

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Metody projektového řízení ve vybraném podniku

Bakalářská práce

Autor: Karolína Svátková

Vedoucí práce: PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

Olomouc 2022

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma: „*Metody projektového řízení ve vybraném podniku*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí práce a uvedla jsem v ní všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala PhDr. Kláře Seitlové, Ph.D. za odborné vedení, cenné informace a přínosné rady, které mi věnovala v průběhu vypracování bakalářské práce.

Poděkování patří také společnosti Rohlik.cz za poskytnutí potřebných dat a podkladů, především pak Monice Reslové za úzkou spolupráci a možnost konzultací kdykoliv byla potřeba.

Obsah

1	Úvod	6
2	Teoretická část.....	7
2.1	Projektové řízení	7
2.2	Projektové přístupy	8
2.2.1	PMBOK.....	8
2.2.2	Prince2.....	9
2.2.3	IPMA.....	11
2.2.4	Agilní řízení	11
2.2.5	Kterou metodologii bychom měli zvolit?	17
2.3	Projekt.....	18
2.4	Životní cyklus projektu.....	19
2.5	Předprojektová fáze.....	19
2.5.1	Zakládací listina projektu	20
2.5.2	SWOT analýza	20
2.5.3	Logický rámec	21
2.5.4	Definování cíle projektu	24
2.5.5	Zainterесované strany.....	25
2.5.6	Komunikační plán	31
2.5.7	Řízení rizik	32
2.5.8	WBS	36
2.6	Projektová fáze.....	37
2.6.1	Monitorování projektu.....	37
2.6.2	Reporting o stavu projektu	38
2.7	Poprojektová fáze.....	38
3	Praktická část.....	40
3.1	Představení společnosti	40
3.2	Vývoj projektového řízení společnosti.....	47
3.2.1	Generační a iterační projekty.....	47
3.2.2	Projektová kancelář.....	48
3.2.3	Agilní řízení	53
3.3	Porovnání projektové kanceláře a agilu	57

3.4	Vyhodnocení firemního dotazníku spokojenosti	59
3.4.1	Dílčí závěr.....	63
3.5	Vlastní výzkum	64
3.5.1	Rozhovor	64
3.5.2	Dílčí závěr.....	79
4	Závěr	81
	Summary.....	83
	Seznam použitých zdrojů.....	84
	Seznam obrázků, grafů a schémat	87
	Seznam tabulek	88
	Seznam příloh	89

1 Úvod

Projektový management se neustále vyvíjí, v současnosti se s pojmem projekt a projektový management setkáváme stále častěji. Projektové řízení se začíná stávat součástí všech oblastí lidského života, v dnešní době jej běžně využívá drtivá většina podniků. Jedná se tak o velmi žádaný, ale především přínosný obor, díky kterému máme větší šanci dosahovat vytyčených cílů a vyšší úspěšnosti projektů.

Tématem bakalářské práce jsou metody projektového managementu ve vybraném podniku, konkrétně ve společnosti Rohlik.cz. Bakalářská práce si klade za cíl zodpovědět výzkumnou otázku: „Je agilní přístup ideální také do firmy, jako je Rohlik.cz? Tedy do firmy, která nabízí svým zákazníkům služby?“

Toto téma jsem si vybrala především ze svého osobního přesvědčení budoucího přínosu, jelikož bych chtěla pokračovat právě tímto směrem a projektovému managementu se věnovat. I z toho důvodu je pro mě důležité si prohloubit své znalosti z předchozích seminářů a podívat se z blízka, jak skutečně funguje projektové řízení v reálné firmě. Společnost Rohlik.cz jsem zvolila, protože se jedná momentálně o jeden z nejznámějších podniků v České republice, který neustále roste rychlým tempem, a je tak pozoruhodné sledovat jeho vývoj.

První část bakalářské práce vychází z české i zahraniční odborné literatury. Teoretická část se bude věnovat základním pojmům z oboru projektového managementu, budou zde popsány vybrané přístupy projektového řízení a jejich podstata. Také zde bude objasněn projekt, životní cyklus projektu a s ním spojené metody a postupy jednotlivých fází.

Praktická část bude vycházet z části teoretické, kdy budou znalosti z první části aplikovány v konkrétní případové studii. Zde se zaměřím na projektové řízení ve vybrané společnosti a následně provedu analýzu dat a jejich vyhodnocení, abych získala odpověď na stanovenou výzkumnou otázku.

2 Teoretická část

V první části bakalářské práce se budeme věnovat definicím a klíčovým pojmům z oblasti projektového managementu. Nejprve si vysvětlíme, jak lze chápat projektové řízení, a přiblížíme si, jak fungují jednotlivé přístupy. Poté budeme postupně definovat pojmy, které jsou s projektem úzce spojeny jako životní cyklus projektu, jenž bude podrobněji rozebrán podle projektových fází. Podíváme se zde také na osobnost projektového manažera a projektový tým a následně se seznámíme s jejich vlastnostmi a kompetencemi. Objasníme si též známé metody, jež se v projektovém managementu používají, jako je například analýza rizik či analýza zainteresovaných stran.

Cílem teoretické části je porozumět základním teoretickým pojmům a definicím projektového managementu, na který postupně budeme navazovat také v praktické části bakalářské práce.

2.1 Projektové řízení

Projektové řízení, nebo též projektový management je oblastí managementu, která vznikla poměrně nedávno. Jedná se tedy o vcelku mladý obor. Udává se, že se začal objevovat až ve 20. století, přesněji po druhé světové válce. Projektové řízení se však začalo formovat již za starověku, kdy bylo zapotřebí využít různých technik a metod pro pořádání například velkých akcí či pro výstavbu gigantických starověkých monumentů a soch. O projektovém managementu, jak jej známe dnes, však nemůže být řeč. Nejvíce zásadními rozdíly oproti současnému projektovému řízení byly určité odlišné postupy a přístupy, ale především pak tempo a čas věnovaný plánování a realizaci projektů. Projektový management prošel jistě dlouhým vývojem, jedním z významných faktorů, které umožnily tomuto oboru dojít až do nynějšího stavu, je beze sporu rozvoj informačních technologií.¹

Jak zmínil americký profesor Harold Kerzner ve svém výkladu, význam a představa o projektovém managementu, se může lišit člověk od člověka. Také proto neexistuje pouze jedna obecná ucelená definice, jak bychom měli projektové řízení uchytit. Abychom však porozuměli konceptu této manažerské oblasti, měli bychom uvést známou, ale především přehlednou formulaci právě pana profesora Kerznera,

¹ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 22. ISBN 978-80-247-4275-5.

kteřá říká, že: „*Projektový management je plánování, organizování, řízení a kontrolování zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven k dokončení konkrétních cílů a záměrů. Dále pak projektové řízení využívá systémový přístup k řízení tým, že má funkční personál přiřazený ke konkrétnímu projektu.*“²

Na projektový management se podle projektového manažera Jana Doležala můžeme dívat také jako na souhrn norem, zkušeností a doporučení jak řídit projekty. Jedná se tedy především o volbu přístupu k navrhování a realizování procesů změn tak, aby vznikl úspěšný projekt, tedy aby byl splněn předem daný cíl do předem určeného termínu za předem stanoveného rozpočtu s disponibilními zdroji tak, aby realizace projektu nezpůsobila žádné vedlejší škody.

2.2 Projektové přístupy

S velkým zájmem o projektový management, vzniklo několik ucelených metodologií jak k projektovému řízení přistupovat. Mezi světově uznávané projektové metodologie patří PMBOK, Prince2, IPMA a agilní přístupy, které si v této kapitole popíšeme.

2.2.1 PMBOK

Project Management Body of Knowledge je projektová metodologie ze Spojených států amerických, časem se však stala světově uznávaným standardem, který vysvětluje základní znalosti o projektovém řízení. Vlastníkem této metodologie je americká nezisková organizace Project Management Institute, která stanovuje standardy a pořádá výzkumy týkající se projektového managementu. PMBOK se tedy neustále vyvíjí a vylepšuje.

Standardy PMBOK stojí na pěti procesních kategoriích, kterými jsou:

- Zahájení, kdy se utváří charta projektu a probíhá identifikace stakeholderů.
- Plánování, které představuje popis rozsahu projektu, jeho rozpočtu a časového harmonogramu.
- Provádění projektu, jež je spojeno s řízením zdrojů a lidí.
- Monitorování a kontroling projektu.

² KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2009, s. 4. ISBN 978-0-470-27870-3.

- Uzavření projektu, čili přijímání a předání výsledků projektu.

Mezi znalostní oblasti této metodologie pak patří:

- Řízení integrace projektu
- Řízení rozsahu
- Řízení času
- Řízení nákladů
- Řízení kvality
- Řízení lidí
- Řízení komunikace
- Řízení rizik
- Řízení smluv
- Řízení zainteresovaných stran

Metodologický přístup PMBOK se tedy zaměřuje na procesy projektového managementu, ale také na popis best practises a podporu projektového manažera. Chybí zde však zpracování zpětné vazby k projektu.³

2.2.2 Prince2

Project in Controlled Environment je jednou z nejrozšířenějších projektových metodologií, která je založena na již osvědčených praktikách projektového řízení. Tato mezinárodně uznávaná metoda nám poskytuje soubor činností společně s rolemi, navíc však poskytuje i techniky pro provedení těchto činností. Prince2 byl vymyšlen tak, abychom jej mohli využít na jakýkoliv projekt.

Tento oblíbený přístup k projektům rozlišuje sedm principů, které musíme v projektu aplikovat. Jedná se o:

- Pokračující zdůvodnění projektu.
- Učení se ze zkušeností.
- Definování rolí a odpovědnosti.
- Řízení po etapách.
- Řízení podle výjimek.

³ KŘIVÁNEK, Mírko. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada, 2019, s. 111–115. ISBN 978-80-271-0408-6.

- Profilování se na produkty.
- Přizpůsobení se projektu a jeho prostředí.

Metoda Prince2 se zabývá také sedmi tématy, které slouží k popisu aspektů projektového managementu.

- Business case neboli náklady a přínosy
- Organizace
- Kvalita
- Plány
- Rizika
- Změny
- Pokrok

Prince2 je procesní metodologie projektového řízení, jež je postavena na strukturovaném souboru činností k dosažení cíle. Tento přístup rozeznává sedm procesů, které jsou pro projekt klíčové.⁴

- Zahájení projektu
- Nastavení projektu
- Vedení a usměrňování projektu
- Kontrola etapy
- Řízení přechodu mezi etapami
- Řízení dodávky projektu
- Ukončení projektu

Metodologie Prince2 má spoustu výhod, ale také několik nevýhod. Díky této metodě máme možnost jednoznačně definovat životní cyklus projektu, kontrolovat projekt od samotného začátku až po jeho ukončení a neustále se zlepšovat a poučovat z chyb z předchozích projektů. Nevýhodou je pak technický procesní pohled bez popsání dynamiky řízení lidí či vyplňování velmi precizně a podrobně zpracovaných šablon a dokumentů.⁵

⁴*Managing Successful Projects with PRINCE2®*. 6. Norwich: TSO, 2017, s. 20. ISBN 978-01-133-1533-8.

⁵ KŘIVÁNEK, Mírko. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*, s. 112–114.

2.2.3 IPMA

Standardy metodologie IPMA na rozdíl od předchozích přístupů není orientována na přesné pojetí procesů a jejich realizaci, IPMA se naopak zaměřuje na konkrétní kompetence manažerů a členů projektového týmu. Uvádí se, že důvodem tohoto rozlišného pohledu je fakt, že tato strategie vznikala již v šedesátých letech minulého století na základě požadavků několika států Evropy a nějaké kroky chtěl každý stát řešit podle svých vlastních norem.⁶

2.2.4 Agilní řízení

Agilní metody nebo také agile je přístup projektového managementu, jenž využívá techniky „sprintů“ se zaměřením na zlepšení ve vývoji projektu.⁷ Agilní přístup byl kdysi přiřazován především k oboru IT, v současnosti se však spojuje také s projekty a situacemi velkého měřítká či složité povahy, proto by dnes měli být všechny firmy obeznámeny s technikami agile.⁸

Agilní metodologie navázala jako reakce na nedostatky tradičních projektových metodologií, které jsme si popsali výše. Při prvotním formování byly tyto metody inspirovány potřebami pro vývoj softwaru, ale díky jejich přínosu tento původní účel přesáhly.⁹

Pokud tedy společnosti využívají těchto přínosných metod, musí se řídit agilním manifestem s těmito základními principy:

- Spokojenost zákazníka je nejvyšší prioritou a je jí dosaženo rychlým způsobem.
- Měnící se podmínky jsou vítány v jakékoliv fázi procesu, aby se zvýšila konkurenceschopnost zákazníka.
- Produkty jsou dodávány s vysokou frekvencí.
- Všichni zúčastnění a vývojáři spolu denně spolupracují.

⁶ DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 29. ISBN 978-80-247-5620-2.

⁷ALEXANDER, Moira. Agile project management: 12 key principles, 4 big hurdles. *CIO* [online]. 2018 [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.cio.com/article/237027/agile-project-management-a-beginners-guide.html>

⁸ *PRINCE2 Agile™*. Norwich: TSO, 2015. ISBN 9780113314676.

⁹ KŘIVÁNEK, Mírko. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*, s. 116–117.

- Motivujeme a podporujeme všechny zainteresované strany a členy týmu k vytyčeným výsledkům projektu.
- Osobní porady jsou považovány za neúčinnější a nejefektivnější formu předávání informací.
- Konečný produkt je konečným měřítkem úspěchu.
- Udržitelného rozvoje je dosahováno i agilními metodami. Vývojové týmy a zúčastněné strany jsou schopny udržovat konstantní a trvalé tempo.
- Agilita se zdokonaluje díky zaměření na technickou výjimečnost a správný design.
- Klíčovým prvkem je jednoduchost.
- Samoorganizující se týmy vytváří nejlepší architektury, návrhy a plní požadavky.
- Týmy se v pravidelných intervalech rozmýšlí, jaký postup vede ke zlepšení efektivity a poté této myšlenky přizpůsobí své chování.

Agilní metody jsou ve vztahu k řízení projektů velmi přínosné, jelikož s sebou nesou spoustu výhod pro všechny zúčastněné strany. Díky metodologii agile jsme schopni rychleji identifikovat potíže a reagovat na ně s příslušným řešením, máme větší prostor pro zaměření se na našeho zákazníka, lépe se přizpůsobujeme změnám a jsme více flexibilní, a navíc také dosahujeme častější spolupráce a zpětné vazby nebo máme lepší výsledky díky cílenému úsilí.¹⁰

Podle Drahošlava Dvořáka a Martina Marečka agilní přístup znamená, že jsme absolutně flexibilní vůči výstupům projektu a všem zúčastněným stranám, které se na projektu podílejí. Nesmíme to však zaměňovat za neomezenou volnost bez jakýchkoliv pravidel. Agilní metody jsou vysoce náročné na disciplínu všech zainteresovaných subjektů.

Agilní přístup je založen na myšlence dodat zadavateli projektu co nejdříve dílčí výstup, jež můžeme použít a po následném ohodnocení a zpětné vazbě udělat případné opravy v dalším realizačním postupu směřujícím ke konečnému výstupu projektu.

¹⁰ALEXANDER, Moira. Agile project management: 12 key principles, 4 big hurdles. *CIO* [online]. 2018 [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.cio.com/article/237027/agile-project-management-a-beginners-guide.html>

Z toho vyplývá, že se řídíme pravidlem, co není v daném okamžiku nezbytné, to nebudeme realizovat.¹¹

2.2.4.1 Scrum

Metoda Scrum je momentálně jednou z nejznámějších a nejpoužívanějších agilních přístupů. Tato metoda je založena na týmové spolupráci a zapojení zákazníka, s metodou Scrum je však úzce spojena také pravidelná zpětná vazba v tak zvaných sprintech. Scrum je tedy postaven na principu self-organized týmu, transparentní komunikaci a otevřené kultuře, jež podporuje sdílení informací a spolupráci.¹² S metodou Scrum jsou vžité pouze tři základní role, a to jsou Scrum Master, Product Owner a tým.

Scrum master pracuje jako vedoucí týmu, který však týmu především slouží. Jeho hlavním úkolem je koordinace.¹³ Scrum mastera tedy nedefinujeme jako teamleadera v pravém slova smyslu, chápeme jej spíše jako takový mezičlánek mezi týmem a rušivými elementy zvenku. Tato role obnáší jasně dané cíle a povinnosti, jednou z nich je sestavení efektivního a spokojeného self-organized týmu. Dále tlumí a odstraňuje problémy či konflikty v rámci týmu, také pomáhá týmu s dosáhnutím jeho cílů a motivuje jej k lepším výsledkům. Scrum Master má též na starost dodržování Scrumu, aby fungoval efektivně, pokud tomu tak není, má možnost iniciovat vhodné změny. Role Scrum Mastera je pro úspěch zásadní, proto by jí měl zastávat někdo, kdo má skvělé schopnosti v komunikaci a koučování.

Další rolí, která je spojována s touto konkrétní metodou je Product Owner. Jak vyplývá z názvu Product Owner je vlastníkem produktu, proto také musí definovat vizi projektu a priority. Navíc také rozhoduje, která funkcionality je důležitá a na které se bude pracovat dříve, později nebo vůbec. Product Owner nese zodpovědnost za celý Product Backlog, což je seznam všeho, co plánujeme ve Scrumu. Na sestavení a udržování Product Backlogu ovšem není pouze Product Owner, pomáhá mu obvykle tým lidí, poslední slovo však patří jenom Product Ownerovi. Jeho primárním cílem je porozumění produktu, ten poté musí komunikovat s týmem, managementem a zákazníkem takovým způsobem, aby všem bylo jasné, kam a jak směřujeme. Tato

¹¹ DVOŘÁK, Drahošlav a Martin MAREČEK. *Project Portfolio Management*. Brno: Computer Press, 2017, s. 57–58. ISBN 978-80-251-4893-8.

¹² ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE. *Agilní metody řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2014, s. 28–31. ISBN 978-80-251-4194-6.

¹³ DVOŘÁK, Drahošlav a Martin MAREČEK. *Project Portfolio Management*, s. 65.

klíčová role pro úspěch systému by neměla být nikdy kombinována s rolí Scrum Mastera.

Jak již bylo zmíněno, základními kameny pro agilní metody je zpětná vazba, komunikace a týmová spolupráce. Agilní týmy spoléhají na jednotlivé členy týmu, aby však self-organized týmu mohl vzniknout, musí mít všichni společný cíl a chovat k sobě i zákazníkovi důvěru. Tým musí také porozumět zákazníkovi a vědět, jak bude konkrétní produkt používat. Následně by měl tým dostat možnost rozhodovat a měnit způsoby své práce, nemůže však rozhodovat o tom, zda chce nebo nechce pracovat podle metody Scrum nebo kdo bude do týmu patřit.

2.2.4.1.1 ProductBacklog

Když pojednáváme o použití metody Scrum, musíme se seznámit také s pojmem Product Backlog, protože se jedná o důležitou součást Scrumu. Produktový Backlog je definován jako seznam všech uživatelských příběhů, které musíme realizovat v rámci celého projektu, aby bylo dosaženo přínosu pro zadavatele. Ve Scrumu pak rozeznáváme ještě Sprint Backlog, což je de facto podmnožina Product Backlogu, jelikož obsahuje seznam uživatelských příběhů, které realizujeme pouze v rámci dané iterace neboli Sprintu.

2.2.4.1.2 User Story

User Story nebo také uživatelský příběh představuje podrobný popis položky Produktového Backlogu. Uživatelský příběh zachycuje tři základní charakteristiky, tedy kdo je zadavatelem, pro koho je User Story určená? Jakou má uživatelský příběh funkcionalitu neboli co mu daná dodávka umožní? A co tím získá, jakou hodnotu realizace User Story přinese?¹⁴ Za základní formát User Story se považuje: „Jako uživatel chci funkcionalitu, abych dostal business value.“ Takový uživatelský příběh by měl být zkráceně „INVEST“ – Independent, Negotiable, Valuable, Estimable, Small, Testable. Jedná se tedy o něco, do čeho bychom měli chtít investovat náš čas, úsilí, případně peníze.

¹⁴ DVOŘÁK, Drahošlav a Martin MAREČEK. *Project Portfolio Management*, s. 68–69.

Nyní si přiblížíme „INVEST“ kritéria, protože User Story musí být INVEST.

- Independent, v překladu nezávislý, znamená, že uživatelské příběhy na sobě musí být zpravidla nezávislé.
- Negotiable, tedy popsatelný či vysvětlitelný. Podstatné je, aby byl ProductOwner schopný User Story popsat týmu takovým způsobem, aby jí všichni rozuměli a následně ohodnotili. Musíme totiž vystihnout přesný význam funkcionality.
- Valuable, v češtině „musí mít hodnotu“, je v případě User Story striktně chápáno jako hodnota pro uživatele.
- Estimable neboli ohodnotitelný. User Story by měl hodnotit tým, který jí musí skvěle rozumět.
- Small – malý. Je potřeba, aby tým dokončil User Story nejpozději za polovinou jednoho Sprintu, pokud tomu tak není, musí se uživatelský příběh rozdělit do menších celků, které jsou přehlednější.
- Testable, česky otestovatelný, je schopnost najít odpověď na otázku „Jak se vlastně pozná, že už je User Story hotová?“. Uživatelský příběh tedy musí mít dostatečně nadefinovaná kritéria a musíme mu porozumět.

2.2.4.1.3 Sprint

Agile často využívá iterace, tou nejpoužívanější ve Scrumu je právě sprint. Metoda Scrum dělí celý vývojový proces na cykly, tedy sprinty. Díky tomu, že jsou cykly pravidelné, výsledky jsou vždy komunikované včas. Uvádí se, že sprinty by měly být raději kratší než delší, obecně je doporučeno mít jeden sprint na jeden až čtyři týdny.

2.2.4.1.4 Scrum meeting

Scrum meeting, někdy označován jako Standup či denní Standup, je záležitost, při které si jednotliví členové týmu vyměňují vzájemně informace. Tento meeting probíhá pravidelně každý den, nejlépe ihned z rána. Většinou zde zazní informace, na čem tým pracoval předchozí den, na čem budou pracovat během dnešního dne a zda se nevyskytl při řešení úkolů nějaký problém. Scrum meeting by měl ideálně proběhnout během patnácti minut, aby všichni členové udrželi pozornost, což je na celém Standupu

nejdůležitější. Hlavní podstatou Scrum meetingu je důraz na práci, kterou členové týmu již úspěšně dokončili, protože se tímto způsobem posiluje vnímání týmového závazku.¹⁵

2.2.4.2 Klíčové faktory úspěchu agilně řízených projektů

Pro vytoužený úspěch agilně řízených projektů je nutné si uvědomit, jak je pojem „agilně“ vymezen. Agilní metody nepředstavují chaos, i když se to tak může na první pohled zdát, agilně naopak znamená rychle, flexibilně, po malých krůčcích a cíleně a při dodržování pracovní kázně všemi zúčastněnými, i když je zde určitá volnost. Zásadním faktorem ovlivňující úspěšnost je pojetí týmu jako skupiny univerzálů, kteří se doplňují a řídí. Dalším klíčovým faktorem je oblast měřitelnosti odvedené práce, která by měla být zaevidována a poslední takový důležitý bod je spojen s konflikty mezi tradičním pojetím projektu a agilním vývojem.

Co se týče sledování reálného stavu projektu při zvolení agilních metod, obvykle se používá report pod názvem Burndown Diagram. Jedná se o sledování práce, na které je ještě zapotřebí pracovat, nikoliv práce již odvedené. Můžeme tak říci, že sledujeme, kolik práce a požadavků ve Sprint Backlogu ještě chybí.¹⁶

2.2.4.3 Mýty agilních metod

Mírko Křivánek poukazuje na to, že o agilním řízení projektů panuje i několik mýtů, jako třeba myšlenka, že agilní týmy pracují rychleji, tak to ale opravdu není. Agilní metody však díky svému postupu přináší rychlejší a častější dodávky dílčích výstupů. Dalším takovým mýtem je, že agilita obnáší méně pravidel, naopak pokud se zavádí ve společnosti agile, je od všech zúčastněných požadována větší disciplína a dodržování postupů. Spousta lidí také stále myslí že agile je vhodný pouze pro IT firmy a softwarové projekty, tomu už tak ale dávno není, tyto metody jsou ideální pro projekty, o kterých nemáme hned ze začátku přesnou představu, a budou se tak teprve vyvíjet v průběhu projektu. Některé firmy také nabývají dojmu, že agilita je kouzelným řešením, někdy je však lepší použít tradiční metodologie, proto by se i agilní metody měly aplikovat s rozmyslem.¹⁷

¹⁵ ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE. *Agilní metody řízení projektů*, s. 31–69.

