotu agilní kultury a vysvětlování, jak může přispět k dlouhodobému úspěchu společnosti.

5 Výsledky a diskuse

Po vytvoření SWOT analýz a sepsání návrhů na zlepšení byla diplomová práce předložena výkonnému manažerovi (viz. Příloha: Rozhovor s výkonným manažerem), který má největší znalosti právě z provozního hlediska. Po rozhovoru s ním jsou závěry diplomové práce následující. V této části budou jak provozní, tak i ekonomické ukazatele. Z důvodu interního tajemství nemohou být ekonomické ukazatele přesné, ale budou přibližné na základě průzkumu trhu (průměrná M_d sazba agilních koučů v bankách atd.).

Při počátcích psaní byl předmětem zájmu především SAFe, který se momentálně využívá v ČSOB a.s jako agilní rámec. Během sbírání rozhovorů se objevily problémy v momentálním fungování agility, které přesahují škálovaný rámec SAFe. Šlo především o problémy, které jsou zakořeněny v neiniciativně a nelibosti členů představenstva v agilním způsobu vedení projektů a v SAFe. agilní způsob vedení berou jako jinou formu dodávky a berou jí jako doplněk k projektovému řízení. Návrhy řešení mají provozní i dopad ekonomický. Provozní dopady, jak by probíhala alokace, popř. re-alokace zaměstnanců, jak aby to napravilo slabé místo. A ekonomický, o kolik by to společnosti snížilo finanční náklady a M_ds (mandays, pracovní den). Z toho důvodu nenechávají agilní způsob vedení ve společnosti plně implementovat, tak jak by se mělo, a tato poloviční agilní transformace vytváří problémy, které byly sledovány ve vlastní práci, a to konkrétně:

- Nedůvěra vysokého managementu
- Financování agilních vlaků
- Mandát agilního kompetenčního centra
- Seniorita Scrum Masterů a agilních koučů
- Release změn produktů

Zhodnocení návrhu: Nedůvěra vysokého managementu

Nedůvěra vysokého managementu je nejzásadnější a nejhůře napravitelný problém. Z pozice běžných agilních koučů a Sm ze společnosti, lze pro nápravu tohoto místa udělat workshop na jeden den, kde bude sdělena důležitost a silné stránky plně funkční agility, a zejména jaký ekonomický dopad to bude mít na společnost a jakou konkurenční výhodu může společnost získat. Na tento workshop by bylo nejvhodnější přizvat zkušené agilní kouče z Belgie, kteří mají největší přehled a zkušenost s kompletní agilní transformací.

Druhý krok je přímo komunikovat s Belgií. V současné době se pořádají pracovní cesty do belgické KBC, kde se vyměňují Know-how a předávají se zkušenosti. Zde by požádání o pomoc a nabídky vzájemné výpomoci (výměnné stáže mezi Českem a Belgií) pomohly nejvíce v řešení tohoto problémového místa.

Zhodnocení návrhu: Financování agilních vlaků

Při nápravě toho problémového místa je především nutný stabilní rozpočet na několik let. Tady je nutné zlepšit nedůvěru vysokého managementu a poté by bylo napraveno i financování agilních vlaků. Jako funkční krok, by měl být ze strany AKC (agilní kompetenční centrum) a výkonného manažera udělán půldenní workshop pro představenstvo, na kterém budou účastníci seznámeni s důvodem proč má být rozpočet stabilní a jaké benefity to pro společnost přinese (může být dohromady s workshopem popsaným u prvního problémového místa).

Zhodnocení návrhu: Release změn/produktů

Během rozhovorů bylo nalezeno slabé místo release na klienty. Po konzultaci s agilním koučem a poté s výkonným manažerem lze na základě jejich odpovědí stanovit, že je pro častější release zapotřebí nabrat další členy do release change managementu, a to konkrétně cca 12-24 lidí. S průměrnou mzdou na této pozici 45 000 Kč – 75 000 Kč měsíčně, by byla cena 720 000 – 1 440 000 Kč. Dalším řešením je vytvoření automatizace regresních testů. Právě regresní testy jsou cenově nejnákladnější a zároveň mají předpoklad být za pomoci vývojářů zautomatizované. Automaticke regresních testů zahrnuje vytvořit software, který pomůže testerům s největší částí testování, kde automat sám dokáže během pár minut udělat několik set testů, které by jeden tester dělal několik dní. Přibližná náročnost tvorby a implementace softwaru na automatické regresní testy se pohybuje v rozmezí 400 – 1 800 Mds. S průměrnou sazbou 10 000 Kč za Mds se bude cena pohybovat v rozmezí 4 000 000 - 18 000 000 Kč. I přesto, že by došlo ke zlepšení a investici, tak v momentální době nejsou ve společnosti volné zdroje s alokací na tento projekt. Bylo by nutné udělat novou prioritizaci a vyškrtnout již naplánovaný vývoj v následujících kvartálech a začít dělat automatizaci regresních testů, nebo využít externí firmu, která by pro společnosti udělala automatické regresní testy. S přibližnou cenou externích firem s přírůžkou, která se pohybuje okolo 30 %, by cena byla 5 200 000 Kč – 23 400 000 Kč. V momentální době vzniká další agilní vlak, u které je pravděpodobné, že by se jeho polovina věnovala přímo vytvoření

automatu na regresní testy pro celou ČSOB a následně tento software, by předali ostatním dceřiným společnostem a také i matčinné společnosti KBC.

Při rozhovoru s výkonným manažerem, bylo řečeno, že častější release by mohl pomoci společnosti, ovšem otázkou je, zdali by to chtěli klienti společnosti. Mnoho klientů si spíše, než na inovace potrpí na stabilitu a bezpečnost. Každá nová změna do internetového bankovníctví si žádá, aby se klienti učili nové věci a zvykali si na nový vzhled aplikace a není vždy ku prospěchu dělat změny, u kterých některým více konzervativním klientům může vzniknout problém v orientaci v mobilní aplikaci nebo na internetu. Z tohoto důvodu by se při častějších releasech, mělo dbát na to, aby změny byly šetrné pro všechny zákazníky, ale zároveň aby přinesly kýženou přidanou hodnotu klientům.

Zhodnocení návrhu: Mandát AKC

Pro zlepšení situace mandátu AKC (agilní kompetenční centrum) je nutné, aby pro AKC pracovalo několik agilních koučů na full time, kteří budou mít veškerý čas pro rozvoj agility a nebudou kvůli alokaci v jiných týmech ztrácet pozornost od AKC.

Jednou z aktuálních možností je alokovat 2-4 agilní kouče, kteří místo práce na plný úvazek pro AKC, budou pracovat i v jiných týmech. To umožní snížit jim nadbytečnou alokaci. Z hlediska financí by toto opatření nemělo pro společnost jako takovou dopad, jelikož jsou pracovníci na plný úvazek.

Druhou možností by bylo najmout další 2-4 zkušené agilní kouče, kteří by ve společnosti rozvíjeli agilitu. To by se pohybovalo, při průměrné ceně na trhu 90 000 Kč měsíčně, kolem 2 160 000 Kč – 4 320 000 Kč.

Zhodnocení návrhu: Seniorita scrum masterů a agilních koučů

U problémového místa týkajícího se nedostatečné seniority Sm a agilních koučů, by byla první a nejučenější pomoc 2denní kurz, který by byl pořádán agilními kouči z AKC. Za předpokladu, že by se kurzu zúčastnili všichni Sm a agilní kouči, tedy zhruba 35–105 zaměstnanců, u kterých se průměrná cena pohybuje kolem 5 000 Kč/Md, by celková cena návrhu byla 350 000 – 1 050 000 Kč. Zároveň by poté byly organizovány schůzky pouze pro Sm, na kterých by debatovali s kolegy a rozvíjeli své znalosti o fungování agility v jejich týmech.

6 Závěr

Pomocí výzkumu bylo dosaženo hlavního i dílčích cílů. Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě analýzy projektového prostředí ČSOB a.s. navrhnout zlepšení vedení projektů ve společnosti. Jednotlivé návrhy na zlepšení agilního prostředí jsou:

- Sdílení know-how za pomoci výměnných stáží z Belgie.
- Worskhopy pro board od agilních koučů z AKC (agilní kompetenční centrum) s tématem ukázat důležitost a výhody plynoucí z agilu.
- Půldenní workshop od agilních koučů z AKC pro board na téma důležitost stability u agilních týmů.
- Zvýšení kapacit RCM (Release change management).
- Vytvoření automatu na regresní testy.
- Získání nových agilních koučů.
- 2denní kurz s agilními kouči a Sm z celé společnost s cílem rozvoje agilních metodik a SAFe.

V rámci analýzy projektového prostředí bylo nalezeno několik problémových míst a z toho pět nejzávažnějších bylo vybráno pro důkladnější přezkoumaní a byly na ně navrženy opatření.

Došlo ke komparaci projektového prostředí společnosti s agilní metodikou vedení projektů a s mezinárodním standardem projektového řízení. V pětici nejzávažnějších problému byly tyto tři: nedůvěra vysokého managementu, mandát AKC (agilní kompetenční centrum) a seniorita SM a agilních koučů. Tato problémová místa nevycházejí přímo z metodického rámce, ale jsou tak závažná, že bez jejich vyřešení nemá Smysl řešit podrobnější problémová místa, která se týkají metodiky. Pokud nebude dostatek financí pro fungování agility, tak je zbytečné řešit nefunkční DevOps ve společnosti. Nejdříve je nutné zařídit prostředí, které vyžaduje agilní způsobu vedení jako takový.

Byla navržena jednotlivá zlepšení a udělány odhady dopadu implementace představených návrhů ve společnosti z pohledu projektového řízení i z ekonomického hlediska, které jsou k dohledání dále v závěru, ale především z výsledků a diskuse.

Nedůvěra členů představenstva byla zpracována jako první SWOT analýza, jelikož právě tento problém přímo ovlivňuje výše zmíněná další problémová místa. Za předpokladu, že by představenstvo plně chtělo agilní způsobu vedení ve společnosti, tak by agilní transformace měla mnohem vyšší prioritu, a byla by vyšší prioritou v alokovaní budgetů do fungování agility. Právě nedostatek financí v oblasti agility ve společnosti je největší překážkou v jejím správném fungování. Při nápravě tohoto slabého místa je nejdůležitější především vyšší moc z matčinné společnosti KBC. Bez tlaku z Belgie nedojde ke kompletní agilní transformaci, tak jak je využívána v KBC a board se z vlastní iniciativy nejspíše nebude pouštět do takto rozsáhle transformace. Z naší strany vykonávající momentálně agilitu, bychom měli co nejvíce fungovat transparentně, a tím ukázat silná místa agilu. Zároveň jedny z velkých kroků napřed agilitě jsou sdílení know-how za pomoci výměnných stáží z Belgie a workshopů pro board od agilních koučů z AKC.