¹⁶ DVOŘÁK, Drahoslav a Martin MAREČEK. *Project Portfolio Management*, s. 79–80.

¹⁷ KŘIVÁNEK, Mírko. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*, s. 121–122.

2.2.5 Kterou metodologií bychom měli zvolit?

Každá z metod má několik výhod a přínosů, někdy však lepší zvolit tradiční projektový management a někdy naopak agile. Na co bychom se tedy měli zaměřit, abychom udělali správné rozhodnutí ohledně výběru?

Volba přístupu k projektovému řízení je ovlivněna několika aspekty, díky kterým se můžeme snáze rozhodnout. Patří mezi ně například odpovědi na tyto otázky:

- Jak jasné jsou požadavky na projekt? Pokud umíme jasně definovat všechny požadavky již na začátku projektu, měli bychom zvolit tradiční metody. Pokud jsou však požadavky známé jen zčásti a mohou se v průběhu projektu měnit, určitě je lepší volbou agile.
- Je s konkrétním projektem spojeno vysoké riziko? I když nám tradiční přístupy projektového řízení umožňují podrobnou analýzu rizik, s agilním přístupem jsme na riziko schopni reagovat dříve.
- Jaký máme k dispozici tým pro daný projekt? Co se týče agilního týmu, je většinou menší a složený ze zkušenějších členů. U tradičních přístupů máme většinou k dispozici větší tým, pokud tedy projekt vyžaduje kapacitu většího týmu, mohl by nám lépe vyhovovat tento přístup.
- Je potřeba zapojit novou technologii? Agile je charakteristický také experimentováním s novou technologií, pokud však novou technologii nepotřebuje, můžeme zvolit tradiční projektové řízení.¹⁸
- Jak je projekt složitý? Pokud je projekt opravdu složitý, perfektní volbou je agile, protože časté kontroly a úpravy tuto složitost a nejednoznačnost požadavků mohou snižovat.
- Do jaké míry by se měl zapojovat zákazník? Pokud pojednáváme o tradičním projektovém managementu, zákazník se zapojuje více v rané fázi projektu. Agilní přístup nám naopak umožňuje zapojovat zákazníky v průběhu celého projektu.¹⁹

¹⁸Agile vs Traditional Project Management: a guide to choose Courses. In: *Hearn* [online]. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.innovativelearning.eu/products/agile-vs-traditional-project-management-a-guide-to-choose.html>

¹⁹SINGH, Naveen Kumar. 6 Reason to choose Agile Project Management over Traditional Project Management. In: *Agilemania* [online]. 2021 [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://agilemania.com/agile-project-management-vs-traditional-project-management/>

Jak můžeme vidět, obecně se nedá říci, který přístup je nejlepší, protože pro každý projekt se hodí jiné metody. V současnosti se však stále více používá také tak zvaných hybridních přístupů. Hybridní přístupy jsou kombinací tradičního a agilního projektového řízení a někdy je to nejlepší možná cesta, jak dotáhnout projekt až do úspěšného konce.²⁰

2.3 Projekt

Abychom pochopili, jaký význam má projektové řízení, musíme začít od základních pojmů, jako je právě projekt.

Stejně jako definice projektového managementu není jednoznačná, ani vysvětlení terminologie projektu není snadné, jelikož si pod tímto konkrétním pojmem představí každý jedinec něco jiného. To je způsobeno především tím, že se termín „projekt“ objevuje ve více oborech a v každém oboru má jiný význam.²¹

Profesor Harold Kerzner vysvětlil projekt jako jakoukoliv sérii úkolů a činností, přičemž každý projekt má základní znaky, mezi které patří:

- Přesně vydefinovaný cíl, jenž by měl být splněn za daných podmínek.
- Stanovené konkrétní datum zahájení a ukončení.
- Určené finanční rozpočty.
- Využití lidských, ale také nelidských zdrojů.
- Multifunkčnost.²²

Podle manažera Jana Doležala a Jiřího Krátkého, jež se podrobně zabývali projektovým managementem, projekty a jejich řízením v praxi, můžeme k projektu přiřadit primární charakteristiky, které zní následovně:

- Každý projekt je jedinečný.
- Všechny projekty se vymezují časem, peněžními prostředky a zdroji.
- Projekt realizuje vybraný tým pracovníků z různých oddělení organizace.
- S projekty jsou spojena také rizika.²³

²⁰ Agile vs Traditional Project Management: a guide to choose Courses. In: *Ilearn* [online]. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.innovativelearning.eu/products/agile-vs-traditional-project-management-a-guide-to-choose.html>

²¹ DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*, s. 16–17.

²² KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*, s. 2.

2.4 Životní cyklus projektu

S pojmem projekt je úzce spjat také termín „životní cyklus projektu“, jenž můžeme chápat jako vývoj projektu od samotného začátku až do jeho konce. Každý životní cyklus se skládá z několika různých fází, kterými projekt prochází a které na sebe postupně v časovém sledu navazují, a tvoří tak jeden souvislý celek. Během tohoto cyklu máme možnost sledovat vývoj, jak se několik konkrétních parametrů mění v čase. Mirko Křivánek uvádí, že lze pozorovat parametry, jako jsou náklady, nejistota, ceny, změny či závazky zainteresovaných stran úspěšně dokončit projekt.²⁴

Všechny fáze projektu jsou obecně charakterizovány podle druhu práce, jež by měla být vykonána v příslušné etapě projektu. Dále je definují konkrétní výstupy vytvořené, ověřené a hodnocené v jednotlivých fázích a v neposlední řadě jsou důležitým faktorem též osoby zapojující se do činností projektu v jeho dílčích úsecích. Přechod mezi jednotlivými fázemi je realizován při dosažení dříve určeného stavu projektu. K přechodu dochází zpravidla na základě schvalovacího procesu, jenž pojednává o připravenosti pro přechod do navazující fáze projektu.²⁵

Zpravidla rozlišujeme 3 fáze řízení projektu, mezi které spadá:

- Předprojektová fáze
- Projektová fáze
- Poprojektová fáze²⁶

2.5 Předprojektová fáze

První etapou projektu je logicky předprojektová fáze, která začíná pouhou myšlenkou o vzniku a zahájení projektu. Významem tohoto úseku je vytvořit, analyzovat a schválit zadání projektu. Zároveň je na místě vydefinovat si jasně a zřetelně odpovědi na základní otázky typu „Jaký je cíl projektu?, V čem je projekt přínosný?, Z jakého důvodu bychom měli projekt realizovat?, Jaká máme omezení?“ Odpovědi a požadavky musí být jednoznačné a srozumitelné pro všechny strany, které

²³ DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017, s. 16. ISBN 978-80-247-5693-6.

²⁴ KŘIVÁNEK, Mirko. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*, s. 124.

²⁵ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 38–39. ISBN 978-80-271-0075-0.

²⁶ DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*, s. 54.

se na daném projektu podílejí, abychom se vyvarovali zbytečných neshod a nedorozumění.

2.5.1 Zakládací listina projektu

Zadání jakéhokoliv projektu by mělo mít písemnou podobu, takový dokument v případě metodologie IPMA a PMI nazýváme zakládací listinou projektu. Na vytvoření této listiny participuje jak zákazník, tak sponzor nebo také budoucí manažer konkrétního projektu. Po tvorbě zakládacího dokumentu přichází na řadu schvalovací proces, na kterém se obvykle podílí vedení společnosti. Po schválení zadání je projekt po formální stránce zahájen.²⁷

Neexistuje žádné pravidlo, které by striktně určovalo formu nebo strukturu zakládací listiny projektu, proto se můžeme setkat s tímto dokumentem v různých podobách. Zakládací listina by však měla obsahovat alespoň základní body, mezi které se řadí:

- Název projektu.
- Všechny cíle a účel projektu, kterých má být dosaženo.
- Organizační vztahy a definování rolí i autorit vzhledem k projektu.
- Vymezení vztahů projektového manažera s funkčními manažery.
- Základní rámec pro sestavení zdrojů krytí projektu, které mohou mít finanční i nefinanční podobu.
- Určení časového rámce, kdy by měl být projekt dokončen.
- Základní omezení a predikce.
- Kritéria, na která se musí brát při tvorbě zadání projektu ohled.
- Závěrečné prohlášení a ustanovení managementu o schválení zakládací listiny projektu.²⁸

2.5.2 SWOT analýza

Jednou z oblíbených a často používaných analýz, která by měla být obsažena v předprojektové fázi, je SWOT analýza. Díky SWOT analýze máme možnost identifikovat strategii a faktory, které z pozitivního či negativního pohledu ovlivňují úspěšnost projektu.

²⁷ DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*, s. 20.

²⁸ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*, s. 87.

SWOT analýza je rozdělena do čtyř oblastí. Konkrétně se hledají silné stránky neboli strengths, slabé stránky nebo také weaknesses, příležitosti tedy opportunities a poslední částí jsou hrozby, jinak řečeno threats. Od těchto anglických slov je pak také odvozen název SWOT.

- Silné stránky – do této skupiny se zapisují faktory, které jsou spojeny s interním prostředím podniku a které jsou přínosné pro společnost, ale i pro klienty.
- Slabé stránky – zde jsou též obsaženy skutečnosti vnitřního charakteru firmy, avšak mezi weaknesses se uvádějí stránky, v nichž podnik zaostává.
- Příležitosti – mezi opportunities se řadí vlivy z vnějšího prostředí, fakticky se jedná o taková kritéria, jež mají potenciál zvýšit poptávku nebo zajistit větší úspěch společnosti a uspokojení zákazníků.
- Hrozby – jako hrozby chápeme trendy či události, které naopak mohou zavinit pokles poptávky nebo přinést nespokojenost klientů.²⁹

2.5.3 Logický rámec

Logický rámec se označuje také jako logframe či jako logická rámcová matice. Jedná se o velmi důležitý dokument, který má podle přístupu IPMA v projektovém managementu velkou přidanou hodnotu, logický rámec nám totiž pomáhá určit základní parametry projektu.³⁰

Pro vytvoření úspěšného projektu jsou klíčové již první kroky, jedním z nich je právě zformulování všech představ a námětů, co vše by měl projekt přesně obnášet. Jan Doležal a jeho kolegové Jiří Krátký a Ondřej Cingl proto vytvořili výstižnou definici účelu logického rámce, která pojednává o tom, že: „Logický rámec slouží k tomu, aby bylo možno strukturovaně zformulovat hlavní parametry projektu a ty poté účinně komunikovat s okolím.“ Z této definice můžeme vycítit, že logický rámec je jednou z nejdůležitějších dokumentací, která musí být důkladně a zcela správně zpracovaná. Naopak pokud nebude logický rámec vypracován, hrozí nám, že v průběhu celého procesu bude nabývat více a více problémů, chyb a konfliktů.

²⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 129–130. ISBN 978-80-247-4670-8.

³⁰ Logický rámec – základní nástroj pro návrh projektu. In: *PM Consulting* [online]. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/logicky-ramec/>

Logický rámec má pro svou přehlednost převážně podobu tabulky, která se zdá být na první pohled poměrně primitivní. To bychom však neměli podceňovat a měli bychom klást veliký důraz na její pochopení a vyplnění. Jak bychom tedy měli postupovat, abychom minimalizovali pravděpodobnost výskytu nedostatků?

Osvědčeným způsobem, kterým si můžeme dopomoci při tvorbě této tabulky, je hledání co nejlepší a nejvýstižnější odpovědi na obecné otázky týkající se našeho projektu.

- Prvním krokem pro vytvoření logického rámce je stanovení cíle. Zde si můžeme položit otázku ohledně důvodu či naplnění projektu. Jaké potřeby zákazníka chceme naplnit?
- Poté je vhodné určit výstupy projektu po dosažení cíle. Tedy co přesně bychom měli vyprodukovat?
- Abychom dosáhli všech výstupů, je ideální si vydefinovat skupiny klíčových činností. Tj. Jak bude probíhat vytvoření konkrétních výstupů?
- Dále je důležité stanovit přínosy projektu, kdy bychom si měli promyslet odpověď na otázku, jak bude projekt přínosný z dlouhodobého hlediska.
- Musíme si také hlídat dodržování vertikální logiky testem „jestliže – pak“
- Významnými aspekty, které by se při tvorbě logického rámce neměly přehlížet, tvoří požadované předpoklady všech úrovní a objektivně ověřitelné ukazatele vypracované na úrovni cíle, výstupů i přínosů. Jako efektivní pomůcku pro určení těchto ukazatelů si můžeme položit otázku: „Jak bychom mohli poznat, zda bylo cíle či výstupů reálně dosaženo?“
- Podstatnou částí je průběžná kontrola a ověřování, proto je nutné určit správné prostředky, jimiž dosáhneme účinného ověřování již zmíněných ukazatelů.
- S projektem je úzce spojen také rozpočet, který by měl být stanoven dříve, než je ukončena předprojektová fáze. Logický rámec proto obsahuje také kolonku pro stanovení nákladů na provedení uvedených aktivit. Na místě je tak otázka, kolik peněz bude každá činnost stát.

- Jan Doležal se svými kolegy také doporučuje překontrolovat celou tabulku jako jeden celek, popřípadě přehodnotit či poupravit návrh projektu dle získaných zkušeností s podobnými projekty.

Hlavní zásadou je rozeznat požadované výsledky podle hierarchie zodpovědnosti. Obecně se rozlišují ve čtyřech základních úrovních.

- První z nich jsou klíčové činnosti, jež najdeme na nejnižší úrovni tabulky. Jedná se o soubory aktivit, které mají významný vliv na dosažení výstupů stojících o jednu kategorii výše.³¹
- Výstupy jsou výsledky, které jsme slíbili dodat sponzorovi nebo vlastníkovému daného projektu, přičemž za výstupy a jejich realizaci je plně zodpovědný projektový tým.
- Vyšší kategorii v této hierarchii zaujímá cíl. Cíl je vlastně argument, proč produkuje již uvedené výstupy a co jakou změnu nám to přinese na konci projektu. Jako nejlepší možnost se uvádí nově získaná schopnost či dovednost společnosti. Každý projekt může mít pouze jeden jediný cíl, jenž je přesně vydefinován a ohraničen. Protože se cíl pohybuje ve struktuře logického rámce výše, zodpovědnost za něj nese na svých bedrech projektový manažer.
- Nejvyšší kategorií logického rámce jsou přínosy. Přínosům rozumíme jako důvodům, proč by měl být takový projekt vůbec realizován nebo jako očekávání, kterých by mělo být dosaženo po realizaci a ukončení projektu. Na shodu mezi uskutečněným projektem a předpokládanými výsledky dohlíží sám vlastník projektu.³²

³¹ DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013, s. 29–30. ISBN 978-80-247-4631-9.

³² DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*, s. 20.

Tabulka č. 1 - Struktura logického rámce

Přínosy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	<i>nevyplňuje se</i>
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Cíl skutečně přispěje a bude v souladu s Přínosy
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Výstupy skutečně povedou k Cíli
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé, ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za jakých Klíčové činnosti skutečně povedou k Výstupům
<i>Zde některé organizace uvádí, co NEBUDE v projektu řešeno</i>			Případné předběžné podmínky

Zdroj: PM Consulting [online]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/logicky-ramec/>

Z tabulky lze vyzorovat, že logický rámec je logicky uspořádaný a hierarchii řádků vyjadřuje kauzální vztah. Všechny řádky na sebe tedy navazují. Ideální je číst tabulku směrem nahoru. Pokud budou uskutečněny případné předběžné podmínky, je možné plnit klíčové činnosti neboli aktivity. Realizace klíčových činností za konkrétních předpokladů bude směřovat k výstupům, výstupy poté povedou k cíli, ten pak za určitých očekávání bude v souladu s přínosy.³³

2.5.4 Definování cíle projektu

Cílem projektu se rozumí konečný stav, do kterého se zamýšlíme realizací určitého projektu dostat.³⁴

Ke stanovení cílů projektů se určitě vyplatí využívat trojimperativ. Jak už z názvu vyplývá, trojimperativ se skládá ze tří složek, přesněji řečeno ze tří podmínek, mezi které patří kvalita, čas a náklady.³⁵

³³ Logický rámec – základní nástroj pro návrh projektu. In: PM Consulting [online]. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/logicky-ramec/>

³⁴ DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*, s. 36.

³⁵ DVORÁK, Drahošlav a Martin MAREČEK. *Project Portfolio Management*, s. 16.

Trojimperativ je skutečným pomocníkem při tvorbě projektů, díky němuž můžeme snáze dosáhnout vyváženosti výše uvedených požadavků. Důležité je si uvědomit, že všechny tyto tři hodnoty jsou vzájemně provázané, a logicky se tak ovlivňují. Trojimperativ se též často znázorňuje i jako trojúhelník, přičemž se uvádí, že cíl projektu, který se snažíme najít, leží ve středu tohoto trojúhelníku.³⁶

Jedním ze zásadních faktorů ovlivňujících úspěch projektu je právě správné vydefinování cíle projektu, což je poměrně náročný úkol. Jednou z nejúčinnějších a nejoblíbenějších pomůcek pro ulehčení stanovení cílů projektů je metoda SMART.

- S = specifikovaný a specifický neboli konkrétní, zjednodušeně se jedná o „CO“.
- M = měřitelný, díky měřitelnosti máme možnost určit, jestli bylo určeného cíle dosaženo.
- A = akceptovaný či odpovídající, je zapotřebí nechat shodnout se na adekvátnosti cílů se zainteresovanými stranami.
- R = realistický, tedy že budeme disponovat pouze s reálnými zdroji.
- T = termínovaný, aby všechny předchozí body dávaly smysl, je nutnost znát všechny termíny projektu.³⁷

2.5.5 Zainteresované strany

Zainteresované strany nějakým způsobem ovlivňují náš projekt. Dělíme je na dvě základní skupiny – interní a externí. Mezi interní patří například zaměstnanci firmy a jejich manažer, do externích stakeholderů se pak řadí třeba dodavatelé nebo zákazníci. Dále rozlišujeme také klíčové zainteresované strany, zpravidla se jedná o subjekty, které mají na konkrétní projekt veliký vliv a s ním spojené pravomoci, proto musí být splněny cíle a potřeby zejména těchto klíčových aktérů.

Jednou z klíčových zainteresovaných stran je jistě sponzor konkrétního projektu. Jedná se o osobu, která nese zodpovědnost za výsledek a zastupuje zákazníka projektu. Takový sponzor se aktivně nepodílí na úkolech, ale může pomáhat například při vytváření rozpočtů.³⁸ Samozřejmě přiděluje finanční zdroje a odpovídá za návratnost

³⁶ DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*, s. 81.

³⁷ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*, s. 65–66.

³⁸ KRCHOVÁ, Hana. *Praktický projektový management*. Praha: Wolters Kluwer, 2019, s. 45–47. ISBN 978-80-7598-466-1.

investic, díky tomu má také silné slovo při strategickém rozhodování. Postavení sponzora projektu s sebou však nese i určité pravomoci, jedná se o schválení či neschválení plánu řízení projektu, rozhodování o zahájení, podstatných změnách nebo ukončení projektu a o úkolování manažera projektu.³⁹

Dalším klíčovým subjektem je projektový manažer. Tato úloha není vůbec snadná, proto většina podniků od projektových manažerů vyžaduje kurzy a certifikát projektového manažera. Manažer projektu zodpovídá za sestavení a vedení projektového týmu a za organizování pracovních úkolů týkajících se projektu. Úspěšný projektový manažer musí umět ovládat určité schopnosti, jako je efektivní komunikace, identifikace požadavků a potřeb, musí pochopit očekávání a následně je i řídit. Měl by také s jistotou využívat osvědčené nástroje a techniky spojené se správou projektu, aby co nejlépe definoval, naplánoval, řídil a dokončil zadaný projekt.⁴⁰ Po manažerovi projektu je vyžadováno koordinovat projektový tým a nastavit pravidla jeho fungování, sestavit plán řízení projektu a přehledně vést dokumentaci. Jako správný manažer by měl svůj tým motivovat, aby dosáhl lepších výsledků. Dále musí řídit změny a rizika, vyhodnocovat postup projektu v čase a řádně ukončit projekt. Mezi jeho pravomoci patří delegování zodpovědnosti za dodání výstupů či produktů na členy projektového týmu, dále může rozhodovat o nepodstatných změnách projektu a v neposlední řadě má právo požadovat po liniovém managementu firmy uvolnění kapacit členů týmu pro práci na projektu.⁴¹

Členové projektového týmu jsou pro náš projekt také klíčoví, jelikož mají za úkol dokončit část projektu, která je jim přidělena. Role jednotlivých členů a zodpovědnost z nich vyplývající definuje projektový manažer společně se sponzorem projektu. Z převážné většiny se přiřazuje jeden konkrétní úkol jednomu členovi týmu. Pokud jsou ale úkoly složité a zaberou více času, je možné, že na nich bude spolupracovat více osob. Každý člen však musí pravidelně informovat manažera projektu o stavu a vývoji svých úloh a projektu. Členem projektového týmu se může stát zaměstnanec určité firmy nebo také externista.

Klíčovým stakeholderem je také dodavatel. Opět se může jednat o externího dodavatele, ale také interního, jako je například vývojový tým.

³⁹ DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*, s. 57.

⁴⁰ KRCHOVÁ, Hana. *Praktický projektový management*, s. 47.

⁴¹ DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*, s. 56.

Určitě nemůžeme opomenout ani zákazníky, kteří jsou pro nás důležitou zainteresovanou stranou. Pokud se bavíme o zákazníkovi, myslíme tím osobu nebo skupinu osob, pro kterou projekt vytváříme. Tento klíčový subjekt specifikuje požadavky, aby bylo zřetelné, co projektem získá.⁴² Dle Richarda Newtona lze zákazníka definovat pomocí tří charakteristik, přičemž zákazník musí být ztotožněn alespoň s jednou z nich. Tyto charakteristiky zní následovně: „budou legitimně předkládat požadavky v rámci projektu, budou těžit z přínosů projektu, jakmile bude naplněn, mají formální roli v posuzování úspěšnosti projektu v okamžiku, kdy je projekt ukončen“. Zákazník je tedy pro projekt velmi zásadním subjektem, kterému bychom měli věnovat naši pozornost.⁴³

Klíčových zainteresovaných stran může existovat i více, jejich počet je dán konkrétním projektem. Abychom jednoznačně a spolehlivě rozpoznali, které účastníky projektu můžeme označit za klíčové stakeholdery, můžeme si dopomoci položením pěti otázek od Grahama Kennyho, které zní:

- Ovlivňuje tento stakeholder zásadně výkon našeho projektu? Pokud se jedná o klíčovou zainteresovanou stranu, odpověď musí znít pozitivně.
- Můžeme jasně identifikovat, co požadujeme od tohoto subjektu? Také v případě této otázky očekáváme kladnou odpověď.
- Je v našem zájmu, aby se náš vztah se zainteresovanou stranou zlepšoval? Předpokládanou odpovědí je samozřejmě též „ano“.
- Je možná realizace projektu bez tohoto stakeholdera a lze tuto zainteresovaná strana snadno nahradit jinou? Co se týče klíčového stakeholdera, je požadována pouze negativní odpověď.
- Identifikovali jsme tuto zainteresovanou stranu jako součást jiné zainteresované strany? I zde musí zaznít jasné „ne“.

Poté, co zodpovíme na výše uvedené otázky, a odpovědi budou znít podle našich požadavků, budeme mít jasnější představu o rozdělení zainteresovaných stran, které se podílejí na našem projektu. Tito účastníci projektu mohou mít rozdílné představy, ale

⁴² KRCHOVÁ, Hana. *Praktický projektový manažment*, s. 48.