Jako další problémové místo byl identifikován release změn a produktů na klienty. Po provedení rozhovorů byl poskytnut rozhovor s výkonnou manažerkou, která zastřešuje projektové řízení a agilitu v ČSOB a.s. Na základě rozhovorů (viz příloha) bylo sděleno, že dané problémové místo sice není v souladu s agilním přístupem, ovšem z charakteristiky korporace jako je ČSOB je nutné, aby významnější změny na klienty, které mají přesah do více systémů, byly velmi důkladně otestovány, aby nenastaly chyby, při kterých by klientům mohla vzniknout jakákoliv škoda. Zároveň pro klienty bankovní společnosti, kteří mohou být více konzervativní, není ideální dodávat změny každý měsíc, Klienti by se museli naučit používat aktualizovaný interface, a to každý měsíc. Z tohoto důvodu nebude navrhováno zlepšení na tomto místě, jelikož v momentální situaci je aktuální stav ideální. Je ale nutné komunikovat s manažéry agilních vlaků a jednotlivými členy, aby chápali důvody takto delší intervalů v releasech.

Změny na základě diplomové práce by obnášely zvýšení kapacit RCM (Release change management) za přibližně 720 000 Kč - 1 440 000 Kč nebo vytvoření automatu na regresní testy v ceně 4 000 000 Kč - 18 000 000 Kč v případě interního vývoje anebo 5 200 000 Kč – 23 400 000 Kč v případě vývoje externího.

U Financování agilních vlaků: Tento problém, stejně jako mandát AKC (agilní kompetenční centrum) a seniorita SM a agilních koučů, se odvíjí přímo od nedůvěry Boardu. Právě z toho důvodu není prioritně financováno agilní fungování a agilní vlaky ve

společnosti. U tohoto problémového místa je nejvhodnější uspořádat půldenní workshop, který by se zabýval seznámením představenstva s důležitostmi stability u agilních týmů.

Mandát AKC: Při nahlédnutí na „kroky ke zlepšení“ u SWOT analýzy lze vidět, že mnohdy se shodují s ostatními problémovými místy, jelikož počátek tkví právě v nízké alokaci peněz ze stran představenstva. Po rozhovorech lze vytknout, že ke zlepšení by pomohla především optimalizace práce momentálního AKC (agilní kompetenční centrum) a hledání zdrojů financí. Finance jsou možné získat internalizací zaměstnanců. Právě internalizace, kdy se dává přednost interním zaměstnancům, kteří jsou pro společnost levnější, je v současné době na vzestupu. Tímto krokem může společnost ušetřit. Pokud by nedošlo k internalizaci, tak by v následujícím případě byli vybráni 2–4 noví zkušení agilní kouči za přibližnou cenu 2 160 000 Kč- 4 320 000 Kč ročně, kteří by vedli agilitu v ČSOB.

Seniorita Sm a agilních koučů: Výsledky SWOT analýzy i následný rozhovor s výkonným manažerem ukazuje na provázání s AKC. V AKC nejsou všichni působící SM přímo z organizace, ale AKC (agilní kompetenční centrum) dohlíží na jejich rozvoj v oblasti agilního způsobu vedení a pomáhá jim správně se držet agilu a agilního mindsetu celkově. Je potřeba dbát na komunikaci s vedením a zvýšení vlastní kapacity pro rozvoj SM a agilní koučů. Zároveň s finančními škrty ve společnosti je nutné dbát na kvalitní vyškolení interních Scrum Masterů a snažit se ukazoval liniovým manažerům jejich výhody a jedinečnost oproti projektovým manažerům, aby se nebáli a přijímali je mezi sebe, stejně tak jako ostatní. Jako přímé řešení na základě diplomové práce je vytvoření 2denního kurzu s agilními kouči a Sm z celé společnosti. Přibližné náklady na tuto akci by byly 350 000 Kč - 1 050 000 Kč.

Pomocí výše zmíněných návrhů autora lze zlepšit fungování agilního stylu řízení ve společnosti ČSOB a.s. a zvýšit tím její efektivitu a konkurenceschopnost na trhu.

7 Citovaná literatura

- AGILE PRACTICE GUIDE, 2017. *Agile practice guide*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. ISBN 978-1-62825-199-9.
- AGILNÍ MANIFESTO, 2022. *Principy stojící za Agilním manifestem* [online]. Dostupné z: <https://agilemanifesto.org/iso/cs/principles.html>
- AXELOS,A, 2018. *Prince 2 Agile*. ISBN 978-0-11-331467-6.
- AXELOS,B, 2017. *Prince 2 Managing Successful Projects with Prince 2*. B.m.: Axelos. ISBN 978-0-11-331533-8.
- BEZOS, Jeff, 2018. Jeff Bezos on customer vs competitor obsession [online].
- BUCHALCEVOVÁ, Alena, 2015. *Metodiky budování informačních systémů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1075-7.
- DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management, Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. B.m.: Grada. ISBN 978-80-271-9066-9.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL, Branislav LACKO a A KOL., 2012. *Projektový management podle IPMA*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- EVERITT, Jessica, 2023. Demystifying the PMBOK Process Groups [online]. [vid. 2023-10-01]. Dostupné z: <https://www.wrike.com/blog/demystifying-pmbok-process-group/>
- G. COBB, Charles, 2015. *The project managers guide to Master agile: principles and practices for an adaptive approach*. 2015. vyd. B.m.: Wiley. ISBN 978-1-118-99104-6.
- HARRIS, Chandler, 2023. *Agile Scrum artifacts* [online]. Dostupné z: <https://www.atlassian.com>
- HOORY, Leeron a Cassie BOTTORFF, 2022. *Agile Vs. Waterfall: Which Project Management Methodology Is Best For You?* [online]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/advisor/business/agile-vs-waterfall-methodology/>
- INTERNÍ DOKUMENTACE ČSOB, 2020. *Interní dokumentace ČSOB*.
- KERZNER, Harold, 2013. *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. B.m.: Hoboken: John Wiley & Sons. ISBN ISBN 978-1-118-02227-6.
- KŘIVÁNEK, Mirko, 2018. *Dynamické vedení a řízení projektů - systémovým myšlením k úspěšným projektům*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-0408-6.
- LEFFINGWELL, Dean, 2018. *Scaled Agile, inc.* [online]. 2018. Dostupné z: <https://www.youtube.com/@ScaledAgileInc>
- LEFFINGWELL, Dean, 2021. Oficiální publikace: SaFe® [online]. 10. únor 2021. Dostupné z: <https://www.scaledagileframework.com>
- MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ, 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední podniky*. B.m.: Grada. ISBN 978-80-247-9705-2.

- NOLL, John, Razzak ABDUR, Julian BASS a Sarah BEECHAM, 2017. *A Study of the Scrum Master's Role* [online]. ISBN 978-3-319-69925-7. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-319-69926-4_22
- PMBOK, 2017. *A Guide to the PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE*. ISBN 978-1-62825-184-5.
- PMI, 2023. *Project Management Institute* [online]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/>
- ROSENAUA, 2003. *Řízení Projektů*. B.m.: Computer Press, a.s. ISBN 80-7226-218.
- ŘEHÁČEK, Petr, 2013. *Projektové řízení podle PMI*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-90-3.
- SAFE, 2021. *SAFe® Product Owner/ Product Manager: Delivering Value through Effective Program Increment Execution*.
- SCHWABER, Ken a Jeff SUTHERLAND, 2022. *Průvodce Scrum*.
- SIMPLI LEARN, 2018. *Scrum Methodology: Guide to Scrum Methodology*. B.m.: Simpli learn.
- SIMPLI LEARN, 2023. *PRINCE2 vs. AGILE: How Are They Different?* [online]. Dostupné z: <https://www.simplilearn.com/prince2-vs-agile-article>
- ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE, 2019. *Agilní metody řízení projektů*. B.m.: Cumpoter press Brno. ISBN 978-80-251-4961-4.
- WILSON, Fred, 2020. *Kanban Board Examples For Different Teams* [online]. Dostupné z: <https://www.ntaskmanager.com/blog/kanban-board-examples-for-different-teams/>
- WYSOCKI, Robert K., 2021. *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*. B.m.: Wiley. ISBN 978-1-118-72916-8.

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

Obrázek 1 Projektový trojimperativ waterfall a agile; (zdroj: Drift2.com)	15
Obrázek 2 Waterfallový (zdroj; blog.vault-erp.com)	21
Obrázek 3 Prince2. (zdroj: Project environment; Prince2, s.34)	27
Obrázek 4 Procesní model PRINCE2 (zdroj: Axelos 2018).....	30
Obrázek 5 Blending PRINCE2 and agile together (zdroj: PRINCE2 Agile)	31
Obrázek 6 Rozdělení PRINCE2 a PRINCE2 Agile; (zdroj: Simpli learn 2023, vlastní zpracování).....	32
Obrázek 7 základy Lean; (zdroj: kanbanized.com)	35
Obrázek 8 Kanban board; Zdroj: Wilson 2020.....	37
Obrázek 9 Princip Scrumu; (zdroj: partners.com)	39
Obrázek 10 Scrumové role; (zdroj: Scrum.org).....	39
Obrázek 11 SAFe; (zdroj: www.scaledagileframework.com).....	45
Obrázek 12 Konfigurace Overview; (zdroj: www.scaledagileframework.com)	46
Obrázek 13 Konfigurace Essential; (zdroj: scaledagileframework.com)	46
Obrázek 14 Konfigurace Large solution; (zdroj: scaledagileframework.com)	47
Obrázek 15 Konfigurace Portfolio; (zdroj: scaledagileframework.com)	47
Obrázek 16 Konfigurace Full; (zdroj: www.scaledagileframework.com)	48
Obrázek 17 SAFe Product management (zdroj: scaledagileframework.com).....	48
Obrázek 18 SAFe RTE (zdroj: scaledagileframework.com)	49
Obrázek 19 Product management hierarchie; (zdroj: www.scaledagileframework.com) ..	50
Obrázek 20 SAFe System Architect; (zdroj: scaledagileframework.com) scaledagileframework.com	50
Obrázek 21 SAFe Agile Release Train (zdroj: scaledagileframework.com).....	51
Obrázek 22 SAFe Story (zdroj: scaledagileframework.com).....	52
Obrázek 23 SAFe Customer centricity (zdroj: scaledagileframework.com)	52
Obrázek 24 SAFe Enabler (zdroj: scaledagileframework.com)	53
Obrázek 25 SAFe PI Objectives (zdroj: scaledagileframework.com)	53
Obrázek 26 SAFe Team backlog (zdroj: scaledagileframework.com).....	54
Obrázek 27 SAFe ART and Solution Train backlog (zdroj: scaledagileframework.com) ..	54
Obrázek 28 SAFe WSJF (zdroj: scaledagileframework.com).....	55
Obrázek 29 SAFe KPI (zdroj: scaledagileframework.com)	55
Obrázek 30 SAFe (zdroj: www.scaledagileframework.com, vlastní zpracování).....	64
Obrázek 31 Forming, stormign, normign, performing (zdroj: Medium.com).....	65
Obrázek 32 SWOT analýza – Nedůvěra vysokého managementu; (zdroj: vlastní zpracování).....	67
Obrázek 33 SWOT analýza – Financování agilních vlaků; (zdroj: vlastní zpracování)	69
Obrázek 34 SWOT analýza-Release změn; (zdroj: vlastní zpracování).....	70
Obrázek 35 SWOT analýza-Mandát AKC; (zdroj: vlastní zpracování)	72
Obrázek 36 SWOT analýza Seniorita SM a agilních koučů; (zdroj: vlastní zpracování) ...	73
Rovnice 1 Vzorec WSJF; (zdroj: www.scaledagileframework.com).....	55
Rovnice 2 Seřazená problémová místa; (zdroj vlastní zpracování).....	66