⁴³ NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. Praha: Grada, 2008, s. 22. ISBN 978-80-247-2544-4.

také vliv. Pokud správně identifikujeme klíčové zainteresované strany, zvýšíme efektivitu a snáze uspokojíme potřeby těchto subjektů.⁴⁴

Další skupinou dle důležitosti jsou sekundární zainteresované strany, mezi nimiž si představíme subjekty, které nemají tak silnou vazbu či vliv na projekt, ale nesmíme je v žádném případě opomínat. Může se jednat například o naši konkurenci či orgány státní správy. Při rozdělování zainteresovaných stran do skupin musíme brát vždy zřetel na povahu konkrétního projektu.

Někdy se můžeme setkat také s pojmy „přímí účastníci projektu“ a „strany dotčené projektem“. Jako přímé účastníky projektu označujeme osoby či skupinu osob, které mají bezprostřední podíl na návrhu a realizaci projektu. S tím jsou také spojeny jejich pravomoci a zodpovědnost za realizovaný projekt. Pod druhým pojmem si naopak představíme osoby, které jsou při provádění projektu či jeho finálním produktem nějakým způsobem dotčeny.⁴⁵

2.5.5.1 Analýza zainteresovaných stran

Analýza zainteresovaných stran, označována také jako analýza stakeholderů, je jednou z dalších analýz, která by v dokumentaci vytvořené před zahájením realizace projektu neměla nikdy chybět, jelikož slouží k identifikování subjektů, jež mají vliv na konkrétní projekt, či je daný projekt nějakým způsobem ovlivňuje.⁴⁶ Jedná se o PMI a IPMA metodu, díky které máme možnost definovat jednotlivé stakeholdery a jejich zájmy, které jsou spojeny s projektem. Analýza zainteresovaných stran se však nepoužívá pouze v předprojektové fázi projektu, v projektové fázi má také důležitou roli, protože může posloužit jako základní podklad pro vypracování komunikačního plánu a řízení vztahů se zainteresovanými stranami.⁴⁷

Proces analýzy zainteresovaných stran je zahájen identifikací zainteresovaných stran projektu. V tuto chvíli je důležité shrnout do dokumentu všechny aktéry, kteří budou jakýmkoliv způsobem zapojeny do našeho projektu. Na místě je také určení klíčových stakeholderů projektu.

⁴⁴ KENNY, Graham. Five Questions to Identify Key Stakeholders. In: *Harvard Business Review* [online]. 2014 [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://hbr.org/2014/03/five-questions-to-identify-key-stakeholders>

⁴⁵ JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, s. 67. ISBN 978-80-905297-1-7.

⁴⁶ MÁCHAL, Pavel et al. *Projektové řízení: příklady z praxe*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015, s. 18. ISBN 978-80-7509-330-1.

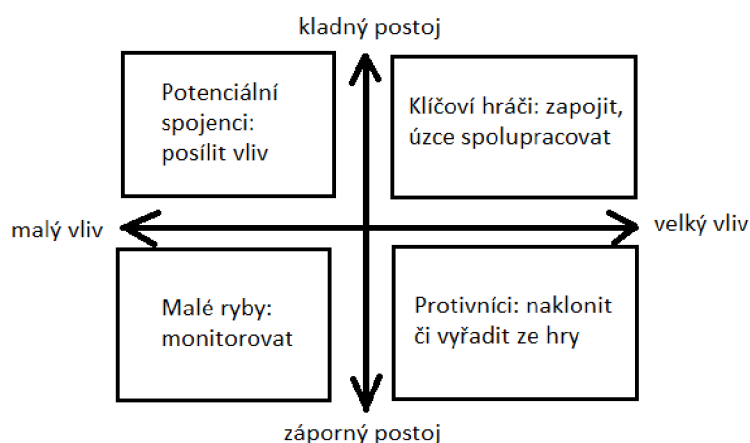
⁴⁷ JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*, s. 67-68.

V další části bychom měli věnovat pozornost zájmům, požadavkům a očekávaní zainteresovaných stran, jelikož pochopení těchto faktorů je pro náš projekt zásadní a rozhodující. V této konkrétní fázi projektový tým a manažer vyhodnocuje pomocí cílených otázek, jaký vliv má projekt na zainteresované strany. Otázky mohou znít například následovně:

- Jak jsou pro zainteresovanou stranu důležité náklady či zisk z projektu?
- Jaké informace po nás vyžaduje zainteresovaná strana?
- Ohrožuje projekt postavení zainteresované strany ve společnosti nebo naopak posilňuje?
- Jaké jsou hlavní rizika a příležitosti pro danou zainteresovanou stranu ve vztahu k projektu?
- Jakou míru vlivu má projekt na zainteresovanou stranu?
- Může nějakým způsobem zainteresovaná strana ohrozit úspěch projektu?
- Je zainteresovaná strana pro náš projekt důležitá?

Poté je ideální pokračovat vyhodnocením skutečného vlivu a zájmu/ postoje zainteresovaných stran na projekt. Zájmy a vliv stakeholderů se většinou liší, zainteresované strany mají často odlišná očekávání a postoje.⁴⁸ Během této části analýzy bychom měli zjistit, zda budou mít jednotlivé zainteresované subjekty k projektu záporný nebo kladný postoj a jestli budou mít na projekt malý či velký vliv.

Tabulka č. 2 - Matice „vliv × postoj“



Zdroj: DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*, s. 48.

⁴⁸ KRCHOVÁ, Hana. *Praktický projektový manažment*, s. 49–51.

Nastavit správnou strategii zapojení zainteresovaných stran nám značně usnadní matice „vliv × postoj“.⁴⁹ Jak můžeme vidět, matice je rozdělena do 4 kvadrantů. V prvním kvadrantu se uvádí tak zvaní klíčoví hráči, se kterými je potřeba úzce spolupracovat a řídit cíleně komunikaci. Ve druhém kvadrantu se nachází zainteresované strany, jež mají k projektu kladný postoj, ale na realizaci mají malý vliv, takovou skupinu stakeholderů je nutné pravidelně informovat a posílit jejich vliv, jelikož se jedná o naše potenciální spojence. Třetí kvadrant je věnován těm, kteří mají velký vliv na projekt, ale naopak mají záporný postoj k našemu projektu, do této kategorie se často řadí konkurence a naši protivníci. V posledním kvadrantu se objevuje zbytek stakeholderů, kteří mají záporný postoj k projektu a zároveň na něj mají zanedbatelný vliv, zájmy takových subjektů stačí pouze monitorovat.⁵⁰

Informace o zainteresovaných stranách, jež jsme získali během analýzy stakeholderů je vhodné zapsat také do registru zainteresovaných stran.

Tabulka č. 3 - Registr zainteresovaných stran

Registr zainteresovaných stran							
Projekt:	Jaký je název či pracovní název projektu?			Zpracoval:	Kdo je autorem dokumentu?	Datum	Jaké je datum poslední aktualizace?
Zainteresaná strana	Kdo?	Očekávání, požadavky a zájmy	Vliv	Postoj	Strategie zapojení		Poznámka
Jaké je pojmenování zainteresované strany?	Kdo danou stranu reprezentuje?	Jaká jsou reálná očekávání, zájmy a omezení, jež má cílová skupina ve vztahu k projektu?	Jaký je vliv strany? Vyberte malý či velký.	Jaký je postoj? Vyberte kladný, neutrální či negativní.	Jakou strategii zapojení do projektu zvolíte? Na jaká témata budete při komunikaci s danou zainteresovanou stranou klást důraz?		Na co byste neměli zapomenout, například při zpracování komunikačního plánu?

Zdroj: DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*, s. 49.

Registr zainteresovaných stran je výstupním dokumentem analýzy zainteresovaných stran, nebude-li tato listina vypracována, hrozí nám značné riziko, že vynecháme zájmy některé z vlivných zainteresovaných stran, což pro nás může mít negativní dopad.⁵¹

⁴⁹ DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*, s. 48.

⁵⁰ MÁCHAL, Pavel et al. *Projektové řízení: příklady z praxe*, s. 18.

⁵¹ DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*, s. 47–49.

Dobře vypracovaná analýza zainteresovaných stran a registr zainteresovaných stran má pro nás veliký přínos. Zjištění očekávání klíčových stakeholderů a následné přizpůsobení projektu jejich požadavkům už před realizací projektu vede bez pochyby k úspoře našich nákladů.⁵²

2.5.6 Komunikační plán

Pro úspěšnou spolupráci se zainteresovanými stranami je potřeba vytvořit účinný komunikační plán na řízení stakeholderů neboli nástroj pro snazší a efektivní komunikaci se zainteresovanými stranami.

Pro vytvoření komunikačního plánu se můžeme inspirovat Laswellovým modelem, který je složen ze souboru otázek. Tento model je postaven na principu přímého toku informací pouze od komunikátora k příjemci, tedy k zainteresované straně, nikdy ne naopak.

Nejlepším způsobem grafického zpracování komunikačního plánu je jeho vypracování do tabulky.

Tabulka č. 4 - Komunikační plán

Zainteresaná strana	Zodpovědná osoba	Informace	Kanál	Frekvence	Efekt
Kdo reprezentuje zainteresovanou stranu	Kdo je zodpovědný za komunikaci se zainteresovanou stranou	Jaké informace se budou poskytovat, popřípadě co zainteresovaná strana musí schválit	Jakými informačními kanály budou informace poskytované	Kdy se budou informace poskytovat	Jakého efektu chceme dosáhnout

Zdroj: KRCHOVÁ, Hana. *Praktický projektový manažment*, s. 54.

Velký důraz je kladen na volbu vhodných komunikačních kanálů, někdy je ideální využívat i více kanálů zároveň. Pozornost musíme věnovat také frekvenci podávání informací. Z vytvořené tabulky bychom měli vyčíst, jaký přístup zainteresovaným stranám vyhovuje a jaký styl komunikace preferují.

Je nutné si uvědomit, jak je častá a včasná komunikace důležitá, protože právě díky informovanosti mají zainteresované strany pocit, že jsou součástí projektu a mají

⁵² MÁČHAL, Pavel et al. *Projektové řízení: příklady z praxe*, s. 18–19.

ve svých rukou určitou míru kontroly, díky tomu mají také větší pochopení pro případné změny na projektu. Je tedy zřejmé, jak je efektivní komunikace se zainteresovanými stranami zásadní, a neměli bychom ji podceňovat. Zpracování a dodržování komunikačního plánu totiž může ovlivnit úspěch či neúspěch projektu.⁵³

2.5.7 Řízení rizik

Řízení rizik je jednou z nejdůležitějších částí plánování projektů, bez které bychom se neobešli. Kdybychom na řízení rizik nebrali zřetel, mohlo by nastat hned několik potíží s dodržováním termínů a rozpočtu projektu.

Jednou z definic, jak můžeme uchopit riziko, je vnímání rizika jako událost, jež se může s určitou mírou pravděpodobnosti vyskytnout a projekt následně určitým způsobem ovlivní. Většinou se jedná o riziko s negativním vlivem, které nám může uškodit. Vliv však může mít také pozitivní stránku, pak již mluvíme o příležitosti.⁵⁴

Podle Hany Krchové je riziko přirozenou součástí jakéhokoliv projektu. Neexistuje žádný projekt, u kterého by se nevyskytovala rizika. Hana Krchová popisuje riziko jako nejistou podmínku či událost, která když nastane, může negativně ovlivnit dosažení projektového cíle. Na riziko však nesmíme nahlížet pouze jako na spouštěcí událost neboli hrozbu, ale jako na určitou událost, která vede k nějakému scénáři s jasně daným dosahem na cíl projektu a způsobuje škodu, jež máme možnost jednoznačným způsobem vymežit.

Řízení rizik se provádí za účelem identifikace rizik, abychom se mohli připravit adekvátně a co nejrychleji reagovat na případný výskyt ohrožení úspěšnosti projektu dříve, než se taková hrozba reálně objeví. Díky řízení rizik můžeme vydefinovat, minimalizovat a někdy dokonce eliminovat rizika, která by se mohla bez brzké identifikace vyvinout až ve fatální problémy. Význam řízení rizik tedy spočívá ve schopnosti časně rozpoznání rizik a rozhodnutí, zda bychom měli či neměli věnovat pozornost opatřením na jejich zmírnění.

Pokud mluvíme o riziku, přemýšlíme především o konkrétním výsledku, který z rizika může vyplynout. Proto vždy zvažujeme parametry, jako je hrozba, scénář rizika a vliv rizika.

⁵³ KRCHOVÁ, Hana. *Praktický projektový manažment*, s. 54–55.

⁵⁴ SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010, s. 162. ISBN 978-80-7043-975-3.

- Hrozbu chápeme jako projev určitého nebezpečí, které je skryté v nejistotě spojené s konkrétní událostí.
- Scénář rizika vyplývá z hrozby a konkretizuje ji skrze děj či události. Z hrozby však nemusí pokaždé vycházet scénář.
- Jako vliv rizika v tomto případě bereme výsledný vliv na projekt, jež sebou může riziko přinést.⁵⁵

2.5.7.1 Identifikace rizika

Identifikace rizik je proces analyzování rizikových faktorů, jež mohou ovlivnit jednotlivé projekty. Je však nutné se zaměřit pouze na ty faktory, které jsou pro daný projekt relevantní.⁵⁶ Cílem identifikace je najít potenciální rizika a jejich vlastnosti, aby nebyl ohrožen celý projekt. Tento proces se opakuje také v dalším průběhu životního cyklu projektu, jelikož se mohou kdykoliv objevit nové rizikové události. Nejčastější metodou k identifikování významných rizik je brainstorming a další kreativní techniky.

Při identifikaci je důležité určit také úroveň míry rizika, k tomu slouží matice pravděpodobnosti a dopadu.

Tabulka č. 5 - Matice pro učení hodnoty rizika

	Dopad			
Pravděpodobnost	Velmi malý (1)	Malý (2)	Střední (3)	Velký (4)
Velmi malá (1)	1	2	3	4
Malá (2)	2	4	6	8
Střední (3)	3	6	9	12
Velká (4)	4	8	12	16

Zdroj: DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*, s. 203.

Někdy se můžeme setkat také s úrovní hodnoty rizika „fatální“, to však záleží na konkrétní firmě. Každá organizace si nastavuje svou vlastní strategii, obecně se ale doporučuje v případě malých hodnot pouze monitorování rizikových situací, co se týče

⁵⁵ KRCHOVÁ, Hana. *Praktický projektový manažment*, s. 138.

⁵⁶ SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*, s. 163.

středního vlivu, takové události bychom měli nějakým způsobem ošetřit. Rizika velkých hodnot se pak musíme snažit při nejmenším snížit na střední úroveň, bez tohoto bodu nelze projekt spustit.⁵⁷

2.5.7.2 Reakce na rizika

Reakce nebo odpověď na rizika je proces, kdy musíme najít vhodné postupy jak redukovat ohrožení nebo naopak jak využít příležitosti. Abychom tohoto docílili, musíme zvolit správnou strategii.

- **Ignorování rizika** („Leaveit“)

Tato strategie bývá zvolena pouze v případě, že se jedná o malé či zanedbatelné riziko, kdy pro nás nepředstavuje žádné nebezpečí.

- **Monitorování rizika** („Monitore the risk“)

Monitorování je ideálním krokem v reakci na rizikové události se středním dopadem a velmi malou pravděpodobností výskytu. Takové riziko se musí sledovat, abychom odhadli, zda se mění jeho vliv pro projekt. Pokud se vliv zvyšuje, je třeba určit další možné kroky proti budoucímu potenciálnímu riziku. Plán na řízení takového rizikového faktoru se zpracovává až ve chvíli, kdy stoupne jeho význam.

- **Vyhnutí se riziku** („Avoidance“)

Vyhnutí se riziku se používá, když potřebujeme příčiny vzniku rizikového faktoru eliminovat. Důležité je také vytvořit plán komunikace se všemi zainteresovanými stranami, a odstranit tak příčinu pozdějších protestů a potíží.

- **Přenesení rizika** („Transference“)

Přenesením rizika se rozumí přenést rizika a jejich důsledky na třetí stranu, tím však riziková událost nezmizí, pouze zodpovědnost za jejich řízení přebírá někdo jiný. Musíme počítat také s náklady určenými pro třetí stranu a následně je započítat do rozpočtu projektu.

- **Zmírnění rizika** („Mitigation“)

Strategie zmírnění rizika slouží ke snížení hodnoty nebezpečnosti rizika snížením dopadu nebo pravděpodobnosti výskytu rizika.

⁵⁷ DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*, s. 202–203.

- **Akceptování rizika** („Acceptance“)

Další možnou strategií je akceptace neboli přijetí rizika, kdy jsme ochotni akceptovat následky rizika, když se vyskytne.⁵⁸

Rizika je třeba zanést do dokumentů, v průběhu projektu musíme monitorovat rizika analyzovaná v předprojektové fázi, ale také ta nově vznikající.⁵⁹

2.5.7.3 Registr rizik

Registr rizik je dokument, který zachycuje identifikovaná rizika jednotlivých projektů.⁶⁰

Tabulka č. 6 - Registr rizik

Registr rizik									
Projekt	Jaký je název či pracovní název projektu?		Zpracoval	Kdo je autorem dokumentu?	Datum	Jaké je datum poslední aktualizace?			
Identifikace rizik projektu					Jak se budeme chovat ve vztahu k riziku		Jak s budeme chovat, pokud se riziko změní v realitu		Zodpovědnost
ID	Popis rizika	Pravděpodobnost (1 - nejnižší, 5 - nejvyšší)	Dopad (1 - nejnižší, 5 - nejvyšší)	Skóre (1 - 25)	Strategie proti riziku	Plán protiopatření	Spouštěč	Plán nápravných akcí	Zodpovídá
1	O co jde?	Jaká je pravděpodobnost daného scénáře?	Jaký je dopad daného scénáře?	Součin předchozích dvou čísel	Jaká bude strategie proti riziku?	Jaká opatření budou provedena?	Podle čeho poznáme, že se riziko změnilo v realitu?	Co uděláme, pokud riziko nastane?	Kdo je zodpovědný za řízení tohoto rizika?
2	...								

Zdroj: DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*, s. 107.

Registr rizik je jednoduchý, ale velmi účinný nástroj k evidenci všech relevantních rizik. Jedná se o tak zvaný živý dokument, jelikož se rizika v průběhu

⁵⁸ SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*, s. 170–172.

⁵⁹ KRAJČÍK, Vladimír. *Projektový management: příprava a řízení projektu*. Ostrava: Vysoká škola podnikání v Ostravě, 2006, s. 39. ISBN 80-86764-57-5.

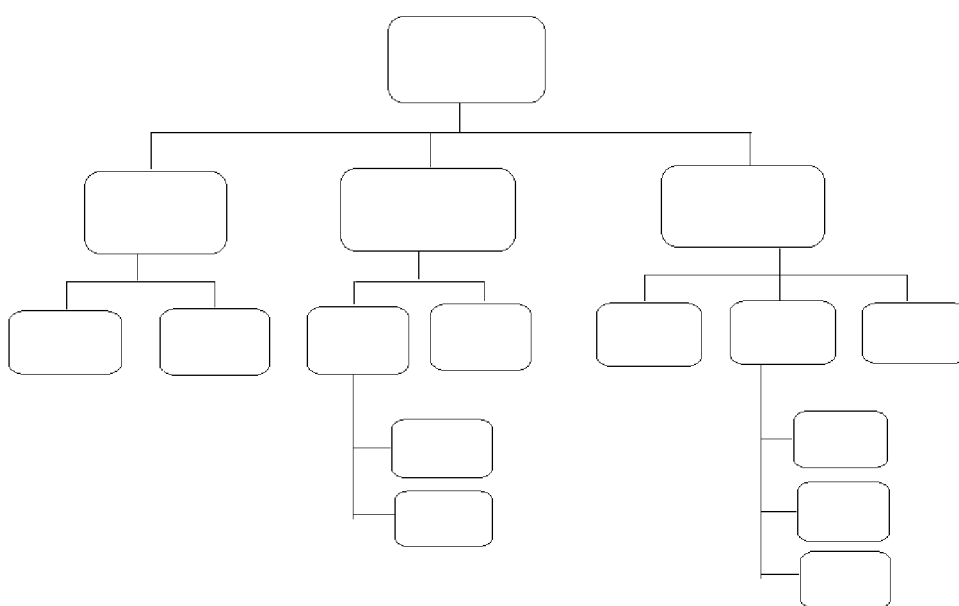
⁶⁰ *A guide to the project management body of knowledge*. Sixth Edition. Newtown Square: Project Management Institute, [2017]. ISBN 978-1-62825-184-5.

celého životního cyklu projektu mění. Pokud registr rizik nezpracujeme, může se stát, že nějaký významný rizikový faktor opomeneme, a ohrozíme tak celý projekt.⁶¹

2.5.8 WBS

Správně zpracovaná hierarchická struktura rozdělení práce na projektu je pro nás velmi zásadní. Struktura WBS je v přístupu IPMA a PMI efektivním grafickým nástrojem, jak přehledně popsat rozsah projektu. Díky WBS přesně vidíme, jak se celý projekt rozdělí do několika menších částí.⁶²

Tabulka č. 7 - Grafické znázornění struktury WBS



Zdroj: KŘIVÁNEK, Mírko. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*, s. 132.

Jak můžeme vidět, grafické vyobrazení WBS poukazuje na to, že se jedná o hierarchický stromovitý rozklad práce na projektu do činností, u kterých dokážeme určit, kdo bude za jednotlivé činnosti zodpovědný a jak dlouho budou tyto činnosti trvat.⁶³

Zpravidla se WBS zpracovává směrem dolů, to znamená, že hlavní produkt projektu bude zaznamenán v nejvyšší kolonce, poté následují produkty a na nejnižší

⁶¹ DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*, s. 105–107.

⁶² KRCHOVÁ, Hana. *Praktický projektový management*, s. 83.

⁶³ KŘIVÁNEK, Mírko. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*, s. 132.

úrovni budou pracovní balíky. Po identifikaci těchto pracovních balíků, můžeme začít s jejich dělením do konkrétních pracovních úloh. Pro přehlednost je nejlepší, pokud se WBS vytvoří na tři nebo čtyři úrovně.⁶⁴

2.6 Projektová fáze

Po kompletním zpracování plánů a analýz je ukončena předprojektová fáze a projekt vstupuje do další části svého životního cyklu, a tou je projektová fáze, ve které se projekt realizuje, a plány se stávají realitou.⁶⁵

V projektové fázi projektu se musí pravidelně organizovat schůze, na kterých se projednává stav projektu. Právě díky poradám můžeme kontrolovat, zda vše probíhá podle očekávání. Projekt musíme monitorovat z hlediska nákladů, termínů i kvality. Aby byl přechod k realizaci projektu snazší a příjemnější, doporučuje se začít „kick-off meetingem“, na kterém se sejdou všechny důležité zainteresované strany. Co by zde mělo zaznít? Na tomto setkání bychom si měli zopakovat plán řízení a časový harmonogram projektu.

2.6.1 Monitorování projektu

Do monitorování projektu se řadí sběr, analýza a předávání informací o postupu projektu. Plánování a sledování projektu na sebe úzce navazuje, díky plánu máme jasně vytyčený cíl a cestu k této metě, zatímco monitorováním kontrolujeme, jestli jdeme správným směrem. K tomu potřebujeme znát také základní procesy, podle kterých můžeme pracovat efektivněji. Konkrétně bychom měli využívat následujících technik.

- Vykazování výkonnosti projektu – díky tomuto procesu porovnáváme stav projektu se stavem požadovaným.
- Správa změn – jedná se o přezkoumání, schvalování a koordinaci žádostí o změnu plánu v čase, rozpočtu nebo rozsahu.
- Kontrola výstupu projektu – během procesu konfigurace probíhá kontrola změn a aktualizace projektových výstupů.
- Řízení problémů – tento krok slouží k analyzování, monitorování a řešení problémů, jež by mohli mít vliv na úspěšnost projektu.
- Řízení rizik – v této fázi se soustředíme na adekvátní reakci na rizika projektu.

⁶⁴ KRCHOVÁ, Hana. *Praktický projektový manažment*, s. 86–87.