Přílohy

Seznam zkratek

SAFe	Scaled agile framework
PMO	Project management office
PRINCE2	Project IN Control Enviroment
SM	Scrum Master
PO	Product owner
RTE	Release Train Engineer
ART	Agile release train
PI	Program increment
PI Objectives	Program increment objectives
KPI	Key performance indicators
SOS	Scrum of Scrums
PO sync	Product owner sync
ART Sync	SOS + PO sync
BoD	Board of directors
PPMO	Portfolio and project management office
PROB	Project review board
PSC	Project steering committee
PM	Project manager
TM	Team manager
WSJF	Weighted shortest job firts
DoD	Definition of done
B0	Členové Boardu.
B1	Manažer na úrovni B-1
B2	Manažer na úrovni B-2
AKC	Agilní kompetenční centrum
Release	Publikování nových změn SW na klienty

Shrnutí rozhovorů

Co jsou dle vás slabá místa v implementaci SAFE ve společnosti?	Popis problému.
Důvěra managementu v empowerment lidí i když to máme v Pearl	„Necítíme důvěru shora. Dle metodiky má tým dostat zadání a jak ho dosáhne je na týmu. Tým má mít volnost a volnou ruku. Na příkladu... Měli bychom dostat zadání "zvyšte prodej úvěru" a při cestě, jak toho dosáhnout bychom měli mít volnou ruku. Místo toho si management řekne "chceme zvýšit prodeje úvěru, takže proto udělejte tyto dané věci....".“
Dynamický tým budgeting a tím nestabilita týmů.	„ART nemá stálý budget. Budget se mění a dvakrát do roka se validuje. Díky tomuto nejsou týmy stabilní, jelikož dochází k personálním změnám právě kvůli změnám ve financování celého vlaku. Budgety se mění i během jednotlivých kvartálů. Tzn. Jeden ze základů Scrumu popř. agilního fungování je stabilní tým a s tím plynoucí pozitiva. Ty právě kvůli tomuto dynamickému financování chybí.“
Release změn/produktů	„Art a týmy v něm nejsou schopni dodávat klientům pravidelně změny. Dělají se tzv ARELy (aplikační release) kdy třikrát do roka jsou na klienty dodány nové větší změny. (menší změny, které mají menší dopad do ostatních funkcí mohou chodit v týdnu).“
Podpora Managementu ve fungování Agilních týmu	„Management nepodporuje agilní týmy, netvoří prostředí, aby plně fungovaly v agilitě. např. Realase 3krát do roka nebo Trainový budgeting (základ agility jsou stabilní týmy, pokud nejsou nemůžou být agilní principy správně zajištěny. Týmy se hodně mění v průběhu roku. Popř. letos. Každý Q něco jiného. 1Q internalizace = odchod lidí). Lidé se mění kvůli penězům, jak není stabilní budget.“
Financování agilní transformace	„Management nedává prostor zaměstnancům se plně věnovat agilní transformaci a nedává dostatek prostředků. Není finančně úplná podpora, aby se lidé věnovali vylepšování agility na plný pracovní úvazek.“
Nízký mandát AKC	„Mandát AKC nemá podporu vyššího managementu. Momentálně je agilita podporovaná na Boardu pouze jedním členem. Ostatním je jedno jakým stylem jsou změny dodávány, hlavní je jak rychle a za jakou cenu jsou dodány. Agilní změny se do banky těžko zavádějí a hůře implementují.“

Seniorita Scrum Masterů a agilních koučů	<i>„Kdybychom měli více seniorních lidí se zkušeností s agilitou, byla by lepší transformace na agilitu v celé bance.“</i>
Tvorba portfolia, tým bugdeting na další rok	<i>"Postup v bance nepodporuje jeden z principu SAFe a to je stabilita týmu, jelikož nevím kolik peněz bude další rok. Takže nevím, kolik lidí budu mít další rok. Jeden ze základních principu týmu je stabilita, aby se zkoordinovali. Jakmile se mění týmy tak bude spíš klesat efektivita. Řešení: vědět dopředu jaký bude budget v polovině roku na další rok a ten budget udržovat na dalších 4 roky. Tak aby se ty týmy neměnily do budoucna a byli co nejvíce stabilní."</i>
Podpora SAFE principů v nejvyšším vedení banky	<i>"Podpora SAFE principů v nejvyšším vedení banky je slabá, podporuje to pouze pár Board memberů. Zbytek ani pořádně neví nebo domu nedává prioritu. Jak řešit? Nějak nabířovat CEO banky o agilitě a že to za to stojí. Vědí o tom ale myslí, že to je zbytečně drahé."</i>
Problém tranzice	<i>„Týmy nezačínají na zelené louce, ale jdou z původních projektů do Agilu. Již od začátku agilní transformace se postupně Projekty přesouvaly do Agilu a stále tato tendence pokračuje. Je často problém z těch původních týmu vytvořit tým agilní. Lidé na to nejsou zvyknuli a mnoho zaměstnanců to bere jako nutné zlo a hlavou jsou stále v klasickém projektovém řízení. Chybí tam poté agilní mindset, transparentnost, otevřenost a důvěra co by tam měla správně být. Problém není vždy jen na straně vývojového týmu popř. SM nebo PO, ale i na straně Stakeholderů, kdy v některých případech neví jak k agilitě přistupovat. Tvoří se z původního projektového týmu agilní tým o 4 lidech a hned se na to vytváří samostatný train s RTE, Product Mngmt a Business ownery a tito lidé neví jaká je náplň práce Scrum Mastera a spíš po něm požadují abych fungoval jako Projekták s náznaky agility.“</i>
Motivace / Leadership	<i>„Nutný Leader. Ta organizace má ve své stragii mít agilní dodávky a jde si za tím, má Goals.. Pokud nemá tak kombinuje se víc delivery modelů. Pokud budeme dělat s SAFe tak mít klíčové role, aby dělali leadership a aby tomu více věřili. To souvisí s tou transparentností. Není vše v Jiře. Je nutné být čitelný v týmu i venku. Zobrazit road mapu, aby to mohl vidět každý.“</i>
Delivery model	<i>„Někdy dochází, k podcenění klíčových rolí. Nejčastěji to bývá Systém architekt, u kterého lidi v mnoha vlacích ani neví kdo to jmenovitě je a neví účel jeho funkce. Je nutné ve společnosti přesně definovat role i vnitropodnikově, nikoliv. "V metodologii to</i>

	<i>je tak a tak." ale zavést to u nás na pevně. Lidi na klíčové role v Trainu je nutné vybrat cíleně a s předstihem, dle jejich schopností, tak aby mohli efektivně fungovat a správně vést ART“</i>
Neříkat tomu metodika ale principy	<i>„Každý vagon si může fungování upravit. Slovo metodika má více tendenci zavádět lidi k tomu, aby jí splňovali a nažili se jí co nejvíce přiblížit i za cenu neefektivity v některých oblastech. Oproti tomu princip je více výstižně, protože se poté lidé v SAFe snaží řídit principy a pokud vidí někde možnost neefektivity, tak mají více Open-mind a dokáží se s tím lépe vypořádat. “</i>
Transparentnost	<i>„Celý životní flow těch požadavků, vědět jaký je životní cyklus, jaký týmy do něj vstupují. S tím souvisí i governance. Kdo za to zodpovídá, vagon nebo ten manažer? “</i>
Kombinace delivery modelů v organizaci.	<i>„Vyjasnit kombinaci delivery modelů Waterfallových projektů a agilních dodávek/změnovek. Některé činnosti mohou být realizované projektově a některé se více hodí na agilní styl vedení, mnohdy dochází ke kooperaci agility a projektů. Zde je prostor pro zlepšení spolupráci v těchto metodikách.“</i>
Plánovací cykly	<i>„PI planning je každý kvartál, celkem jsou 4 do roka. Vlaky nejsou všechny E2E a v případě dodávek, které se překrývají ve více vlaků, tak je nutné, aby tyto vlaky plánovaly dohromady a mohly se sladit. To v mnoha případech není. Př Kate a RS digi mají PI planning jeden celý sprint od sebe (14 dní). Nutno sjednotit cykly v těchto vlacích a pokud jsou větší dodávky, tak je mít ve synchronizovaných vlacích. Další možnost je sjednotit naprosto všechny vlaky.“</i>
U nás je problém : kdo zodpovídá za rollout.	<i>„Ty týmy to samy neudělají, mají mít Lorma (Local risk and compliance manager). Do toho bussinessu. Ideálně tým, ale ten nemá sám zástupce a neví jaký to má dosah do poboček a dále. “</i>
Záměna Scrum Mastera a Projektového manažera	<i>„V podniku dochází k záměně rolí SM a PM. Zaměňují se tyto role a občasné i zodpovědnosti s kompetencemi. Mezi větší problém, který je více rozšířený a hůře napravitelný je skutečnost, že mnoho Scrum Masterů a někdy i RTE jsou klasičtí Projektový manažeři a Programový manažeři, kterým bylo řečeno, aby začali fungovat agilní a dostali nálepku Scrum Master. Jsou to seniorní lidé, kteří kvalitně dodávají, ovšem je tam nepochopení agilního mindestu a celkové řízení je spíše direktivní od SM, který celou dodávku/změnovku má tendenci vést co nejprojektověji jim to situace</i>

	<i>dovolí. Dodávání to sice nebrání a tito SM jsou velmi efektivní, ovšem nelze pak mluvit o pravé agilitě, jak má být.“</i>
Nedostatečná podpora SAFe u Boardu	<i>„V takto velkých korporacích musí být jednoznačné SAFe metodika přijatá vrcholovým managementem. Musí být ochotný delegovat pravomoc do všech SAFe levelů. Momentálně to tak není a ani nevypadá, že by to mohlo takto fungovat. Ze své podstaty naši korporace, Board a vyšší management chtějí mít vyšší přehled a kontrolu nad procesy, což jim SAFe, neumožňuje, jak by požadovali.“</i>
Nedůvěra plně se ponořit do SAFe	<i>„Nutno vytvořit podmínky. Struktura SAFE má v ideálním případě nahradit ti stávající. Ne Liniová struktura a SAFE ale pak jen Safe. Není možné mít organizační a SAFe strukturu. Dle metodiky by se měla celá korporace přetvořit plně dle SAFe. Myslím si, že SAFE je vhodný pro organizaci typu ČSOB. Ty benefity nejsou vhodné pro tuto společnost. Je tam nějaká Legacy dlouho se firmy vyvíjí. Mají vlastní strukturu a dle SAFu by se měli rozsekat a předělat. Jak vypadat Value stream...když chceš nějaký Value stream tak to jde ale nutno zvolit správný. NejSme schopni udělat jiný produkt od konkurence, ani levnější. Může být i digitální Value Stream. Dobře stanovený Value stream je extrémně složité udělat v takovéto korporaci.“</i>
Nedostatek kvalifikovaných lidí na trhu práce	<i>„Zaplatit ty přirozeně agilní lidi. V už nějakou dobu je na trhu práce velká poptávka po lidech co rozumí agilitě a dokáží ji šířit dále mezi lidi do společnosti dál. Dneska dělají SM velmi často PM, kteří si projdou jedním až dvěma školeními a poté pracují jako SM. Po několika letech práce jako PM ti lidé nezvládají během dvou školení plně pochopit Agilitu a nezvládají ji šířit dále, tak jak by měli.“</i>
Nevhodnost korporátního prostředí	<i>„Typ práce je těžce slučitelný s Agilitou. Spousta funkcionalit vyžaduje spoustu složitých integrací. Skrz mikro služby. Nemá Smysl zavádět SAFe v takové korporaci. Super benefit je pravidelná prioritizace. Maximálně transparentně mluvit o bussines case“</i>
Nevhodnost korporátního prostředí (IT architektura) pro plné fungování SAFe	<i>„Ve společnosti je velmi složitá a rozsáhlá IT architektura a správně tuto architekturu nasadit na SAFe je téměř nemožné. Změny v jednom systému, často díky obrovské provázanosti zasahují do několika dalších a pochybuji, že by se to dalo zvládnout za pomoci Value Steamu. Považuji právě takto velkou IT architekturu za věc, která znemožňuje přetvoření společnosti na SAFe. Některé týmy mohou pracovat a nasazovat změny dle jejich uvážení, především Front-end týmy, ale Back-end týmy tohle</i>