⁶⁵ JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*, s. 196.

- Management kvality – chápeme jej jako zabezpečení pracovních procesů a výstupů projektů, abychom dodrželi požadavky na kvalitu.
- Management obstarávání – je metoda řízení, jež se používá v případě řízení dodavatelů.
- Řízení požadavků – jedná se o techniku, která zajišťuje, abychom dobře identifikovali a monitorovali požadavky na projekt během celého projektu. Tento proces je skvělý i pro řízení a regulování změn.

2.6.2 Reporting o stavu projektu

Jak již bylo zmíněno, základním faktorem každého úspěchu je komunikace, proto by všechny informace o projektu měli být přesné, kompletní, včasné, relevantní a především pochopitelné. Pokud chceme úspěšně dosáhnout našeho cíle, musíme se důkladně věnovat měření a reportování o výkonnosti projektu.⁶⁶ V zájmu všech je nezbytné, aby všichni obdrželi pouze informace o skutečném stavu projektu. Jakým způsobem a jak často budeme jednotlivým interesovaným stranám posílat zprávy, bylo dohodnuto již v předprojektové fázi během tvorby komunikačního plánu, který musíme všichni následovat⁶⁷

2.7 Poprojektová fáze

Poslední fází životního cyklu je poprojektová fáze, ve které bývá projekt ukončen. V této části se také předává vytvořený projekt se splněnými cíly zadavateli projektu.

Ukončení projektu je chápáno jako dokončení prací na projektu, kdy bylo dosaženo předpokládaných výsledků. Obvykle se kombinují dva procesy, tj. dokončení hmotných výstupů projektu a jejich přijetí zadavatelem projektu, protože musí souhlasit s výsledkem projektu. Druhým procesem je sepsání a předání všech informací a negativních i pozitivních poznatků z průběhu projektu, abychom měli podklady pro vytvoření finálního vyhodnocení. Ideálním postupem je také kontrola a porovnání základací listiny a logického rámce se skutečností, zda jsme dodali vše, co jsme na začátku celého životního cyklu projektu slíbili. Zde je zahrnuto také vyhodnocení akceptačních kritérií a kritérií úspěšnosti projektu.

⁶⁶ KRCHOVÁ, Hana. *Praktický projektový manažment*, s. 153–159.

⁶⁷ JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*, s. 199.

Úkolem projektového manažera je i péče o členy projektového týmu, kdy jim pomůže s přechodem do jiného projektu, s návratem na jejich oddělení, popřípadě je připraví na odchod z firmy. Manažer také nesmí zapomenout poděkovat všem účastníkům projektu a následně je za jejich odvedenou práci náležitě odměnit.

Projektový tým nemá za úkol vypracovat pouze dokumentaci o průběhu projektu, následně ji musí také správně archivovat s ohledem na smluvní podmínky a zákony. Poté se ukončují i smlouvy, které kvůli konkrétnímu projektu byly uzavřeny.

Pokud ukončíme projekt, nejčastěji tím myslíme, že jsme dosáhli výsledků, které jsme si stanovili. Občas se však mohou ukončovat projekty i z jiných důvodů, jako je vyčerpání rozpočtu, dosažení určitého data nebo také kombinací těchto faktorů. Vždy se snažíme ukončit projekt řádně, bohužel však může dojít také k mimořádnému ukončení, které není vždy ideální, důvodů však existuje spousta, například:

- Zanikl důvod dosáhnout stanoveného cíle.
- Cíl a podmínky realizace projektu nebyly správně vytyčeny.
- Neočekávané důvody.
- Katastrofická událost.

Mimořádné ukončení se musí řádně promyslet, abychom vytvořili plán, jak se vypořádáme s nevratnými skutečnostmi.

Dalším klíčovým krokem, na který se často zapomíná, je zpětná vazba projektového týmu. Tu by měl požadovat management projektu.

Posledním dokumentem, jenž je nutné zpracovat, je závěrečná zpráva o průběhu projektu. Tato závěrečná zpráva musí obsahovat všechny podstatné informace o projektu a jeho změnách. Cílem vypracování tohoto dokumentu je přehledný popis celého projektu, respektive o průběhu projektu, dosažených výstupech projektu včetně jeho přínosů. Závěrečná zpráva také často odkazuje na další dokumenty, ve kterých je podrobněji popsán průběh daného procesu. Jednotná struktura závěrečné zprávy však neexistuje, proto si ji tvoří každá organizace podle svých požadavků.⁶⁸

⁶⁸ JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*, s. 242–252.

3 Praktická část

V praktické části navážeme na část teoretickou, ve které jsme si definovali důležité pojmy, s nimiž budeme pracovat i nyní. Popsané teoretické znalosti budeme v této části aplikovat v případové studii v české společnosti Rohlik.cz.

3.1 Představení společnosti

Rohlik je boží služba s božím jídlem. Boží služba ale neznamená pouze rychlé doručení zboží zákazníkovi do 90 minut. Boží jídlo neznamená výběr produktů, které nabízejí všechny větší řetězce. Sortimentní pyramidu v Rohliku tvoří z 50 % podpora farmářů. Rohlik.cz má neskutečných 900 dodavatelů, protože spolupracuje i s drobnými producenty, kteří by nebyli schopni zajistit dodání zboží velkým řetězcům tak, aby pokryli jejich obchody. Rohlik jde ale jiným směrem než ostatní, chce být odlišným, chce být jedinečným, proto také nabízí unikátní produkty, které v regálech běžných obchodů nenajdeme.



Obrázek č. 1 - Spolupráce s menšími partnery

Zdroj: Rohlik.cz. *Interní dokumentace.*

Rohlik dává šanci všem menším farmářům, vinařům i pivovarům, Momentálně spolupracuje s více než 200 lokálními producenty, z toho jen v roce 2021 k září navázal spolupráci se 40 novými menšími partnery. Co tedy Rohlik dělá, má pozitivní vliv i pro farmáře, venkov a pěstování.

Rohlik.cz vznikl roku 2014 jako Startup, během několika let se dostal do povědomí statisíců, ne-li milionů lidí. Někteří jej vnímají pouze jako online supermarket s potravinami a drogistickým zbožím. Rohlik je ale mnohem více, jeho misí je pomáhat všem lidem v Evropě dobře jíst a také dobře žít, proto svým zákazníkům nabízí výborné jídlo, rychlé doručení, a to v té nejlepší možné kvalitě.



Obrázek č. 2 - Expanze Rohliku do Evropy

Zdroj: Rohlik.cz. Interní dokumentace.

Rohlik. cz je součástí skupiny Rohlik Group, do které spadá také pobočka Kifli.hu v Maďarsku, Gurkerl.at v Rakousku a Knuspr.de v Německu. V letošním roce navíc spustí další pobočky i v jiných evropských státech, jako je Francie nebo Rumunsko, Itálie a Španělsko pod názvem Sezamo.⁶⁹

⁶⁹ *Budoucnost reatilu, Rohlik.cz, 2021. Interní dokumentace.*

Na českém trhu není společnosti jako je Rohlik, proto nemůže také nikoho kopírovat, musí si vytvářet své vlastní hodnoty a koncept.



Obrázek č. 3 - Přísady Rohliku

Zdroj: Rohlik.cz. Interní dokumentace.

Jak sám Rohlik uvádí, do všeho, co dělá, přidává 10 hlavních přísad, mezi které patří:

1. Ohromování zákazníků, které chce nadchnout, plnit jejich přání ještě dříve, než si o to zákazníci sami řeknou.
2. Posouvání se rychle dopředu. Rohlik se řídí mottem: „lepší hotové než perfektní“. Vždy musí být ale nová řešení pro zákazníky lepší než ta původní.
3. Neustálé zlepšování. „Je Rohlik dobrý? Bude ještě lepší!“
4. Přemýšlení jako majitel. Rohlik dělá něco, co před ním ještě nikdo nezkusil, proto se lidé ve firmě nesmí bát překročit hranice své komfortní zóny a přinášet nové nápady.
5. Usilování o velké výsledky s velkým dopadem. Práce musí být efektivní a Rohlíci musí umět prioritizovat, na prvním místě je vše, co má největší dopad na zákazníky.
6. Zvědavost a hledání řešení.
7. Učení se. Rohlik rád experimentuje, ale také se učí z neúspěchů.

8. Udržení si zdravého nadhledu, férové chování k zákazníkům, ale i mezi sebou ve firmě.
9. Zábava. Rohlik je neustále pozitivní a plný energie, všechny zaměstnance jejich práce baví, protože mají optimistické poslání.
10. Vytváření skvělého pracovního prostředí. V Rohliku se všichni inspiroují navzájem, spolupracují spolu na nalézání nových řešení. „Prostě je radost spolu pracovat.“⁷⁰

Rohlik se každým rokem rozšiřuje, roste přímo raketovým tempem, což je zaslouženým výsledkem tvrdě odvedené práce všech zaměstnanců napříč firmou, ale také zákazníků, kteří Rohliku důvěřují a podporují jej. Bez věrných zákazníků by samozřejmě žádný Rohlik nebyl.



Obrázek č. 4 - Počet zákazníků

Zdroj: Rohlik.cz. Interní dokumentace.

I z grafu můžeme vidět, že oblíbenost Rohliku se neustále zvyšuje a počet domácností, které na Rohliku nakupují, narostl od roku 2018 do roku 2021 až 2,5 ×. Momentálně dělá na Rohliku nákup přes 410 tisíc domácností.

⁷⁰ Naše kultura. In: *Rohlik.cz* [online]. [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://zivotvrohliku.cz/nase-kultura/>

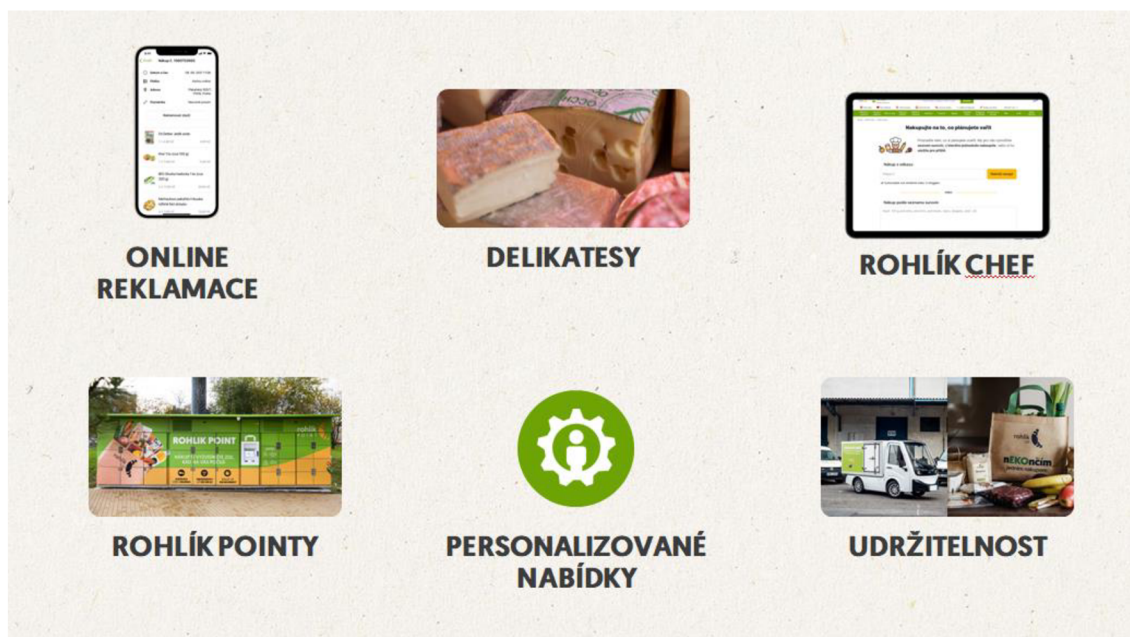


Obrázek č. 5 - Mapa dostupnosti Rohlíku

Zdroj: Rohlík.cz. Interní dokumentace.

Rohlík se snaží být dostupný co nejvíce lidem, na mapě můžeme vidět, do kterých regionů se již rozšířil. Prvním městem, ve kterém Rohlík.cz začal působit, je Praha. Nyní jsou v Praze 2 sklady, i díky tomu je Rohlík schopný zavážet nákupy zákazníkům ještě rychleji. Postupně se rozrůstal do regionů, které jsou na mapě znázorněny zelenou barvou, v roce 2021 se pak přidaly ještě další oblasti, jež jsou na obrázku vykresleny oranžově. Také z tohoto procesu si můžeme vyvodit, že je o Rohlík stále větší zájem.

Jak si zákazníci oblíbili Rohlík, dokazuje i hodnota 72 Net Promoter Score, toto skóre se samozřejmě řadí mezi prvotřídní výsledky a nám ukazuje, že zákazníci Rohlík jednoduše milují. Co ale dělá Rohlík tak výjimečným v očích zákazníků?

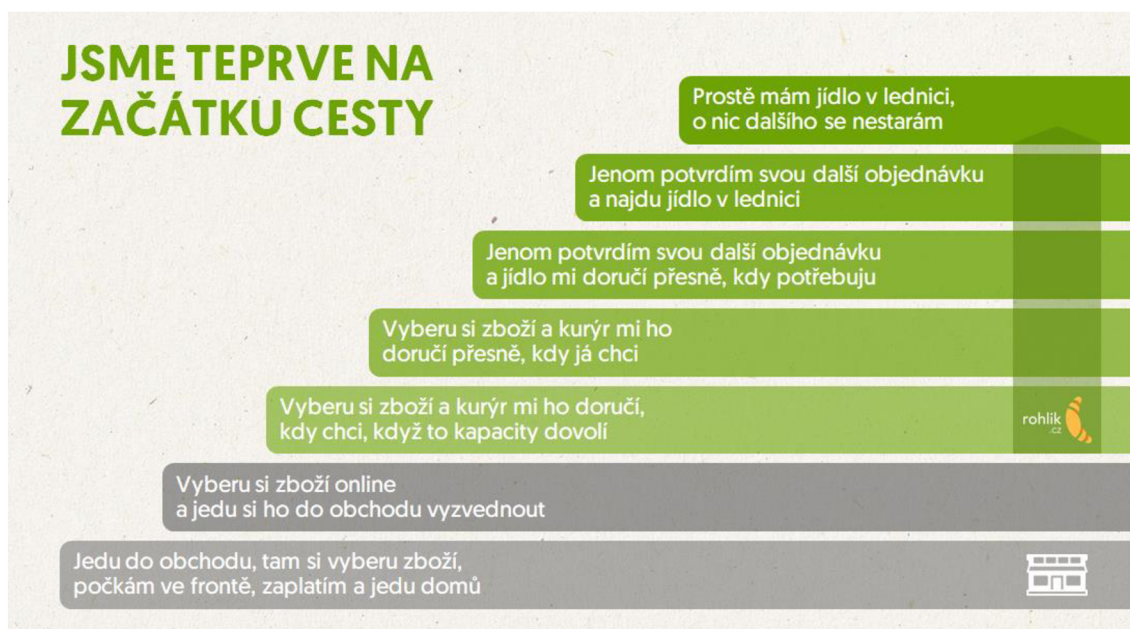


Obrázek č. 6 – Důvody, proč zákazníci milují Rohlik

Zdroj: Rohlik.cz. Interní dokumentace.

Rohlik zavedl tak zvané reklamace online, kdy si zákazník zboží reklamuje sám, aniž by musel operátorovi na zákaznické lince dokazovat, zda byl reklamovaný produkt opravdu doručen ve špatném stavu. Firma tak buduje své vztahy se zákazníky na absolutní důvěře. Dalším důvodem je zavedení Rohlik Pointů, jež slouží k bezkontaktnímu vyzvednutí nákupu, aniž by zákazník musel doma čekat na příjezd kurýra. Zatímco tradiční obchody spíše ruší pulty s delikatesami, protože se těžce udržují, Rohlik do své nabídky delikatesy zařadil. Nabízí prvotřídní sýry, salámy i tapas z celého světa, které jsou vždy čerstvě krájené a balené. Nabídky jsou navíc personalizované pro každého zákazníka podle jejich nákupních zvyklostí a pravděpodobnosti, každý tak vidí web Rohliku jinak. To tedy znamená, že pro 1000 zákazníků je 1000 obchodů. Dalším unikátem je Rohlik Chef, s nímž mohou zákazníci nakupovat ingredience podle receptů, jež jsou na webu nebo které si sem sami vloží. Rohlik se soustředí i na udržitelnost, má elektromobily, prodává část výrobků ve vratných lahvích a zavedl výměnné tašky, jež jsou pratelné. a nemusí se tak vyhazovat po prvním použití, jak je tomu u papírových tašek.

Rohlik ušel od svého vzniku dlouhou cestu plnou skvělých nápadů a inovací, za kterými stojí spousta lidí s pravým „rohlikovským“ duchem. Rohlik se nebojí jít svým vlastním směrem a vymýšlet velké věci, které ještě nikdo jiný nezkusil. Rychle reaguje na potřeby lidí, změny na trhu a aktuální události, Rohlik je prostě jednička ve svém oboru a určuje trendy v online nakupování.



Obrázek č. 7 - Cesta Rohliku

Zdroj: Rohlik.cz. Interní dokumentace.

Na obrázku můžeme vidět, jakou cestou se Rohlik vydává, momentálně se objevuje na třetím schůdku této „pyramidy“. I když už toho hodně předvedl a uživatele pravidelně ohromuje svými kroky, ani náhodou se nezastavuje a míří ještě výš. Tou nejvíce top představou budoucnosti Rohliku je služba, kdy zákazník nebude muset vůbec řešit nákup a vždy bude mít v lednici, co chce. To znamená, že Rohlik bude schopný predikovat, co zákazník v domácnosti potřebuje a jak často, a to mu doveze přímo domů, zákazník tedy nebude muset vůbec nic řešit. Jak i sám Rohlik uvádí, je teprve na začátku své cesty.⁷¹

⁷¹ *Budoucnost retailu*, Rohlik.cz, 2021. Interní dokumentace.

3.2 Vývoj projektového řízení společnosti

Stejně jak se během let vyvíjel a rozšiřoval Rohlik.cz, musel se vyvíjet a přizpůsobovat také jeho projektový management, který je pro takovou společnost zcela zásadní.

3.2.1 Generační a iterační projekty

Počátek vývoje projektového managementu Rohlik.cz představovaly generační, iterační a maintenance projekty.

Největší prioritou byla kladena na projekty generační, jelikož se jednalo o nejhodnotnější změny, jež firmu nejvíce posouvaly. Tento druh projektů se plánoval kvartálně a vybíral je board podle strategických priorit. Na projektu pracovala skupina, kterou vedl tlačič, což byl lídr skupiny. Ten byl zodpovědný za celý projekt. Pravidlem bylo, že součástí každé skupiny je již od začátku projektu i někdo z IT oddělení. Základním kamenem spolupráce pak byla pravidelná interakce, aby se celá skupina mohla synchronizovat a vyhodnotit svůj progres. Důležitým bodem bylo také vypracování hrubého harmonogramu a vytyčení milníků, které byly vždy vázány k domluvenému termínu a v nichž se očekávalo dodání stanoveného výstupu.

Iterační projekty byly řešeny až po generačních projektech podle toho, jestli pracovním skupinám zbyla kapacita. Zpravidla se jednalo o projekty menšího rozsahu nebo pouze o vylepšení něčeho, co již existovalo. Tento typ projektů se plánoval každý měsíc a také je vybíral board podle strategických priorit. Principy při realizaci, jako například častá interakce a přítomnost člena skupiny z IT, byly stejné jako u generačních projektů, jen v menším měřítku.

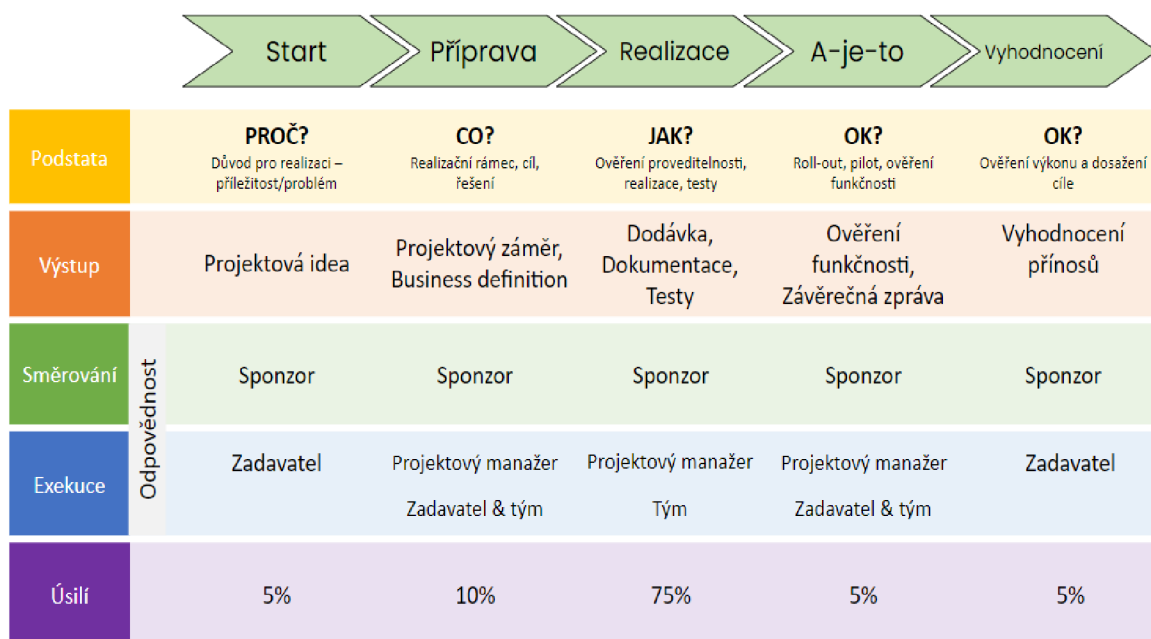
Maintenance pak byly projekty, které tvořily pouze malé úkoly, operativní zásahy nebo projekty s nejasným či nízkým přínosem.

Nejvýznamnějším přínosem bylo asi aplikování časté a pravidelné interakce a začlenění IT oddělení do týmů již od úplného začátku projektu. Ovšem poté přišla potřeba řídit projekty strukturovaně, a proto byla ve firmě zřízena projektová kancelář.⁷²

⁷² Typy projektů a jejich diferenciaci, Rohlik.cz. Interní dokumentace.

3.2.2 Projektová kancelář

Období generačních a iteračních projektů bylo tedy nahrazeno projektovou kanceláří neboli zkráceně PMO, ta pohlížela na projekty také pomocí tradičního projektového managementu. Projektová kancelář měla přesně definovanou a popsanou podstatu jednotlivých fází životního cyklu projektu.

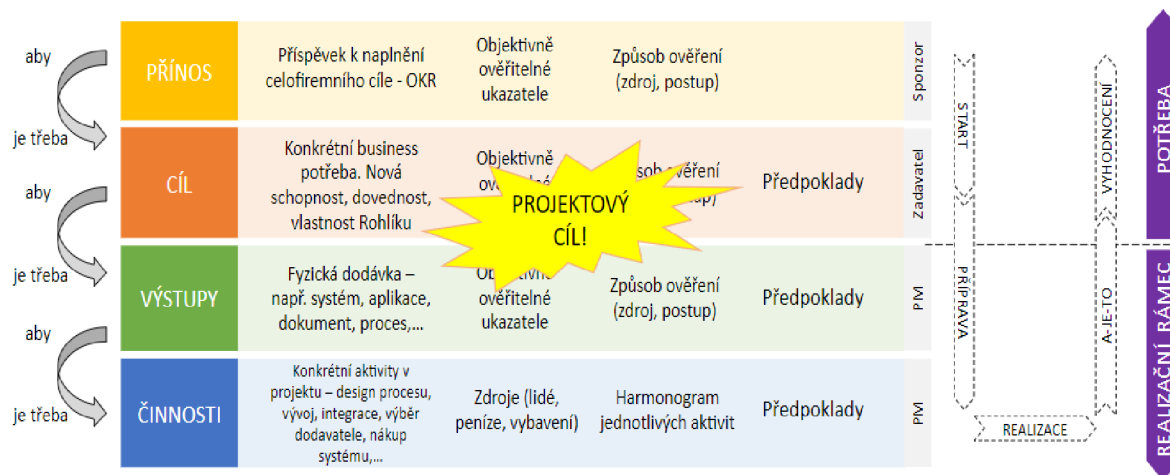


Obrázek č. 8 - Popis fází projektu

Zdroj: Rohlik.cz. Interní dokumentace.

Z tohoto grafického zpracování můžeme vidět, jakými zásadami se projektová kancelář řídila v konkrétních etapách projektu. Životní cyklus byl rozdělen do pěti fází, tedy zahájení projektu, příprava (plánování), realizace, dokončení projektu a následně jeho vyhodnocení. Je zde také vysvětleno, co jaká fáze představuje a proč by měla být řešena, jaká je její podstata a výstupy. Aby nedocházelo k mylným představám, byla přesně vydefinována odpovědnost za jednotlivé fáze, tedy kdo pracuje na určité fázi a pro kterou zainteresovanou stranu je její výstup určen. Zajímavé je také rozložení úsilí během projektu. Z obrázku je zřejmé, že Rohlik.cz věnoval nejvíce pozornosti realizaci projektu.

Také zde byl důležitý logický rámec, protože s jeho pomocí bylo stanoveno, za jakých předpokladů a představ by mělo být dosaženo úspěšného projektu a z něj vyplývajících výstupů.



Obrázek č. 9 - Logický rámec projektu

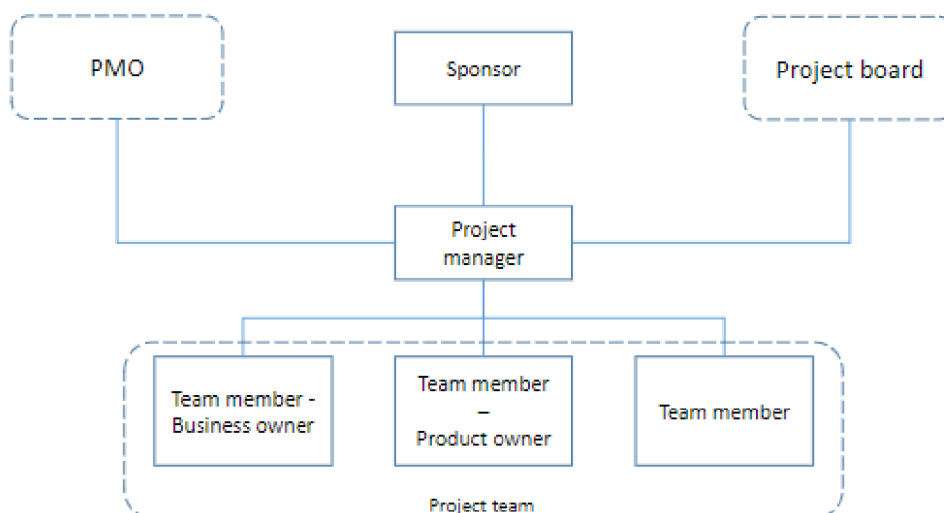
Zdroj: Rohlík.cz. Interní dokumentace.

Z logického rámce společnosti lze jasně vyčíst postup, jakým způsobem by měla být tabulka srozumitelně vyplněna a jak je pro Rohlík.cz definován cíl a přínos projektu. Pro ještě přehlednější vysvětlení byly do obrázku doplněny také fáze projektu. Během startu projektu se definoval přínos a cíle projektu, v přípravné fázi se pak vyplňovala dokumentace, realizace projektu znamenala pracovat na konkrétních činnostech neboli aktivitách v projektu a následně jsme se vraceli opět k vyšším řádům logframe. Ve fázi „A-je-to“ bylo dosaženo specifických výstupů projektů, a v poslední etapě probíhalo vyhodnocení cílů a přínosu.

Můžeme si všimnout také dalších pojmů jako „realizační rámec“ a „potřeba“. Jedná se o označení dvou rovin, které si Rohlík.cz stanovil. Realizační rámec označoval rovinu, ve které ležela spodní část logického rámce, tedy činnosti a výstupy. Pojmem potřeba pak byla označena druhá rovina, do které spadaly cíle a přínos projektu. Tyto termíny budou důležité také pro objasnění rolí projektového managementu za existence projektové kanceláře.

Projektová kancelář rozlišovala několik rolí, mezi které patřil sponzor, projektový manažer, zadavatel, člen projektového týmu a projektový výbor.

- Projektový výbor se označoval i jako project board. Jednalo se o nejvyšší orgán projektového managementu ve firmě. Project board schvaloval zahajování a uzavírání projektů. Měl za úkol definovat kontrolní body v realizační fázi projektu, zabýval se vyhodnocením cíle projektu a v rovině realizačního rámce řešil případné konflikty a jejich eskalace.
- Člen projektového týmu, nebo též team member byl buď procesní vlastník (proces owner) nebo produktový vlastník (product owner). Tento stakeholder nesl odpovědnost za proces nebo produkt, kterého se změna týkala. Člen projektového týmu musel plnit projektové úkoly a dodávat projektové výstupy.
- Zadavatel je tzv. business owner, býval iniciátorem změny a vlastníkem řešení. Zadavatel byl také členem projektového týmu, který popisoval především cíle projektu a stanovil kritéria pro jejich vyhodnocení.
- Projektový manažer neboli project manager zodpovídal za řízení projektu, to znamená, že připravoval plány projektu, zadával úkoly členům projektového týmu a prováděl kontroly plnění stanovených plánů. Projektový manažer byl v rovině potřeby řízen sponzorem projektu a rovině realizačního rámce se zodpovídal projektovému výboru. Project manager byl navíc kontaktní osobou pro kohokoliv z firmy, kdo je projektem nějak ovlivněn.
- Další roli zastával sponzor (sponsor). Sponzorem byl většinou manažer nebo člen project boardu, který musel zajistit zdroje na projekt. Zároveň byl hlavním vlastníkem procesu nebo produktu, kterého se změna týkala. Sponzor obvykle definoval a vyhodnocoval přínos projektu. Také měl pravomoci rozhodovat v rovině potřeby.

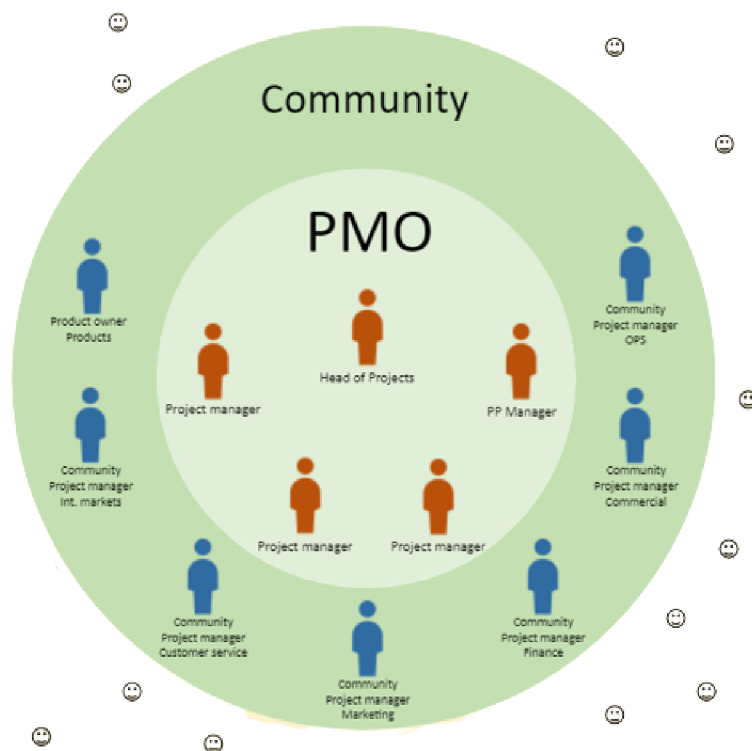


Obrázek č. 10 - Role projektového řízení v Rohlik.cz

Zdroj: Rohlik.cz. Interní dokumentace.

Na obrázku jsou graficky znázorněny role projektového managementu v dané společnosti a jejich vazby za existence projektové kanceláře. Jak si můžeme všimnout, projektový manažer byl takovým prostředníkem, který spolupracoval se všemi ostatními zúčastněnými stranami projektu. Nad ním pak stála projektová kancelář (PMO), sponzor a projektový výbor. Jak je zde vykresleno, projektový tým byl tvořen z několika členů a jeho jediná vazba směřovala právě k projektovému manažerovi, který za projektový tým zodpovídal. Projektový tým pak naopak zodpovídal za dodání konkrétních výstupů ze své práce, kterou jim projektový manažer zadal.

Projektová kancelář jako taková vytvářela a vylepšovala metodiku projektového řízení, pořádala školení projektového managementu, a byla vlastníkem procesů řízení projektů. PMO tvořila jedna hlavní osoba, která byla označována jako „head of project“, tři projektoví manažeři a jeden project portfolio manager, který spravoval portfolio projektů, poskytoval podporu projektovým manažerům a především nesl odpovědnost za včasný reporting o stavu projektu.



Obrázek č. 11 - Struktura projektové kanceláře

Zdroj: Rohlik.cz. Interní dokumentace.

Zde můžeme vidět strukturu projektové kanceláře v rámci celé firmy. Uprostřed kruhu je vykrelena projektová kancelář v čele s head of project a manažery. V další vrstvě byly kontaktní osoby všech oddělení společnosti, obecně nazývány jako community project managers a projektové kanceláři poskytovaly potřebnou součinnost na projektech. Tito manažeři pak sami vedli pouze projekty malého či středního rozsahu. Poslední součást firmy tvořil zbytek zaměstnanců ze všech oborů, kteří jsou znázorněni emotikony na bílém podkladu.

PMO navíc začala oproti předchozímu řízení více zapojovat i finanční oddělení, tlačila na kvalitní odhady, kdy na základě délky trvání a zainteresovaných osob odhadovala, kolik projekt bude stát a porovnávala to s přínosem. Zde bylo riziko, že odhady se v čase měnily, objevovaly se nové překážky a zpětně bylo jasné, že jsou původní informace nerelevantní s tím, jak rychlý rohlík je a jak se chce přizpůsobovat okolí.

Jelikož se Rohlik.cz začal vyvíjet poměrně rychlým tempem, projektová kancelář již nebyla efektivní. Pouhá kompletace všech podkladů trvala i tři až čtyři

měsíce, než se Rohlik.cz dostal teprve do první fáze vývoje projektu, a to nebylo pro firmu výhodné, proto se začala hledat rychlejší metoda projektového řízení.⁷³

3.2.3 Agilní řízení

Nejlepším řešením pro Rohlik.cz bylo agilní řízení, které společnost využívá i v současnosti. Agilní řízení je na rozdíl od tradičního projektového managementu více flexibilní a rychlejší. Firma se však nedrží pevně žádné metodologie a volí cestu, která dává týmům určitou volnost. Je ale nutné podotknout, že agilně je řízena pouze IT část firmy, ostatní oddělení se tomu však snaží přizpůsobit a měla by si plánovat své aktivity na základě toho, jak jsou naplánovány dvoutýdenní Sprints. Pokud si například marketing naplánuje marketingovou kampaň a IT tým bude zrovna v půlce Sprintu, může být nečekanými aktivitami ohrožen stanovený sprint goal a sprint musí být přeplánován. Při agilním řízení se se změnami počítá, týmy jsou připravené se přizpůsobovat a změnu neberou jako nepřítel. Interně je ovšem důležité nastavit správnou komunikaci mezi odděleními, spolupracovat a plánovat. Což je někdy těžké, pokud jsou oddělení řízena jinými metodikami. Zde hrají velkou roli agilní koučové, kteří se snaží dostávat agilní metodiky do povědomí všech zaměstnanců a jsou nositeli agilní myšlenky a nastavení efektivní spolupráce.

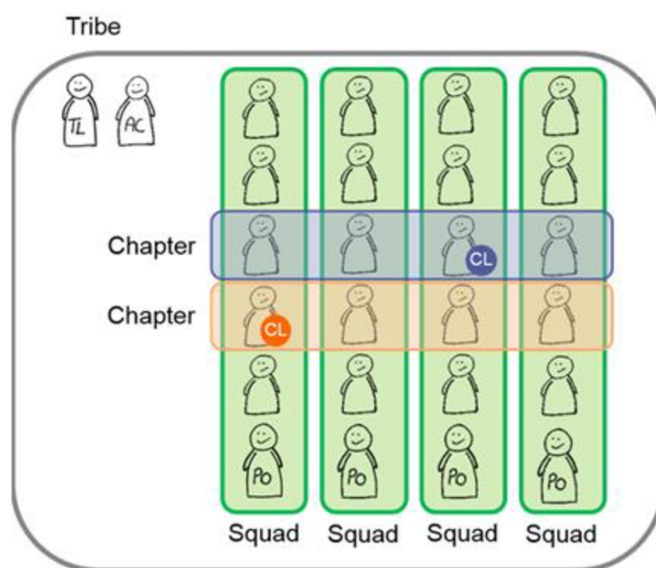
Rohlik.cz používá model Spotify, kterou vyvinula společnost Spotify. Jedná se o pěkný příklad agilní organizace pro více týmů ve společnosti vyvíjející produkty. Tato metoda používá pojmy jako Squads, Tribes a Chapters. Rohlik.cz využívá pro Squads také metodu Scrum, se kterou jsme se seznámili již v teoretické části.

- Squad je autonomní, multifunkční a samostatně organizovaný tým o šesti až dvanácti lidech. Jeden takový tým se zaměřuje na jednu oblast funkce nebo produktu s unikátním cílem. Do Squad patří také Product Owner, jež je nositelem business vize a Agile Coach, který je expertem na agilní metody.
- Tribe spojuje několik Squadů se shodnou oblastí funkcí dohromady, většinou jej tvoří 40–150 osob, proto je zde také Tribe Lead, jenž Tribe řídí, pomáhá s koordinací Squadů, Product Ownerů a sladování jejich cílů. Tribe Leader je hlavní spojnicí mezi týmy a managementem firmy. Společně s Product Ownery definuje vizi Tribu a také za ní zodpovídá.

⁷³ *Project management basics CZ, Rohlik.cz. Interní dokumentace.*

V rámci každého Tribe musí být zahrnut také Technical Lead. Ten pomáhá Tribe Leaderovi s technickými otázkami, jako jsou například odhady, návaznosti na jiné části systému, technologická architektura a podobně.

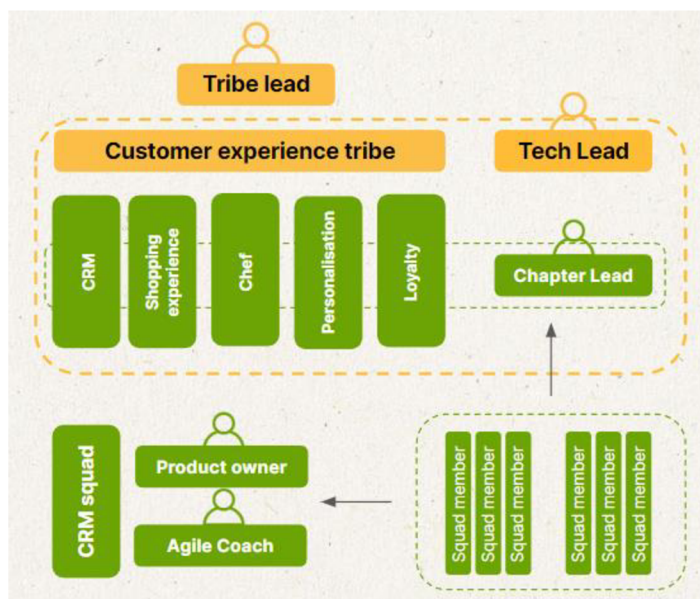
- Chapters sdružují specialisty (např. frontend, backend, testing, analytici) do skupin, jež vede Chapter Lead, který je obvykle senior vedoucím technologie. Chapter slouží především pro vzájemný rozvoj jednotlivců, sdílení novinek v dané oblasti, sdílení priorit v jednotlivých Squadech a podchylování aktivit, které by se vzájemně mohly ovlivňovat.



Obrázek č. 12 - Grafické znázornění Tribe

Zdroj: <https://www.agilealliance.org/wp-content/uploads/2018/07/fig1-key-elements.png>

Z obrázku můžeme získat lepší přehled, jaká je struktura Tribes, Squads a Chapters a kdo do těchto specifických celků patří.



Obrázek č. 13 - Organizace Tribe v Rohlik.cz

Zdroj: Rohlik Group. *Interní dokumentace.*

Na tomto obrázku můžeme vidět příklad organizace Customer experience tribe z firmy Rohlik.cz a které konkrétní Squads do něj spadá. Také je zde znázorněna struktura Customer Relationship Management Squad, do nějž patří členové daného Squad, Product Owner a Agile Coach.

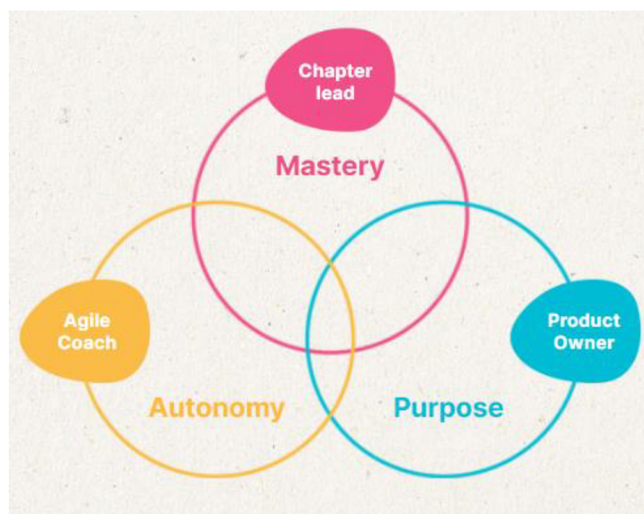


Obrázek č. 14 - Squads v Rohlik.cz

Zdroj: Rohlik Group. *Interní dokumentace.*

Zde je stručné rozložení Squads, které v Rohlik.cz existují. Squads jsou rozděleny podle oblastí, které pokrývají web, sklad, kurýry a interní aplikace.

Odovědnost jednoho manažera je díky agilu rozštěpena na 3 role, kterými je Agile Coach, Product Owner a Chapter Leader. V Rohlik. cz se však nepoužívá striktní metoda odpovědnosti RACI, spolupráce je zde definována mezi lidmi.



Obrázek č. 15 - Agilní kultura

Zdroj: Rohlik Group. *Interní dokumentace.*

Na tomto obrázku můžeme vidět provázání oblastí odpovědnosti, které zaštiťují 3 klíčové role agilního řízení.

3.2.3.1 Role

Agile Coach je takový agilní mentor, který se snaží vést týmy v souladu s agilními metodikami a zároveň firemní kulturou. Agilní koučové jsou vnitřně přesvědčení o správnosti agilních metodik a naplno jim věří. Snaží se předat agilní myšlenky a fungování do týmů. Vysvětlují, upozorňují a posouvají týmovou spolupráci kupředu. Ujistí se, že týmy rozumí podstatě agilu. Odstraňují překážky, vytváří příjemné pracovní prostředí a pomáhají týmu dosáhnout stanovených cílů. Musí také identifikovat nesrovnalosti a ujistit se, že jsou rychle řešeny. Členům Squads pak pomáhá řešit konflikty, které vznikly.

Product Owner je zodpovědný za stanovování priorit a za jejich porozumění. Sdílí vizi a klíčové výsledky, vlastní produktový backlog a společně s týmy iteračně vylepšuje část produktu. Netráví však se členy Squad několik hodin denně. Product Owner se také zaměřuje na zájmy zainteresovaných stran, se kterými tráví spoustu času. Vznáší pravidelně nápady a reporty relevantním lidem ve firmě, aby získal včasnou zpětnou vazbu.

Tribe Lead pomáhá Product Owner správnou vizi a následovat ji. Také se ujistí, že je dodržována kultura firmy a je pro ostatní vzorem. Tribe Lead neřídí Squads a nezadáva úkoly přímo členům týmů. Pomáhá ale identifikovat závislosti mezi Squads.

Chapter Lead je expertem v určitém oboru, jedná se o liniového manažera, na kterého je možné se obrátit, když se objeví technické potíže. Chapter Lead není plně zodpovědný za členy Chapter ani za jejich výkon. Chapter Lead je také zároveň členem Squad týmu, se kterým tráví alespoň 50 % času.

Squad Members dodávají iteračně sprint backlog, který je vytvářený z backlogu produktového, za jehož prioritizaci zodpovídá Product Owner. Zároveň zodpovídají za to, že dodaný Product Backlog bude efektivní a kvalitní. Jednotlivci ve Squadu jsou týmoví hráči, mají vybudovanou důvěru a mohou se na sebe spolehnout. V případě potřeby žádají o pomoc Chapter Lead nebo Agile Coache.⁷⁴

3.3 Porovnání projektové kanceláře a agilu

Projektová kancelář znamenala pro Rohlik.cz naprosto odlišný přístup řízení projektů než je tomu v agilu.

Projektová kancelář stavěla na projektech, které měly tři fáze. Předprojektovou, ve které probíhala analýza, vypracovalo se zadání a vyjádřil se finanční náklad a finanční přínos, probíhalo schvalování a sestavování development týmu. Tato samotná část trvala až několik měsíců. Projektovou fází, která byla věnována vývoji, testování, finálnímu ladění a nasazení do produkčního prostředí, ke kterému má přístup zákazník. V poprojektové fázi probíhaly především marketingové komunikace, které měly zviditelnit nový inkrement produktu. Sbírala se zpětná vazba od zákazníků, týmy opravovaly nově objevené chyby a mnohdy se na základě zpětné vazby dodělávaly nedostatky (se kterými se ne vždy počítalo a mnohdy byl problém, že tým již nebyl alokovan a naráželo se na kapacitní problémy). Jednalo se tedy o zdlouhavý proces, jelikož se také dlouho čekalo na návrh od analytika, odhady, propočty od financí a podobně. To bylo pro Rohlik.cz neefektivní, jelikož se pohybuje na trhu, který je proměnlivý. Co se tedy plánovalo například rok, nemuselo být nikdy aplikováno. Další nevýhodou bylo, že se nasadil celý projekt na všechny uživatele bez rozdílu, bez

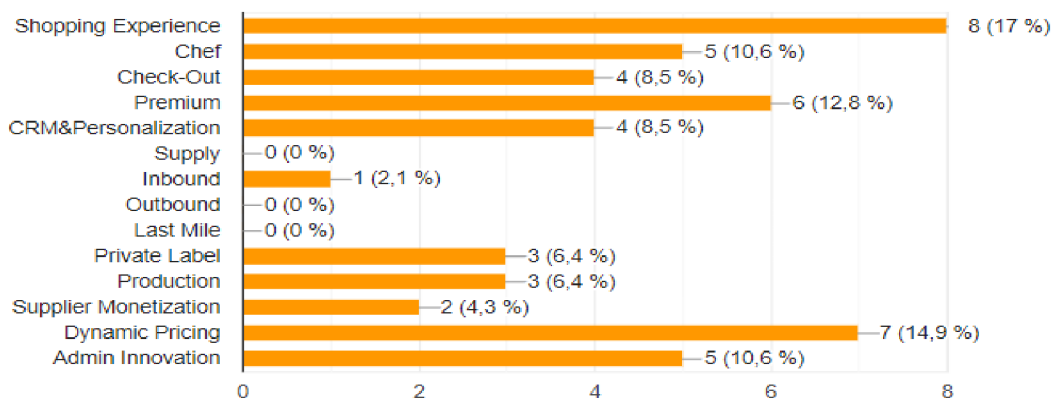
⁷⁴ *Agile playboy*, Rohlik Group. Interní dokumentace.

jakékoliv relevance a až poté se sbíral feedback, který dávali zaměstnanci, board a vedení, nikoliv koncoví uživatelé.