nemohou protože at udělají cokoliv, tak zasahují hned do několika dalších služeb. “

Co jsou dle vás slabá místa v implementaci SAFE v ČSOB?	
Nedůvěra Vysokého managementu	Důvěra v Management v emporement lidí i když to máme v Pearlu
	Podpora Managementu ve fungování Agilních týmu
	Nedůvěra plně se ponořit do SAFe
	Podpora SAFE principů v nejvyšším vedení banky
	Nedostatečná podpora SAFe u Boardu
Financování agilních vlaků	Tvorba portfolia, tým bugdeting na další rok
	Tým bugdeting/ Stabilita
Release změn/produktů	
Financování agilní transformace	
Mandát AKC	
Seniorita SM a Agilních koučů	
Problém tranzice	
Motivace / Leadership	
Delivery model	
Neříkat tomu metodika ale principy	
Transparentnost	
Kombinace delivery modelů v organizaci.	
Plánovací cykly	
U nás je problém : kdo zodpovídá za rollout.	
Záměna Scrum Mastera a Projektového manažera	
Naše korporace a celá společnost není připravená na plný Agile.	
Nedostatek kvalifikovaných lidí na trhu práce	
Nevhodnost korporátního prostředí	
Nevhodnost korporátního prostředí (IT architektura) pro plné fungování SAFe	

R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	Součet bodů	Pořadí	Problémové místo
10	9	8	10	8	9	7	8	9	8,5	86,5	1	Nedůvěra Vysokého managementu
4	7	9	8	9	8	8	7	9	8	77	2	Financování agilních vlaků
6	7	8	8	9	8	7	7,5	7	8	75,5	3	Release změn/produktů
7	9	5	9	6	7	7	8	8	7	73	4	Mandát AKC (agilní kompetenční centrum)
5	8	7	9	8	8	7	9	4	7	72	5	Seniorita SM a Agilních koučů
6	5	7	8	5	4	7	8	7	5	62	6	Záměna Scrum Mastera a Projektového manažera
7	5	7	4	3	6	7	6	6	9	60	7	Naše korporace a celá společnost není připravená na plný Agile.
9	4	7	7	3	8	-	7	6	7	58	8	Motivace / Leadership
8	5	7	6	3	1	5	5	6	8	54	9	Delivery model
4	5	5	4	4	5	4	4	7	5	47	10	Neříkat tomu metodika ale principy
4	3	5	5	4	4	4	4	5,5	5	43,5	11	Transparentnost
6	5	4	6	4	4	4	2	3	4	42	12	Kombinace delivery modelů v organizaci.
7	2	2	4	3,5	4	3	4	5	4	38,5	13	U nás je problém : kdo zodpovídá za rollout.
3	3	2	2,5	4	3,5	2,5	4	3	4	31,5	14	Financování agilní transformace
2	4	4	5	2	2,5	3	3	2,5	2	30	15	Nedostatek kvalifikovaných lidí na trhu práce
2	3	4	3	3	2	3	4	4	2	30	15	Nevhodnost korporátního prostředí
4	2	4	2	4	5	2,5	2	2	2	29,5	16	Problém tranzice
6	5	3	3	2	4	3	2	5	4	37	17	Nevhodnost korporátního prostředí (IT architektura) pro plné fungování SAFe
4	6	3	4	3	4	4	2	4	3	37	17	Plánovací cykly