Agile je naopak rychlejší, Sprinty mají fázi předpřípravy, v tuto chvíli tým společně s Product Ownerem prochází návrhy nových iterací, probíhá debata, ladění designu, estimace. Rohlik navíc ještě některých případech před začátkem vývoje vybere z databáze relevantní zákazníky, udělá s nimi rozhovory, ukáže jim připravený design a ptá se na jejich názory a zpětnou vazbu. Což je velmi přínosné, a projekty se tak nedělají bezhlavě. V dalších sprintech po nasazení funkcionality pak probíhá refaktorování, zaplánovávání vzniklých chyb a ladění MVP řešení. Dalším plusem agilu je AB testování, kdy je vybrán vzorek uživatelů, pro které je funkcionality relevantní, zobrazí se jim nová funkcionality a sledují se čísla. K tomu se využívá například aplikace VWO, sleduje se relevance a konverze, poté se teprve funkcionality spouští na všechny uživatele. U agilního řízení bývá nejčastěji nejtěžší nastavit správné komunikační kanály. Povědomí o agilu se musí dostat do celé firmy, nestačí pouze řídit týmy, které na produktech pracují, protože jiná oddělení se musí tomuto řízení také přizpůsobit. Všichni musí nad agilem přemýšlet jednotně, musí pochopit, že jsou naplánované Sprinty a definované Sprint Goals, za kterými se 14 dní jde a ideálně by je nemělo nic nabourat nebo pouze v minimální míře, pokud se objeví větší priority nebo je nějaká podstatná změna na trhu, které je nutné se co nejrychleji přizpůsobit. Rohlik se řídí heslem „Better done than perfect“, MVP (minimální životaschopný produkt) se tedy udělá rychle, a poté by se měl vylepšovat tak, aby nevyžadoval dodatečné maintenance kapacity týmu. Velkou nevýhodou v Rohliku je, že MVP rychle dodá, ale poté už není moc prostoru, aby po sobě „uklidil“, zahladil kód a udělal ve finále věci „pořádně“. Tím, že je Rohlik zákaznický orientovaný, dává přednost novým iniciativám, které výjdou vstříc zákaznickým potřebám. V současnosti se již ale překlápí do modu, kdy se začínají vytvářet prostory pro fázi “do it right”, protože právě to je také velkou investicí do budoucnosti. Pokud máte silné základy, na kterých se dá kvalitně stavět, pak se vám to vrátí v rychlosti dodávky týmů.

3.4 Vyhodnocení firemního dotazníku spokojenosti

Rohlik.cz si vytvořil svůj vlastní výzkum v rámci firmy, aby zjistil, jak jsou členové všech Squads spokojeni s agilním řízením a s rozložením týmů. Výzkum byl řešen pomocí dotazníku, který byl zaslán vybraným zaměstnancům z Rohlik.cz, jenž pracují v jednotlivých Squads. Dotazník vyplnilo celkem 47 respondentů, kteří patřili do následujících Squads.

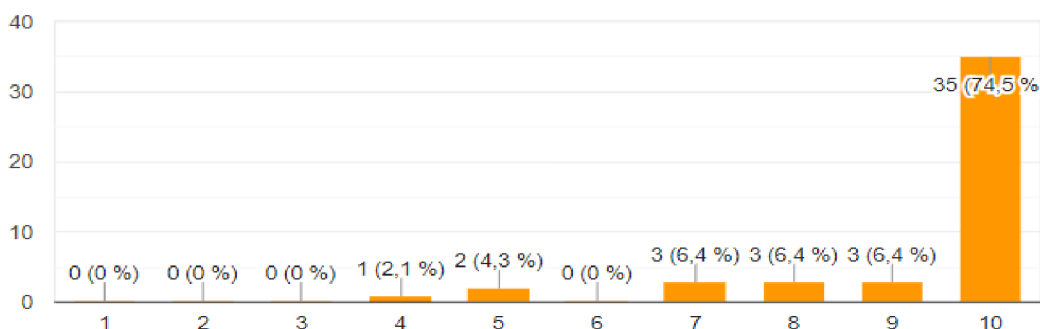


Obrázek č. 16 - Rozdělení respondentů

Zdroj: Rohlik.cz. Interní dokumentace.

Jak můžeme vidět, dotazník vyplnilo nejvíce respondentů ze Shopping Experience Squad a Dynamic Pricing Squad. Ze Supply, Outbound a Last Mile Squads bohužel na otázky neodpověděl žádný respondent, a nemůžeme tak posoudit, jak jsou spokojeni zaměstnanci v rámci těchto týmů.

Druhá otázka se týkala Product Ownera, zda je jasně definováno, kdo tuto roli zastává a zda je dostupný.

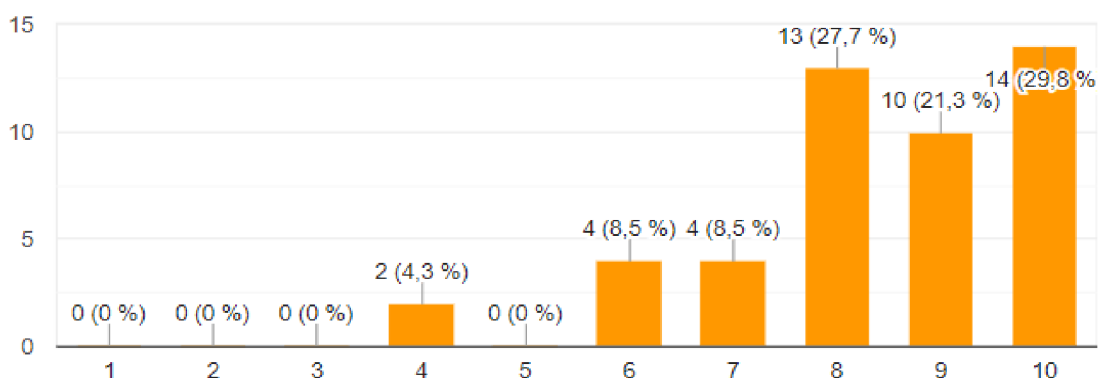


Obrázek č. 17 - Vnímání Product Ownera

Zdroj: Rohlik.cz. Interní dokumentace.

Rohlik.cz si určil číselnou škálu 1–10, přičemž 1 znamená, že není vůbec jasné definován Product Owner a dostupný není, naopak hodnota 10 značí, že členové Squads přesně ví, kdo je Product Ownerem a je jim také dostupný. Z grafu můžeme vyčíst, že převážná většina dotazovaných hodnotila tuto otázku kladně, až 35 respondentů zvolilo na škále hodnotu 10 a s rozeznáním Product Ownera od ostatních členů týmu nemají problém, 3 dotazovaní si pak nejsou jisti.

Další otázka byla spojena s plánováním. Konkrétně se zde zjišťovalo, jestli plánování práce jednotlivých Squads poskytuje vyváženou pracovní zátěž pro všechny členy v rámci daného týmu během iterace.

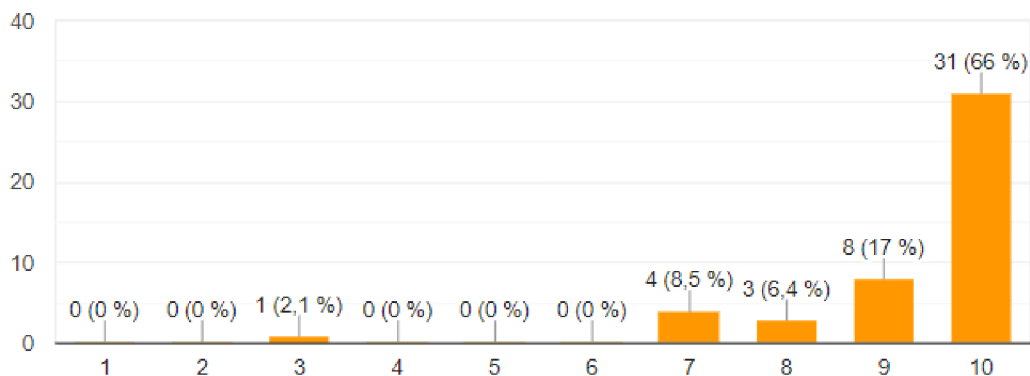


Obrázek č. 18 - Pracovní zátěž v týmech

Zdroj: Rohlik.cz. *Interní dokumentace.*

Díky tomuto grafu víme, že rozdělení pracovní zátěže ve Squads, kterých jsou respondenti součástí, je podle nich převážně vyvážené, jelikož volili nejčastěji hodnoty 6–10. Z toho 37 zvolilo dokonce hodnotu 8–10, což je velmi solidní výsledek. Ze 47 dotazovaných pak dva respondenti odpověděli hodnotou 4, to tedy znamená, že spíše nesouhlasí.

Dotazník se zaměřil také na retrospektivu a její četnost. Následující otázka tedy zněla, zda se retrospektiva odehrává po každé iteraci, nebo když je potřeba.



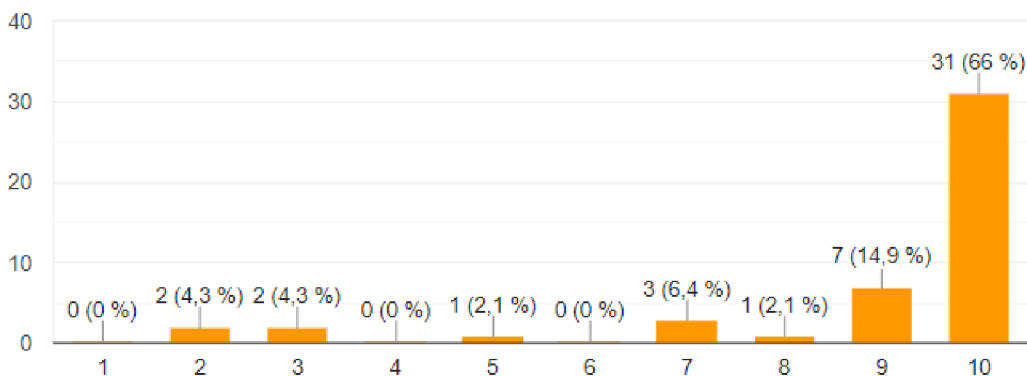
Obrázek č. 19 - Retrospektiva po iteracích

Zdroj: Rohlik.cz. *Interní dokumentace.*

Bohužel se u této otázky objevuje jedno negativní hodnocení, které ukazuje, že retrospektiva nenásleduje po každé iteraci. Hodnocení ostatních 46 respondentů nám ale říká, že se jedná o ojedinělý případ a tento proces ve většině případů probíhá, jak by měl.

Druhá část dotazníku pak byla věnována náležitostem a spokojenosti v týmech respondentů.

❖ **1. otázka: Doporučili byste Vašeho agile coach jinému Squadu?**



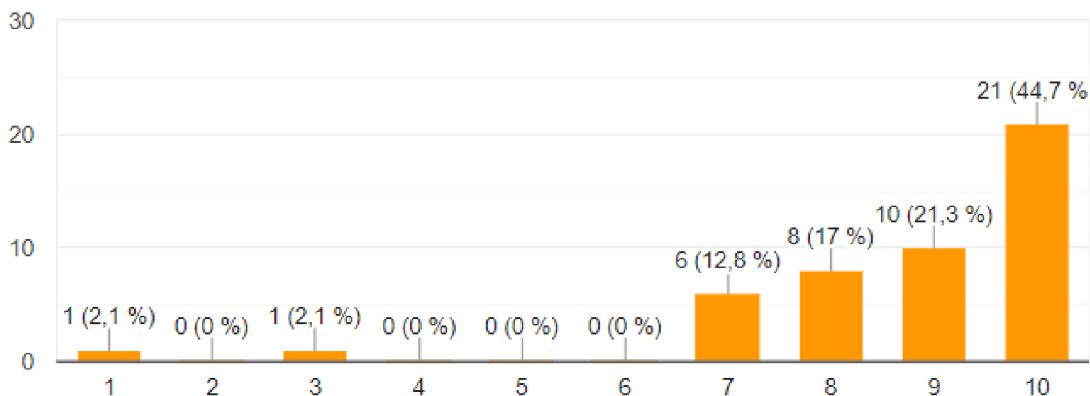
Obrázek č. 20 - Spokojenost s agile coachem

Zdroj: Rohlik.cz. *Interní dokumentace.*

Jak můžeme vidět z grafu, čtyři dotazovaní se svým agile coachem nejsou spokojeni do takové míry, aby jej doporučili i do jiného týmu, jeden respondent si touto skutečností není jist a spíše spokojeni jsou tři dotazovaní. Zbývajících 39 respondentů je pak podle svých odpovědí velmi spokojeno a svého agile coache by doporučili i jiným

Squads. Z toho vyplývá, že značná většina agile coachů v Rohlik.cz odvádí skvělou práci a jejich role je mezi Squads vnímána převážně pozitivně.

❖ **2. otázka: Myslíte si, že Váš Product Owner splňuje všechny kompetence, které by měl mít?**

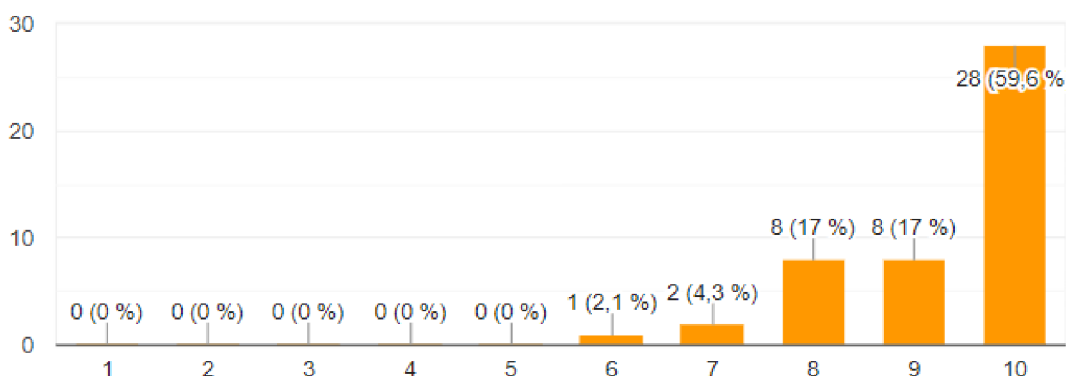


Obrázek č. 21 - Spokojenost s Product Ownerem

Zdroj: Rohlik.cz. Interní dokumentace.

Pouze dvě odpovědi se pohybují v negativním hodnocení, jedna z nich však poukazuje na absolutní nespokojenost ohledně výkonu a plnění kompetencí Product Ownera ve svém Squadu. Dalších 45 respondentů odpovědělo kladně, naprosto spokojených je pak 21 respondentů, kteří si myslí, že jejich Product Owner splňuje všechny potřebné kompetence, které jsou s touto rolí spojeny.

❖ **3. otázka: Jak se Vám líbí spolupráce ve Vašem Squadu?**

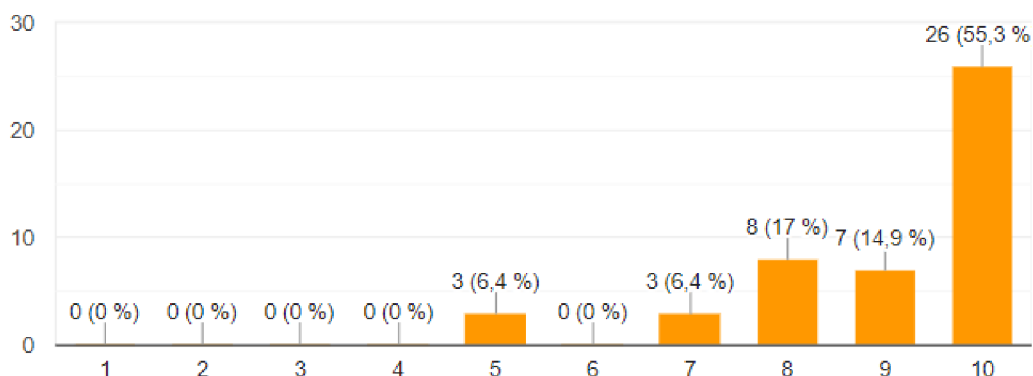


Obrázek č. 22 - Spokojenost se spoluprací v týmu

Zdroj: Rohlik.cz. Interní dokumentace.

Co se spolupráce ve Squads týče, ani jeden z dotazovaných neodpověděl negativně, nikdo z nich tedy v této oblasti není přímo nespokojený. Všechny odpovědi se pohybovaly na stupni 6–10, skoro 60 % z nich zvolilo odpověď, ze které vyplývá, že se jim taková spolupráce líbí a jsou naprosto spokojeni. Což je pro Rohlik.cz samozřejmě dobrá zpráva.

❖ 4. otázka: Jaký máte celkový pocit z práce s tímto Squadem?



Obrázek č. 23 - Spokojenost se Squads

Zdroj: Rohlik.cz. Interní dokumentace.

Poslední otázka byla mířena přímo na Squads, ve kterých dotazovaní pracují. Díky této otázce se mělo zjistit, jaký mají členové týmů pocit z práce ve svých Squads a jak jsou zde spokojeni. Tři respondenti odpověděli neutrálně, protože si nebyli jisti, jaký mají ze Squads přesně pocit. Dalších 44 odpovědí bylo rozděleno na škále od hodnoty 7 až do hodnoty 10, nejvyšší počet odpovědí pak bylo zaznamenáno u hodnoty 10, konkrétně se jedná o číslo 26, což tvoří cca 50 % respondentů. Celkově tak můžeme říci, že až na pár výjimek mají dotazovaní z pracování ve svých Squads velmi dobrý pocit.

3.4.1 Dílčí závěr

Většina odpovědí na otázky byla kladná, členové Squads dávali ohledně agilního řízení a agilních týmů převážně pozitivní zpětnou vazbu. To dokazuje, že v Rohlik.cz jsou členové Squads až na pár jedinců velmi spokojeni s tímto přístupem a mají z agilu dobrý pocit, což je velice důležité pro dobře odvedenou práci. Bohužel však nevíme, jaká je situace a rozpoložení ve Squads, ze kterých nepřišla ani jedna odpověď. Samozřejmě se jedná o subjektivní pocit respondentů a ne o objektivní výsledky,

Rohlik.cz si však zakládá také na vytváření skvělého a příjemného prostředí pro všechny zaměstnance a klade velký důraz i na chování zaměstnanců vůči sobě, proto je pro něj důležité vyhodnotit také spokojenost, která se týká práce a spolupráce ve Squads, což se díky tomuto dotazníku podařilo zjistit.

3.5 Vlastní výzkum

V rámci praktické části bakalářské práce jsem provedla ve firmě Rohlik.cz vlastní výzkum. Cílem bylo zjistit, zda je pro tuto konkrétní společnost agilní řízení vyhovující či je lepší zvolit tradiční projektové řízení.

Cílovou skupinou neboli výzkumným vzorkem byli zaměstnanci firmy Rohlik.cz. V kancelářích na centrále společnosti pracuje 250 zaměstnanců, tohoto výzkumu se účastnilo 27 z nich, kteří pracují na různých odděleních napříč firmou. Zvolila jsem metodu standardizovaného rozhovoru, abych mohla také pozorovat, jaké pocity z respondentů vyzařují. Všem dotazovaným tedy byly položeny stejné otázky ve stejném pořadí. K rozhovoru byli osloveni zaměstnanci, jež v Rohlik.cz zastávají různé pracovní pozice, abychom měli jasnější představu, jak agilní řízení vnímají různé články firmy a jak je ovlivňuje. Zaměstnance, kteří chtěli zůstat anonymní, budu dále označovat jejich pracovní pozicí, aby bylo jasné, kterého oddělení se odpovědi týkají.

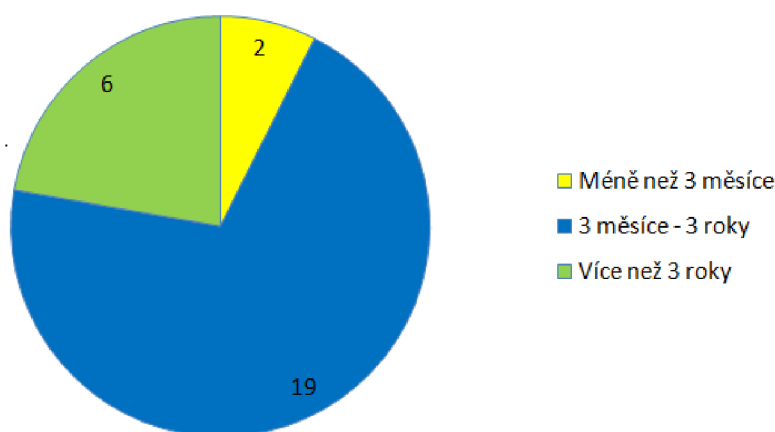
3.5.1 Rozhovor

Rozhovor tvoří celkem 11 otázek, z toho jedna je složena ze čtyř ověřujících podotázek.

První část rozhovoru byla věnována dotazům, díky kterým máme možnost informátory lépe stratifikovat v rámci firmy.

❖ 1. otázka: Jak dlouho v Rohlik.cz pracujete?

Tuto otázku jsem zvolila, abych lépe pochopila, jak ovlivňuje doba strávená v Rohlik.cz vědění o řízení projektů ve firmě.



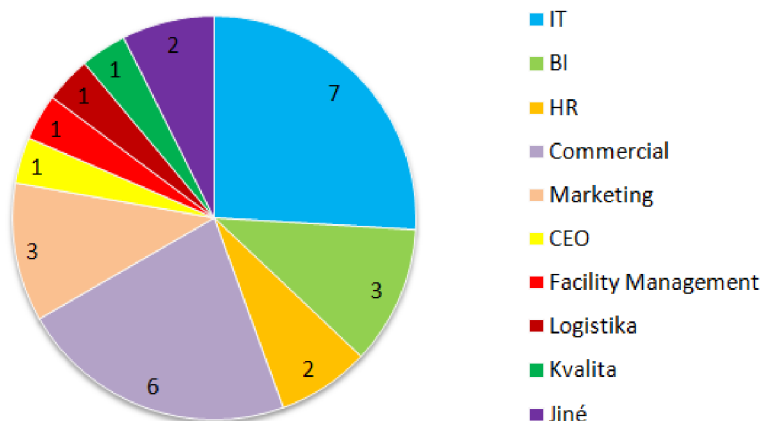
Obrázek č. 24 - Jak dlouho respondenti v Rohlik.cz pracují

Zdroj: Vlastní tvorba

Respondenty jsem podle odpovědí rozdělila do tří základních skupin. Do první skupiny jsem zařadila 2 zaměstnance, kteří v Rohlik.cz pracují méně než tři měsíce. Hranici tři měsíců jsem stanovila, protože tito respondenti jsou teprve ve zkušební době, a tento fakt může jejich znalosti o řízení projektů ve společnosti zásadně ovlivnit. Druhou skupinu tvoří zaměstnanci, kteří v Rohliku pracují i po skončení zkušební doby až do tří let. Důvodem takového ohraničení byla skutečnost, že ve firmě nejvíce zaměstnanců spadá právě do této skupiny, jelikož zde pracují nejčastěji dva nebo tři roky. Poslední skupina je pak složena z pracovníků, jež jsou v Rohlik.cz déle než tři roky. Z grafu můžeme vidět, že i v této kategorii je značně menší počet zaměstnanců.

❖ **2. otázka: Na jakém oddělení v Rohlik.cz pracujete?**

Jak jsem již zmínila, v Rohlik.cz je agilně řízena pouze IT část firmy, ostatní oddělení se tomu však musí také přizpůsobit a jsou tedy agilem nějakým způsobem ovlivněna. Abychom mohli zjistit, jaký přesně má na ně agile nebo řízení projektů obecně vliv, je třeba zaměstnance rozřadit právě podle oddělení, na kterých pracují.



Obrázek č. 25 - Rozdělení respondentů podle oddělení

Zdroj: Vlastní tvorba

Pro jasnější přehled jsem zvolila grafické zpracování, díky kterému můžeme vidět, že nejvíce respondentů tvořili zaměstnanci z IT oddělení a poté z commercial neboli nákupu. Tři dotazovaní pak pracují na marketingovém oddělení a business intelligence, zkráceně BI. Ostatní pracovní úseky jsou zastoupeny po jednom zaměstnanci. Kategorii jiné pak tvoří pracovníci, kteří nejsou zařazeni ani do jednoho oddělení na centrále, konkrétně se jedná o sklad v Liboci a tým agilních koučů. Jak uvedla Monika Reslová, která v týmu agilních koučů pracuje, tento tým se neřadí mezi jiná oddělení a výsledky se reportují ihned majiteli Rohlik.cz.

❖ **3. otázka: Na jaké pozici v Rohlik.cz pracujete?**

Také třetí otázka slouží k podrobnější stratifikaci respondentů. Otázka byla dotazovaným položena, abychom mohli později určit, na kterých pozicích v Rohlik.cz zaměstnanci rozumí, jakým způsobem se ve firmě řídí projekty a na kterých pozicích o této skutečnosti neví.

Oddělení	Pracovní pozice
CEO	CEO
Tým agilních koučů	Agile coach
IT	Chapter lead
	Programátor
	2 × Java developer
	Software developer
	Vývojař
Commercial	Android application developer
	Komerční ředitel
	2 × Category manager (nákupčí)
	Asistent nákupu
	Junior produktový specialista
Marketing	Supply chain
	Marketingový ředitel
	Project manager
BI	Brand manager
	BI analytik
	SQL developer
Logistika	Machine learning team leader
	Koordinátor kurýrní služby
Kvalita	Specialista kvality
Facility management	Head of Facility management
HR	Senior recruiter
	HR admin
Sklad Praha Liboc	Manager

Obrázek č. 26 - Pracovní pozice respondentů

Zdroj: Vlastní tvorba

V tabulce můžeme vidět, jaké pracovní pozice respondenti zastávají na konkrétních odděleních firmy.

Druhá sada otázek již směřovala k rozlišení a chápání tradičního projektového managementu a agilu.

❖ **4. otázka: Víte, co je tradiční projektový management?**

S touto otázkou nebyl až na pár ojedinělých případů žádný problém, což dokazuje, že tradiční projektový management je v povědomí zaměstnanců poměrně rozšířený.

Pouze jediný respondent neměl tušení, co je tradiční projektový management a další dva si svou odpověď nebyli jisti, ale uvedli, že zhruba ví nebo tuší, co to

znamená. Dalších 23 dotazovaných odpovědělo, že určitě ví, co je tradiční projektový management.

Podle komerční ředitelky Mirky Vopatové tradiční projektový management znamená řízení projektů stylem, že se nejdříve dlouho pracuje na plánování projektů až do konečné podoby. Jedná se tak o zdoluhavý proces, ve kterém se velmi těžko něco mění.

Agile coach Monika Reslová pak uvedla, že: *„Tradiční projektový management představuje sekvenci navazujících fází průběhu projektu, tvoří jej tedy předprojektová část, projektová a poprojektová fáze. První je definice, poté analýza, vývoj, testing, release, komunikace, bug fixing a tak dále. Je to takový vodopád.“*

❖ **5. otázka: Víte, co je agile?**

Co se týče agilu, zde už tak jednoznačné výsledky nebyly, čtyři z oslovených zaměstnanců odpověděli, že neví, co je agilní řízení. Jednalo se o supply chain, junior produktového specialistu, jednoho nákupčího a asistenta nákupu, který uvedl, že již o agilu slyšel, ale blíže jej nezná. Zbytek respondentů si byl jist, že je schopný říct, co je agile.

Komerční ředitelka Mirka Vopatová odpověděla také kladně a k tomu dodala: *„Agile je řízení projektů přes malé kroky, které jsou měnné podle například testovacího výsledku nebo potřeb v čase. Nemusíme vědět, jak má vypadat finální produkt, ale hledáme cestu malých krůčků pro zlepšování. Finální výsledek se může vykreslit až v nějakém momentě za nějakou dobu.“*

Marketingový ředitel Lukáš Antoš si byl také jistý, že agilu rozumí, jelikož se v Rohlíku s agilním řízením setkává vcelku často.

BI analytička Jana Malíčková poukázala na skutečnost, že s agilem v Rohlík.cz nepracuje, ale myslí si, že podstatu agilního řízení zná.

❖ **6. otázka: Umíte rozeznat rozdíl mezi tradičním projektovým managementem**

Rozeznat rozdíl mezi těmito dvěma přístupy řízení bylo pro pět respondentů obtížné. Toto číslo zahrnuje již čtyři zmíněné zaměstnance, kteří nevědí, co je agile, tím pádem nemohou rozeznat, jak se liší od tradičního projektového managementu. Pátým pracovníkem, jenž není schopen rozeznat rozdíl, byl specialista kvality. Ten ovšem neměl problém s neznalostí agilního řízení, nýbrž s tradičním projektovým řízením projektů.

Zbývajících 22 respondentů odpovídalo pozitivně, a věří si tak, že rozdíly určitě pozná.

Není žádným překvapením, že Monika Reslová jako agilní coach, nemá s rozeznáním rozdílů mezi agilem a tradičním projektovým managementem žádné potíže. Konstatovala, že agile je „fail fast/ learn fast“ přístup, na malých iteracích, zatímco tradiční projektový management se zaměřuje na dodání celého projektu.

Rozdíly dokázala přiblížit Jana Malíčková z BI oddělení, která zmínila, že: *„Tradiční projektový management už dopředu ví, co chce doručit a kdy. Kroky k cíli si nějakým způsobem rozfázuje a postupně pokračuje a zapojuje lidi, kteří jsou potřeba. Na druhou stranu agile má nějakou misi, kam chce dojít, ale nezná přesné dílčí kroky. Pracuje spíše více týmově, protože lidé pracují více dohromady, spolu vymýšlí, co by se mohlo udělat v tzv. sprintech, které trvají nějakých 14 dnů a snaží se něco doručit a pak sledují tu dlouhodobou misi, jestli to k tomu přispívá a směřuje.“*

Android application developer z IT popsal rozdíly krátce, ale jednoznačně. Podle něj tradiční projektový management následuje lineární přístup a agilní následuje iterativní přístup.

Následně jsem všem respondentům položila čtyři podotázky, abych si ověřila, zda si opravdu rozumíme a zaměstnanec je schopný určit, jaká je podstata obou typů řízení. Na otázky se snažilo odpovědět všech 27 respondentů, i když několik jednotlivců odpovědělo v předchozích otázkách negativně. Může se totiž stát, že někdo pouze nezná oficiální označení pro tyto přístupy řízení, ale s jejich významem je srozuměn. Naopak zde může být také opačný případ a zaměstnanec se může pouze stydět odpovědět negativně, i když podstatu agilu ani tradičního projektového managementu nezná.

- **a) Jste schopni říci, jak je rozdělen životní cyklus projektu dle tradičního projektového managementu?**

Většina oslovených zaměstnanců byla schopna rozdělit životní cyklus projektu dle tradičního projektového managementu. Definovali jej dvěma způsoby, a to buď rozdělením do 3 fází – předprojektové, projektové a poprojektové, nebo také zmiňovali fázi předpřípravy, plánování, realizace a vyhodnocení. Pouze čtyři dotazovaní nevěděli, jak je životní cyklus rozdělen.

- **b) Znáte šablony využívané tradičním projektovým managementem, jako je analýza zainteresovaných stran, analýza rizik či WBS a víte, k čemu slouží?**

Z 27 dotazovaných 13 respondentů uvedlo, že jmenované šablony nezná a neví, jaká je jejich podstata.

Komerční ředitelka a marketingový ředitel tyto šablony také nedefinovali, protože s nimi nepracují, ale oba popsali SWOT analýzu, která je pro ně základem každého projektu.

Zbývajících 12 respondentů odpovídala kladně a ví, jaký význam vypsané šablony mají.

Můžeme říci, že v případě této otázky byly odpovědi rozděleny zhruba na dvě půlky, to může být způsobeno také tím, že ve firmách se projekty většinou neřídí až tak moc formálně, jak dodal marketingový ředitel Lukáš Antoš.

- **c) Znáte podstatu scrumových eventů? (například Standup, retrospektiva atd.)**

Podstatě scrumových eventů rozumělo více zaměstnanců, než tomu bylo u šablon tradičního projektového managementu. Jaký význam mají scrumové eventy neznali odpověď čtyři zaměstnanci, kteří už během prvních otázek zmínili, že neví, co je agilní řízení.

Ostatní respondenti pak uvedli, že ví, k čemu scrumové eventy slouží, na IT oddělení se jich musí také účastnit. Mirka Vopatová mě seznámila i s jejím pohledem, s dalšími respondenty se shodla, že je to především o komunikaci. K tomu ale ještě vykreslila, jak jsou tyto eventy důležité i pro zaměstnance mimo IT. „*Všechna oddělení potřebují být se vším seznámena, protože jeden puzzlík zapadá do druhého, a jak se to nabaluje, je lehké ztratit přehled.*“

- **d) Víte, který přístup je založen na Sprints?**

Zde se opakoval v podstatě stejný vzorec jako u předchozí otázky, nyní uvedlo pět respondentů, že neví, o jaký přístup řízení se jedná. Všichni ostatní z cílové skupiny odpověděli správně, že na sprints je založen agile.

Na základě odpovědí jsem se rozhodla s pěti respondenty rozhovor v této fázi ukončit, jelikož by nebyli schopni poskytnout odpovědi na navazující otázky. Rozhovor s nimi však byl také velmi přínosný, jelikož nám pomůže v závěrečném vyhodnocení. Konkrétně se jednalo o pozici supply chain, junior produktový specialista, asistent nákupu, nákupčí 1 a specialista kvality.

- ❖ **7. otázka: Vyhovuje Vám více agile než tradiční přístupy projektového managementu?**

Převážně většině agile vyhovuje více než tradiční projektový management. Najdeme zde však i pár jedinců, kteří agilní řízení neupřednostňují. Mezi tyto jednotlivce patří například koordinátor kurýrní služby, kterému agile nevyhovuje, protože je složitý na pochopení a ze začátku mu moc nedával smysl. Než člověk pochopí, jak agilní řízení, tento přístup ho odradí. Navíc se zatím nesešel s projektem, který by ho přesvědčil, že agile je lepší.

Dalším zaměstnancem, pro kterého není agile více vyhovující, je software developer, jelikož se cítí být v časovém presu na dodání hodnoty.

Head of facility management také osobně nevyhovuje více agilní řízení, jelikož jsou zrovna ve facility nebo technické managementu více produktivní tradičně řízené projekty. Agile však neztracuje, ale naopak jej v Rohlik.cz podporuje.

Další tři dotazovaní odpověděli spíše neutrálně, a říkají, že v něčem je agilní řízení lepší, ale v něčem je naopak lepší tradiční projektový management, záleží na konkrétní situaci. Java developer 1 pak dodává, že rozhodně záleží, zda je agile ve firmě správně uchopen.

Chapter lead volil neutrální cestu, podle něj je agile v Rohliku jednoznačným přínosem, protože neustálé změny vyžadují rychlou dodávku a řízení podle cílů a priorit. Pokud ale mluvíme například o software housech, je to naopak a finančně jsou efektivnější dlouhodobé plány, kdy je možné projekt ideálně rozfázovat a pokrýt kapacitami, netříští se tak focus.

Jana Malíčková vnímá tuto skutečnost podobně a uznává oba způsoby řízení. Také uvedla konkrétní příklady, které jsou velmi nápomocné pro správné pochopení. Jako příklady uvedla: *„Když chceme vytvořit co nejlepší zákaznickou aplikaci, tak asi nevíme, jak nejlepší zákaznická aplikace vypadá, tak k tomu potřebujeme ten agilní Squad, abychom se k tomu snažili nějakými úspěchy a neúspěchy dostat a zjistit, co je vlastně pro zákazníka nejlepší. Jsou to v podstatě pokusy – omyly. Naopak když chceme třeba spustit nový sklad, tak nemůžeme takovým způsobem zkoušet, to už víme, k čemu chceme dojít a co chceme udělat a umíme si to podle toho rozfázovat. Takže jak v čem, když je to něco inovativního, je lepší zvolit agile. Když je ale něco, kdy přesně víme cíl, jen nám to trvá déle a je třeba zapojit více lidí, je lepší ten tradiční projektový management.“*

Marketingový ředitel popsal, proč se nedá jednoznačně říci, zda je agile více vyhovující ve všech případech, protože u každého projektu je to jiné. Jsou projekty, kdy je lepší zvolit agilní řízení, zejména pokud se bavíme o projektech, u kterých musíme rychle reagovat. Na druhou stranu u projektů, které mají velký rozsah a počítají s více zainteresovanými stranami, je výhodnější zvolit klasický projektový management.

Zbývající respondenti vnímají agile kladně a jednoznačně jim vyhovuje více především kvůli celé řadě výhod, které toto řízení má.

❖ **8. otázka: Jaké výhody či nevýhody má podle Vás tradiční projektový management?**

Jak jistě víme, tradiční projektový management má několik výhod i nevýhod a je možné, že na každém oddělení a pracovní pozici mohou být vnímány z jiných úhlů pohledů.

Co se IT oddělení týče, vývojář vnímá jako primární nevýhodu dlouhý životní cyklus projektu. S tímto faktem se ztotožňuje i programátor, který ještě dodal, že je to pomalý proces a je nad ním menší kontrola.

Chapter lead mezi výhody zařadil kratší dobu dodání kompletního projektu, snazší dlouhodobé plánování a jednodušší rozplánování zdrojů. Nevýhodou je pak podle něj malá flexibilita a vysoké nároky na specifikaci požadavků.

Java developer 2 uvedl, že hlavní nevýhodou tradičního projektového managementu je snaha vše podrobně naplánovat. *„Například projekt na 3 měsíce se rozdělí na týdenní fáze a kontroly. V praxi však není vždy možné plánovat takto přesně, vždy bude nějaké zpoždění, změna v některém cíli projektu a podobně.“*

Podle nákupčí 2 z komerčního oddělení je tradiční projektový management nevýhodný ve své rigiditě a neflexibilitě.

Komerční ředitelka Mirka Vopatová má s tradičním projektovým managementem více zkušeností, jelikož všechny firmy, ve kterých pracovala, právě tímto způsobem projekty řídily. Mezi výhody podle ní patří, že se na produktu musí shodnout skupina o více lidech a mají přesnou vizi, kam projekt směřuje. *„To je vlastně jistota lidí, kterou potřebují. Hlavně Češi mají rádi více jistotu. Ale jistota zpomaluje inovace.“* Další výhodou je, že se dá dopředu vše napočítat. *„Kdyby například někdo vymýšlel, že bude jiné řazení výrobků na webu, které se zobrazují. Protože v minulosti to bylo podle vzorce prodej × marže⁵ a teď se to bude řídit personalizovaně opravdu podle toho, co zákazník chce, ta marže už v tom řazení není tak dominantní a může se stát, že budete mít menší procentní marži, protože vepředu budou třeba položky s menší marží, kterou budete preferovat. A kdyby se to právě řídilo tradičně, vše se dopočítá.“*

Podle CEO Olina Nováka nabízí tradiční projektový management uživatelům větší pohodlí, což velké projekty určitě vyžadují, jelikož jakákoliv chyba může být velmi drahá. Nevýhodná je ale rigidita a zdlouhavost.

Brand manager a project manager z marketingového oddělení se ve svých odpovědích shodují, velikou výhodou pro ně jsou jasně daná pravidla a procesy. Ale bohužel zde chybí flexibilita.

Lukáš Antoš je pak doplnil, mezi nevýhodami uvedl rizikovitost, že se utratí spousta peněz a času, zatímco projekt nedoručí hodnotu, kterou podle plánů doručit měl.

Na HR oddělení je tradiční projektový management vnímán podobně, pro HR admina je výhodou jasně napsaný řád, nevýhodné je, že nepočítá s proměnlivými faktory a změnami.

Head of facility manager jako výhody uvedl, že projekt má jednu definovanou hlavu a také má vytyčený začátek a konec.

Podle Moniky Reslové *„Mezi výhody patří podrobnější analýza a mnohem více promyšlené zadání. Nevýhodou je, že tradiční projektový management je neohybný, nedokáže se rychle přizpůsobit změně. Zpětná vazba je sbírána většinou až na konci projektu.“*

Jana Malíčková zastupující BI oddělení mezi výhodami zmínila přesně vydefinované prvky. *„Většinou se přesně ví, co se bude dělat, kdy se to bude dělat a kdy se to doručí. Což je třeba pro vedení teoreticky lepší, co se kontroly týče.“* Podle Jany Malíčkové mezi nevýhody patří fakt, že se musí dojít k cíli, ale cíl se může v průběhu také měnit, a už by se muselo v rámci projektu vrátit k prvnímu kroku. Další nevýhodou je, že: *„většinou jednotliví zúčastnění nemůžou do celého projektu zasahovat, mohou zasahovat jen do té své části.“*

❖ **9. otázka: Jaké výhody či nevýhody má podle Vás agile?**

Jelikož je IT část firmy řízena agilně, právě zaměstnanci z IT oddělení vnímají celý proces agilu, jeho benefity a nevýhody velmi intenzivně.

Chapter lead říká, že výhodou je možnost dodání částečné, ale použitelné funkcionality. Agile přináší snadnější změny a zapojení všech lidí do celého procesu, navíc je zde výhodná transparentnost pokroků a cílů. Výhody jsou podobně vnímány i android application developerem. Nevýhodou podle chapter leada je složitější řízení, závislost na momentálně dostupných zdrojích a vývoj je náročnější kvůli častým změnám.

Podle vývojáře se práce lépe plánuje, projekty se vyvíjí po menších částech, ale rychleji se dodá část kompletního výsledku.

Java developer 2 pak ostatní výhody doplnil: „Po tom, co si tým spolu sedne, lze dobře na základě story pointů odhadovat, kolik toho lze stihnout v rámci jednoho sprintu.“

Z těchto rozhovorů vyplývá, že zaměstnanci IT vnímají agilní řízení převážně pozitivně a pracuje se jim s agilem lépe než s tradičním projektovým managementem.

Category manager 2 z oddělení commercial si myslí, že má agile více výhod než nevýhod, ale je také z určitého pohledu nebezpečný, jelikož je brán jako modla a lidé se snaží dělat agile za každou cenu, i když to v některých případech postrádá smysl.

Podle Mirky Vopatové je agile také o nejistotě, ale je postaven na tzv. two ways door, což je perfektní v tom, že pokud něco nefunguje, zkouší se něco nového. Nevýhody jsou pak především v komunikaci. *„Lidé z jiných oddělení si opravdu musí dělat čas a informovat se, aby věděli, o co jde. Já teď přesně vidím, že když agilitu ve firmě netrémuje nebo nevysvětlujeme její důležitost, lidé si začnou stěžovat, že se jim něco změnilo pod rukama a oni to nevěděli.“* Další výhodou, která se komerční ředitelce velmi líbí, je: *„že je to hodně prozákaznické, řekne se, co je dobré pro zákazníka a spočítá se, jaký by to mělo dopad a jestli vůbec. Ale vše se dělá pro to, abychom měli obrat a zákazníci nás milovali.“*

Pro CEO Olina Nováka je velikou výhodou možnost pravidelných iterací a dodání MVP, protože to s sebou nese také rychlost a možnost testování. Co se nevýhod týče, po cestě se mohou dělat chyby, které se pak i fixují.

Brand manager vidí stejné výhody jako ostatní, vysoká flexibilita je u agilu základ. Ovšem u nevýhod skvěle podotkl, že pokud agilní řízení není dobře zvládnuté, pak nastává chaos a ne každému tento přístup vyhovuje. Product manager má shodný pohled s brand managerem, ještě však dodal, že projekty jsou většinou dlouhodobější, jelikož se se změnami posouvají i termíny.

Podle marketingového ředitele je zásadní výhodou rychlost a možnost testování konceptů či pochopení potenciálu projektů a kampaní. Pokud se testování osvědčí, může se do projektů masivně investovat, jelikož bylo minimalizováno riziko failu projektu. Nevýhodou je pro něj velké míra nezávislosti týmů, ve kterých pak může chybět struktura a role, které jsou pro rozhodování o projektu klíčové.

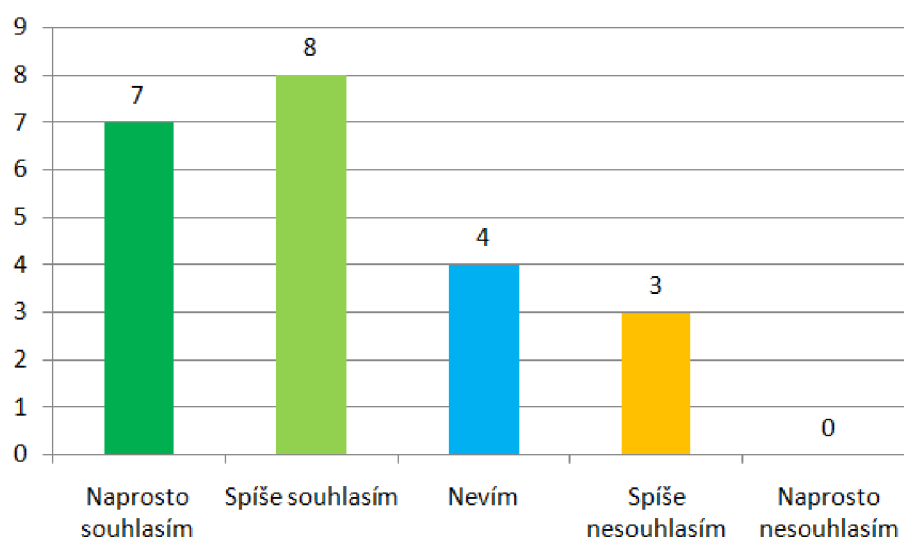
HR admin a senior recruiter mají shodný názor na agile. Jako výhody vnímají kalkulování se všemi možnými proměnnými, které mohou nastat a rychlost reagování na rizika a změny.

Head of facility manager uvedl, že: „Výhody jsou určitě ve variabilitě a ve velkém přínosu ve formě kreativního přístupu a myšlení. Agile je nevhodný pro stavební projekty, naopak je skvělý pro IT nebo marketing.“

Agile coach si myslí, že výhoda agilu spočívá v neustálé komunikaci sběru zpětné vazby. Dokáže se přizpůsobit změnám, kdy je možné již v rané fázi podchytit špatný směr projektu. *„Nevýhodou je, že se agilní mindset těžko dostává do přesvědčení vysokého managementu. Mají pocit, že ztrácí kontrolu. Budují se týmy při vysoké fluktuaci zaměstnanců a v nestálém prostředí. Těžké je i skloubení tradičního projektového managementu a agilu v jedné společnosti, když například jedno oddělení jede projektově a druhé agilně.“*

❖ **10. otázka: Myslíte si, že s agilem dosahujete lepších výsledků?**

Zde jsem zvolila Likertovu škálu pro jednoznačnější posudek, respondenti však měli možnost otázku i slovně okomentovat, pokud měli zájem.



Obrázek č. 27 - Dosahujete s agilem lepších výsledků? (Likertova škála)

Zdroj: Vlastní tvorba

Jak je v grafu znázorněno, agilní řízení má ve firmě pozitivní ohlasy, dohromady 15 respondentů souhlasilo s tvrzením, že s agilem dosahují lepších výsledků, přičemž možnost „naprosto souhlasím“ zvolili především zaměstnanci ve vyšších pracovních pozicích a dva pracovníci z IT oddělení. Marketingový ředitel vidí v agilu veliký přínos, jelikož se Rohlik.cz objevuje na dynamickém trhu a na změny se tak musí reagovat velmi rychle, což v Rohlíku díky agilu funguje.

„Spíše souhlasím“ je správnou odpovědí pro dva zaměstnance IT, agile coache, oba manažery na marketingu, nákupčí 2 a dva pracovníky z BI. Jana Malíčková za BI uvedla, že agile má v Rohliku velký potenciál dosáhnout velkých výsledků, ale jedna věc je, že agilní tým něco vytvoří a pak záleží na tom, jak to lokální týmy uchopí a zaimplementují, jak jsou informováni a nadšení pro inovaci. Někdy trvá i pár týdnů, než se toho v podstatě lokální týmy ujmou. Díky tomuto tvrzení můžeme pochopit, proč tato skupina zvolila „spíše souhlasím“ místo „naprosto souhlasím“, vnímají, že někde je ještě malá mezera.