Rozhovor s agilním koučem	Popis problému.
Nedůvěra Vysokého managementu	<p><i>Momentálně je v Boardu jediný člověk, který podporuje rozvoj Agility. Celkově Agile se za poslední dobu stal velmi populární a žádaný jak v menších, tak i větších podnicích. Lidé tam vidí vysokou přidanou hodnotu a šanci, jak získat konkurenční výhody, jak v rychlosti co se týče time to market a i celkově ve fungování společnosti. Ovšem momentálně Board není až tak nakloněn přímo pro Agile. Berou Agile jako formu dodávky. Je jim jedno, jestli hodnota pro zákazníka je doručena skrze Agile nebo projekt. Hlavní je pro ně rychlost dodání, time to market a cena. To jakým způsobem toho dosáhneme je věci jiná. Samozřejmě bude chvíli trvat než se Agilita celá správně rozjede. Je to běh na dlouhou trat. Tady je důležité aby nám Board věřil, že i přes krátkodobý pokles výkonosti mezi tím než se správně zajede Agile, tak že to za to stojí. Další věc je kdyby viděli (Board), že konkurence nás předbíhá právě díky Agilu, tak by tomu dali vyšší prioritu. Momentálně jsou u nás dodávky dělaný z XY% agilně a XY% Projektově. Samozřejmě jsou projekty, které prostě nejdou dělat agilně už ze své podstaty a také díky naší veliké IT architektuře. Celkově míříme ve společnosti, že budeme dodávat XX% agilně a YY% Projektově. Je nutné aby nedocházelo k mikromanagementu ze strany vysokého managementu, aby neříkal lidem jakou práci vykonávat, ale aby řekl jaký cíl co se má dosáhnout. Tyto manažeři by měli více fungovat jako leadeři a říkat čeho dosáhnout a netvrdit direktivně "udělejte mi tohle a tohle".</i></p> <p><i>Co udělat aby se to zlepšilo? Ukázat, že ten stávající způsob není dostačující. Lidé v boardu potřebují nějaký impulz na změnu. Board je stále spokojen a řídí Vlaky nákladově. Cost income ratio máme největší z celé KBC. Pokud management nebude cítit, že potřebuje změnu tak toho moc z naší pozice neuděláme. Akorát je větší riziko, že jsou lidé školení na Agilitu, ale management nemá v tom velkou</i></p>

	<p><i>prioritu. Ted Agile děláme ale Agile nejSme. Momentálně to jSme jen a pouze upravené Projektové řízení. To nejlepší co můžeme udělat je absolutní transparentnost. ukázat na čem pracujeme a ukázat výsledky. Máme backlogy, ale máme velký dluh v transparentnosti o naší efektivitě. Zatím málo řešíme vzájemně měření velocity trainu. takže pro vedení je nutno být naprosto transparentní z hlediska efektivity. Banka se spíše dívá kolik jí jednotlivý týmy stojí a nehledají co dělají a jejich přidanou hodnotu. Máme spoutá zadání co se dělají jen protože si to někdo vydupal a nemá to přidanou hodnotu.“</i></p>
<p>Financování agilních vlaků</p>	<p><i>„Momentálně je v Boardu jediný člověk, který podporuje rozvoj Agility. Celkově Agile se za poslední dobu stal velmi populární a žádaný jak v menších, tak i větších podnicích. Lidé tam vidí vysokou přidanou hodnotu a šanci, jak získat konkurenční výhody. Agilita očekává stabilní týmy aby se mohli zlepšovat a díky delší době se zvyšuje jejich efektivita. Jakýkoliv zásah do této stability snižuje efektivitu. Agile čeká že se nebude financovat jako v Projektovém řízení jako jednotlivý změnový aktivitu. Ale předpokládáme že se bude financovat ten tým nikoliv jen SCOPE. Dostaneme budget a čeká se že dodáme co nejvíc. Firmy řídí týmy více hodnotově.“</i></p>
<p>Release změn/produktů</p>	<p><i>„V ideálně agilním světě by týmy měli Releasovat do produkce, jakmile mají kompletně otestované změny. To by šlo u nějakých čistě Front End týmu, jenže např. tvoje XXXX (jméno týmu) je Back End tým a tam je nutné velmi kompletní testování, a především pokud budou releasovat svoje věci i týmy do kterých dodáváte, tak je nutné to synchronizovat a vyhradit si na to víkend, kdy by se fixovali ty největší chyby co se naskytnou. Zároveň to je víkend, tak abychom omezili co nejméně klientů to jde. Agile očekává že tým dokáže deployovat do produkce v rámci celého cyklu (v rámci sprintu). Lze mít variantu, kdy se nenasazuje do produkce, ale v rámci PI se podaří nasadit až ten EPIC (featura) do Produkce. To tu</i></p>

	<p><i>stejně není, máme to v procesu RCM (Release change managementu). Existuje ideální představa a je na organizaci, jak se tomu přiblížit. Backlog by měl obsahovat enablers pro úpravu toho řešení. ČSOB je poslední co tohle ještě reálně neudělala. Jinde byly změny architektury mnohem větší (např. Česká spořitelna), šlo by zlevňovat releases, aby to šlo alespoň ideálně každý měsíc.. Např díky automatizaci regresních testů. Agilita se hodí i do bank. např. Česká spořitelna, Komerční banka. Agile není jen pro start upy, jak se mnohdy tvrdí. ČSOB řekla "jdeme implementovat SAFE", Česká spořitelna řekl: jdeme změnit způsob uvažování a bude to dělat agilem... Komerční banka "budeme používat agilní principy" a Frameworky jsou nám jedno. U nás to je že v KBC mají SAFE, tak my si řekli ok jdeme do toho. JSme teď akorát pod velkým tlakem že naše agilní týmy nejsou dostatečně efektivní.“</i></p>
<p>Mandát AKC</p>	<p><i>„Tady se také jedná o problém nedůvěry vrcholového managementu. Kdyby z jejich strany byla větší náklonost k agilitě, tak by byl menší problém zvýšit rozpočet našeho AKC, které zaštituje agilitu ve společnosti. Momentálně nemáme peníze na to abychom si zaplatili více pouze agilních koučů, kteří by se mohli full time věnovat rozvoji Agility, máme pouze (YX) lidí, jenže ti pokryjí tak maximálně menší výpomoc a konzultace naším ARTům, ale nemají dost kapacity na rozvoj Agility, dělají pouze maintenance toho, co teď je.“</i></p>
<p>Seniorita SM a Agilních koučů</p>	<p><i>„Dneska je vysoká poptávka po agilních koučích a jelikož nemáme právě tu podporu vyššího managementu, tak ani nemáme peníze na ty velmi zkušené agilní kouče. U konkurence jim nabízejí o YX% více, a tedy je složité shánět seniorní SM a Agilní kouče.“</i></p>