I kategorie, ve které zaměstnanci neví, jestli dosahují díky agilu lepších výsledků, je složena ze dvou zaměstnanců IT. Podle nich se nedá jednoznačně říci, jestli se pouze díky agilnímu řízení dosahuje lepších výsledků, jelikož si myslí, že u jiných projektů se dosahuje lepších výsledků naopak díky tradičnímu projektovému managementu. Tuto možnost si vybral také koordinátor kurýrních služeb a HR admin, jelikož nejsou sami schopni posoudit, jestli tomu tak je nebo jsou výsledky stejné.

Jedním z respondentů, kteří s otázkou spíše nesouhlasí je head of facility management, který dodal, že v rámci jeho práce a oddělení je přínosnější tradiční projektový management, ale jako nejlepší řešení pro Rohlik vidí hybridní přístup, protože pro jiná oddělení je lepší agilní řízení. Druhým dotazovaným, který také spíše nesouhlasí, je manažer ze skladu Liboc. Důvodem je, že zatím nevidí, jakým způsobem se výsledky projevují a zda vůbec. Posledním zaměstnancem byl překvapivě software developer, který je podle svých odpovědí pod velkým tlakem, jelikož se v agilu musí rychle dodávat hodnoty, zatímco v tradičním projektovém managementu není potřeba dodat business value narychlo ve sprintu.

Skvělou zprávou pro firmu je, že ani jeden z respondentů nezvolil možnost „naprosto nesouhlasím“ a každý vidí za agilním řízením alespoň něco pozitivního.

❖ **11. otázka: Jak se tyto výsledky projevují?**

Poslední otázka navazuje na otázku předchozí. Tento dotaz byl zvolen, abychom zjistili, jakých výsledků Rohlik s agilním řízením dosahuje a jak je vnímají respondenti. Někteří z nich uvedli své subjektivní pocity, jak se jim díky agilu pracuje a jakých výsledků dosahují oni sami. Několik respondentů ale uvedlo také konkrétní příklady, co díky tomuto řízení vzniklo a jak.

Jelikož je agilně řízeno především IT, začneme právě u tohoto oddělení. Chapter lead a Java developer 1 se shodli, že agile pro Rohlik.cz jednoznačným přínosem, protože neustálé změny vyžadují rychlou dodávku a řízení podle cílů a priorit, toho je dosaženo právě díky agilu.

Programátor, který byl pro tento rozhovor osloven, jako významný výsledek vnímá tvorbu aplikace a webu, na které se osobně podílí se svým Squadem. Mohla jsem vypožorovat, že k tomuto výsledku se hlásí velmi pyšně, a je tak s agilem v Rohliku velice spokojený.

Android application developer měl zase možnost zaznamenat, že úspěšná funkcionální, která je poskytována v souladu s obchodními hodnotami a rozsahem, vede ke konečnému výsledku, se kterým jsou všichni více spokojeni. Spokojeni jsou pak zaměstnanci, vedení, ale také zákazníci. To potvrdil i Java developer 2, který je přesvědčen, že pravidelné dodávání hodnot směřuje k vysněnému finálnímu výsledku, který v závěru ocení management i zaměstnanci.

Z pohledu CEO Olina Nováka Rohlik dosahuje rychlejších inovací, které se následně ještě zlepšují díky MVP. S tradičním projektovým managementem by tohle možné nebylo.

Podle Moniky Reslové, agile coache, v Rohliku se díky agilu rychleji reaguje na změnové požadavky. Zaměstnanci díky tomuto přístupu již nevnímají změnu jako nepřítele a nestaví se k ní s odporem, naopak umí těchto změn využít. Také sleduje větší spokojenost mezi zaměstnanci, protože mají větší závislost a ownership nad svými úkoly. Jako veliké zlepšení pak vnímá také větší pochopení mezi businessem a vývojem, protože tomu tak do agilu nebylo.

BI analytička Jana Malíčková si myslí, že díky agilu má Rohlik nadprůměrnější výsledky, než by měl bez agilu. Inovace to podle ní hodně zrychlilo a navíc bylo nabráno spoustu nových šikovných lidí, kteří se tomu věnují, což je velmi pozitivní.

Senior recruiter z HR oddělení je agilním řízením také ovlivněn, podle jeho pocitu určitě pozitivně. U zaměstnanců vypožoroval, že dosahují lepších výsledků díky vyšší efektivitě, rychlejším reakcím a díky přesnější prioritizaci práce.

Project manager z marketingu se cítí být motivovanější, protože je součástí něčeho velkého, co má poslání. Dává tak do své práce ještě více úsilí.

Marketingový ředitel Lukáš Antoš je zastáncem obou typů přístupů řízení projektu, protože na marketingovém oddělení se řídí několik různých druhů aktivit. Uvedl ale příklad z praxe, jak na marketingu funguje agile a jaké přináší výsledky.

„Příklad je takový, že dva měsíce nám klesala zákaznická báze, protože jsme nebyli schopni udržet covidové zákazníky. Zadání do týmu bylo, co s tím můžeme dělat a jak reaktivovat zákazníky, které jsme ztratili. U klasického projektového managementu by se udělal průzkum, nějaký brandový research, pak se udělá nějaký závěr a trvalo by to čtyři až pět týdnů, než uděláme kampaň. U nás jsme si vlastně sedli, zavolali jsme zákazníkům, kteří u nás přestali nakupovat, vzali jsme jich 100, z toho jsme si potvrdili nebo vyvrátili nějaké hypotézy, které jsme si načrtli a na základě toho jsme udělali pilotní projekt, který směřoval na zákazníky, kteří na Rohlíku přestali nakupovat a bylo to hotové za dva tři dny a teď v tom projektu pokračujeme dál. To je takový příklad na úrovni marketingu, jak pochopit problém, navrhnout nějaké řešení a rychle to uvést v život.“

Komerční ředitelka Mirka Vopatová vnímá agilní řízení jako skvělý instrument, jak řídit projekty a vize Rohlíku. Agilem byla také pozitivně ovlivněna efektivita na skladech, jelikož se díky Inbound Squadu vyřešil závozný systém pro dodavatele. *„Neměli jsme vůbec systém na závozná okna pro dodavatele, to znamená, kdy dodavatel může přijet. Takže se tvořily kolony na sklad. Já mám 900 dodavatelů a s nimi bylo pouze domluvené, který den přijedou, ale pak se stalo, že jich přijelo 40 naráz a fronta byla od skladu až na hlavní silnici. A samozřejmě jeden dodavatel byl naštvaný víc jak druhý. Tak se řeklo, že by se konečně s tím množstvím dodavatelů a s počtem skladů mohla udělat závozná okna.“* Inbound Squad tedy vytvořil aplikaci, která je určena pro dodavatele, ti si pouze vyberou čas, kdy přivezou zboží. *„A my podle toho víme, jak máme plánovat směny na skladě a dodavatel si je jistý, že během té půl hodiny bude jeho zboží složené.“*

Mirka Vopatová však ze své pozice vidí i negativní vlivy agilu, které na její oddělení mají dopad. *„Squad to vymyslí v tom Sprintu takhle rychle a my musíme rychle napsat dodavatelům: začněte to používat a už na ně tlačíme my, to už Squad nedělá. Squad už netlačí na tu realizaci a na to uvedení v praxi. Takže potřebujeme být informovaní, abychom připravili dopis dodavatelům, jak jim to vysvětlíme, abychom je třeba zaškolili, jak se ta aplikace používá, aby to pro ně bylo rychlé a aby se to hlavně dostalo ke všem dodavatelům, protože kdyby se aplikovalo jen na 10 % a zbytek si stejně přijel, kdy chce, bude v tom zmatek a dodavatel, který si zablokoval své okno, v závěru může čekat zase několik hodin, než se dostane na řadu.“*

I přes pár negativních bodů, které s sebou agilní řízení nese, je ale Mirka Vopatová z tohoto přístupu a práce Squadů nadšená. To dokazuje i toto tvrzení: *„Mohla*

bych pokračovat, co který Squad dělá, protože každý má nějaký přínos. Stane se, že něco přínosné není, tak se to vrátí. Taky se stalo, že v liště „Doporučujeme“ se udělalo řazení podle preferencí, a nejednou odtud vypadly všechny novinky a privátní značky, protože si je nikdo nehledal. Chyběla v tom ta logika, kterou chceme podvědomě podsouvat, protože chceme nějak ukázat, že Rohlik je jinej, že to prostě není jen promoce na Persil a Ariel.“

3.5.2 Dílčí závěr

Cílem rozhovoru bylo zjistit, jak jsou vnímány přístupy projektového řízení, a to především agilu, ve firmě Rohlik.cz na několika odděleních napříč společností. Z tohoto důvodu jsem si při vyhodnocení rozhovoru rozdělila zaměstnance do skupin podle oddělení, na kterých pracují.

IT oddělení, které je na agilním řízení postaveno, musí být agilem zákonitě ovlivněno nejvíce. Díky osloveným respondentům můžeme vidět, že jsou s tímto přístupem převážně spokojeni a vyhovuje jim. Myslí si, že dosahují lepších výsledků a moc dobře si uvědomují, jaké jsou benefity agilního řízení. Nejvíce se jim líbí, že se dodávají rychle částečné, ale použitelné produkty. Jelikož ale pracují ve sprintech a jedná se o velmi rychlý přístup, někdy se také dostávají pod tlak, protože mají omezené množství času. V tu chvíli už s agilem samozřejmě tolik spokojeni nejsou.

CEO vnímá agile v prostředí, ve kterém je Rohlik, jako skvělého pomocníka, díky kterému se může rychle posouvat dál, protože dochází k rychlejším inovacím a následným zlepšením, na tom samozřejmě Rohlik také staví.

Zaměstnanci na marketingu řídí projekty oběma způsoby, jelikož se zde potkává několik typů projektů. Veliký přínos má pro ně jak agile, tak klasický projektový management. A také to tak bylo respondenty posuzováno.

Na komerčním oddělení probíhají také určité změny díky Squadům, nejlépe má tyto změny zmapované Mirka Vopatová jako komerční ředitelka. Nákupčí 2 měl také znalosti ohledně agilu a věděl, jak funguje v Rohliku. Ostatní zaměstnanci však měli s definováním agilního řízení potíže. To nám ale ukazuje, že problém nastal v komunikaci, jelikož se převážně jednalo o nižší pracovní pozice. Dalším problémem je podle mě neúčast na Roadshows tedy Standupech, kterých by se měli nákupčí účastnit, aby sami věděli, jaká změna se chystá a jak je ovlivní.

Za BI oddělení zde byly pozitivní ohlasy, i když si respondenti uvědomovali, že ve všech případech není agile ideálním řešením. Pro Rohlik je však tím nejlepším možným řešením, protože se Rohlik rychle vyvíjí.

HR vnímá agile také pozitivně, především kvůli vyšší efektivitě zaměstnanců a prioritizaci práce. Díky rozhovoru také víme, že pro Facility management je naopak lepší volbou tradiční projektové řízení.

Co se logistiky, kvality a skladu týče, myslím si, že zde také chybí komunikace, jelikož zaměstnanci ani nevědí, jak je agilní řízení ovlivňuje a jaké výsledky v Rohlíku přinesl. Jak jsme si ale mohli všimnout, bylo zmíněno, že Inbound Squad zprovoznil aplikaci, která pomáhá při organizaci příjezdů dodavatelů na sklad. To znamená, že se manažer na skladě s takovou skutečností neseznámil nebo si nezjistil, jak tato aplikace vznikla.

Po zpracování výsledků rozhovoru můžeme říci, že agilní řízení je pro Rohlik.cz tím nejlepším možným přístupem řízení projektů, ač je pro jiná oddělení těžké se ze začátku přizpůsobit. Agile v Rohlíku funguje skvěle, i když se občas vyskytne nějaký problém nebo chybička. Z výsledků také vyplývá, že i když je obecně agilní řízení pro Rohlik ideální především kvůli rychlým inovacím, pro pár konkrétních částí firem je výhodnější zvolit hybridní přístup, tedy kombinace toho klasického projektového managementu a agilu, to platí zejména pro marketingové oddělení, protože i Rohlik využívá klasických kampaní. Co se týče například facility managementu, zde je naopak nejlepší možností tradiční projektový management.

4 Závěr

Tato bakalářská práce se věnovala metodám projektového managementu ve vybraném podniku v České republice.

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit, zda je agilní řízení projektů ideální volbou pro konkrétní firmu, která nabízí svým zákazníkům služby.

V první části práce jsem věnovala pozornost vymezení vybraných přístupů projektového řízení a otázce, který přístup bychom měli obecně zvolit při daných projektech. Následně jsem definovala a blíže přiblížila teoretické pojmy, které jsou v projektovém managementu využívány.

V praktické části jsem navázala na část teoretickou. Vycházela jsem z vytvořeného rozhovoru, kterého se zúčastnili zaměstnanci firmy Rohlik.cz, interní dokumentace, jež mi poskytlo vedení podniku a z dotazníkového šetření, které si Rohlik.cz sám vytvořil pro svůj vlastní interní výzkum.

Nejprve jsem se podrobně seznámila se společností, kdy jsem popsala klíčové faktory, hodnoty a vizi, na které si Rohlik.cz zakládá a dělá z něj zároveň nenahraditelným podnikem na českém trhu. Následně jsem popsala vývoj projektového managementu ve vybrané firmě, a co která fáze obnášela, popřípadě co v ní fungovalo či naopak nefungovalo a z jakého důvodu se hledal jiný přístup. Nejzajímavější fází vývoje byla projektová kancelář s tradičním projektovým managementem a agile, který Rohlik využívá v současnosti, proto jsem také tyto dva druhy řízení porovnála mezi sebou v rámci firmy. Poté jsem vyhodnotila dotazníkové šetření, které bylo aplikováno na členy Squad týmů a nakonec jsem se věnovala vyhodnocení mnou vytvořeného rozhovoru.

Na základě porovnání klasického projektového řízení a agilního řízení jsem zjistila, jak byla projektová kancelář pro Rohlik.cz neefektivní, protože všechny projekty byly zdlouhavé, což si Rohlik při své rychlosti nemůže dovolit. Naopak agilní řízení je rychlé a prozákaznické. Firmě umožňuje více zapojit do projektů i své zákazníky už v rané fázi a také jde ruku v ruce s častějším testováním, rychlejším dodáním MVP a inovacemi, což přesně zapadá do konceptu Rohliku.

Po vyhodnocení dotazníkové šetření jsem získala také vhled do agilních týmů. Díky dotazníku bylo zjištěno, jak jsou s agilem spokojeni členové jednotlivých Squads a zda jejich tým splňuje všechny parametry, které by měl obnášet. Jednalo se především o subjektivní zpětnou vazbu, ale pro podnik je důležité zjistit, jaké mají zaměstnanci ohledně řízení pocity a zda jsou jejich týmy správně složeny. Výsledky dotazníkového šetření mi ukázaly, že zaměstnancům, kteří jsou součástí Squads vyhovuje více agilní řízení, pokud mají agile coache a Product Ownera, který má požadované kompetence a dostatečně se jim věnuje se.

Po zpracování všech rozhovorů s oslovenými respondenty jsem si vytvořila ještě lepší obrázek o agilu ve firmě. Prokázalo se, že agilním řízením jsou opravdu ovlivněna všechna oddělení, i když přímo s agilem nepracují. Každého to však ovlivňuje jiným způsobem a v jiné míře. Nejvíce má toto řízení určitě vliv na IT oddělení, protože právě tato část firmy je řízena pouze agilně. Ostatní jsou tímto ale také ovlivněni, i když to kolikrát ani neví. Díky rozhovorům jsem zjistila, že všichni zaměstnanci ve vysokých pracovních pozicích jsou si všech změn dobře vědomi, a proto také agile obdivují. Naopak pracovníci, kteří zastávají nižší pracovní pozice, mají o agilním řízení v Rohlíku buď základní informace, nebo ani nemají tušení, co agile představuje. Pochopila jsem, že největším kamenem úrazu je komunikace nebo také možný nezájem několika jedinců, jelikož se neúčastní žádných scrumových eventů, i když mají možnost. Ze slov komerční ředitelky také vyplývá, že minimálně všichni nákupčí musí o agilním řízení alespoň něco vědět, v praxi jsme ale mohli vidět, že tomu tak není. Největším problémem je, že i když se agile coachové a členové agilních týmů snaží dostat agile do povědomí celé firmy, nejsou schopni uhlídat, kdo se opravdu zajímá, jakým směrem se firma posouvá. Z výsledků také vyplývá, že pokud někdo nepochopí agile od samotného začátku nebo se přestane pravidelně informovat, už se na stejnou vlnu nechytne, protože už konkrétním krokům nerozumí, a je tak odrazen.

Díky praktické části je tedy jasné, že agilní řízení je pro firmu, jako je Rohlík.cz, přímo stavěné, vedle něj ale musí alespoň na určitých odděleních fungovat i tradiční projektový management.

Summary

This bachelor thesis deals with project management in a selected company.

The aim of the bachelor thesis is to answer the research question: "Is agile ideal for a company like Rohlik.cz?"

I chose this topic because of my personal belief in future benefits, as I would like to continue in this direction and focus on project management. For this reason, it is important for me to deepen my knowledge from previous seminars and take a closer look at how project management actually works in a real company. I chose Rohlik.cz because it is currently one of the most famous companies in the Czech Republic, which is constantly growing at a rapid pace, so it is remarkable to follow its development.

The theoretical part describes the methods of project management and theoretical concepts that are associated with project management.

The practical part presents the selected company Rohlik.cz and the development of project management in this company. The most interesting phase of development was the project office with traditional project management and agile, which Rohlik currently uses, so I also compared these two types of management within the company. Then I evaluated the questionnaire survey, which was applied to members of Squad teams, and finally I focused on the evaluation of the interview I created.

Thanks to the practical part, it is clear that agile management is directly built for a company like Rohlik.cz, but in addition to it, traditional project management must also operate at least in certain departments.

Seznam použitých zdrojů

- ❖ *Agile playbook*, Rohlik Group. Interní dokumentace.
- ❖ *A guide to the project management body of knowledge*. Sixth Edition. Newtown Square: Project Management Institute, [2017]. ISBN 978-1-62825-184-5.
- ❖ Agile vs Traditional Project Management: a guide to choose Courses. In: *Ilearn* [online]. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.innovativelearning.eu/products/agile-vs-traditional-project-management-a-guide-to-choose.html>
- ❖ ALEXANDER, Moira. Agile project management: 12 key principles, 4 big hurdles. *CIO* [online]. 2018 [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.cio.com/article/237027/agile-project-management-a-beginners-guide.html>
- ❖ *Budoucnost reatilu*, Rohlik.cz, 2021. Interní dokumentace.
- ❖ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- ❖ DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4631-9.
- ❖ DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
- ❖ DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.
- ❖ DVOŘÁK, Drahošlav a Martin MAREČEK. *Project Portfolio Management*. Brno: Computer Press, 2017. ISBN 978-80-251-4893-8.
- ❖ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- ❖ JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit. ISBN 978-80-905297-1-7.

- ❖ KENNY, Graham. Five Questions to Identify Key Stakeholders. In: *Harvard Business Review* [online]. 2014 [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://hbr.org/2014/03/five-questions-to-identify-key-stakeholders>
- ❖ KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2009. ISBN 978-0-470-27870-3.
- ❖ KRAJČÍK, Vladimír. *Projektový management: příprava a řízení projektu*. Ostrava: Vysoká škola podnikání v Ostravě, 2006. ISBN 80-86764-57-5.
- ❖ KRCHOVÁ, Hana. *Praktický projektový manažment*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-466-1.
- ❖ KŘIVÁNEK, Mirko. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0408-6.
- ❖ Logický rámec – základní nástroj pro návrh projektu. In: *PM Consulting* [online]. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/logicky-ramec/>
- ❖ *Managing Successful Projects with PRINCE2®*. 6. Norwich: TSO, 2017. ISBN 978-01-133-1533-8.
- ❖ MÁCHAL, Pavel et al. *Projektové řízení: příklady z praxe*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015. ISBN 978-80-7509-330-1.
- ❖ Naše kultura. In: *Rohlik.cz* [online]. [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://zivotvrohliku.cz/nase-kultura/>
- ❖ NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2544-4.
- ❖ *PRINCE2 Agile™*. Norwich: TSO, 2015. ISBN 9780113314676.
- ❖ *Project management basics CZ*, Rohlik.cz. Interní dokumentace.
- ❖ SINGH, Naveen Kumar. 6 Reason to choose Agile Project Management over Traditional Project Management. In: *Agilemania* [online]. 2021 [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://agilemania.com/agile-project-management-vs-traditional-project-management/>

- ❖ SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- ❖ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.
- ❖ ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE. *Agilní metody řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4194-6.
- ❖ The key elements of the One Agile Way of Working at ING. In: *Agile Alliance* [online]. [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.agilealliance.org/resources/experience-reports/the-power-of-three-the-journey-of-an-agile-leadership-team/>
- ❖ *Typy projektů a jejich diferenciaci*, Rohlik.cz. Interní dokumentace.

Seznam obrázků, grafů a schémat

Obrázek č. 1 - Spolupráce s menšími partnery	40
Obrázek č. 2 - Expanze Rohliku do Evropy	41
Obrázek č. 3 - Přísady Rohliku	42
Obrázek č. 4 - Počet zákazníků	43
Obrázek č. 5 - Mapa dostupnosti Rohliku	44
Obrázek č. 6 – Důvody, proč zákazníci milují Rohlik	45
Obrázek č. 7 - Cesta Rohliku	46
Obrázek č. 8 - Popis fází projektu	48
Obrázek č. 9 - Logický rámec projektu	49
Obrázek č. 10 - Role projektového řízení v Rohlik.cz	51
Obrázek č. 11 - Struktura projektové kanceláře.....	52
Obrázek č. 12 - Grafické znázornění Tribe	54
Obrázek č. 13 - Organizace Tribe v Rohlik.cz.....	55
Obrázek č. 14 - Squads v Rohlik.cz	55
Obrázek č. 15 - Agilní kultura	56
Obrázek č. 16 - Rozdělení respondentů.....	59
Obrázek č. 17 - Vnímání Product Ownera.....	59
Obrázek č. 18 - Pracovní zátěž v týmech	60
Obrázek č. 19 - Retrospektiva po iteracích.....	61
Obrázek č. 20 - Spokojenost s agile coachem	61
Obrázek č. 21 - Spokojenost s Product Ownerem.....	62
Obrázek č. 22 - Spokojenost se spoluprací v týmu	62
Obrázek č. 23 - Spokojenost se Squads.....	63
Obrázek č. 24 - Jak dlouho respondenti v Rohlik.cz pracují	65
Obrázek č. 25 - Rozdělení respondentů podle oddělení	66
Obrázek č. 26 - Pracovní pozice respondentů.....	67
Obrázek č. 27 - Dosahujete s agilem lepších výsledků? (Likertova škála)	75

Seznam tabulek

<i>Tabulka č. 1 - Struktura logického rámce</i>	<i>24</i>
<i>Tabulka č. 2 - Matice „vliv × postoj“</i>	<i>29</i>
<i>Tabulka č. 3 - Registr zainteresovaných stran.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabulka č. 4 - Komunikační plán</i>	<i>31</i>
<i>Tabulka č. 5 - Matice pro učení hodnoty rizika</i>	<i>33</i>
<i>Tabulka č. 6 - Registr rizik</i>	<i>35</i>
<i>Tabulka č. 7 - Grafické znázornění struktury WBS.....</i>	<i>36</i>

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Rozhovor s Olinem Novákem

Příloha č. 2 - Rozhovor s Mirkou Vopatovou

Rovnice č. 3 - Rozhovor s Lukášem Antošem

Rovnice č. 4 - Rozhovor s Monikou Reslovou

Rozhovor – Olin Novák, CEO

1. **Jak dlouho v Rohlik.cz pracujete?**
 - *V Rohliku pracuju 4 roky.*
2. **Na jakém oddělení v Rohlik.cz pracujete?**
 - *CEO.*
3. **Na jaké pozici v Rohlik.cz pracujete?**
 - *CEO.*
4. **Víte, co je tradiční projektový management?**
 - *Ano, vím.*
5. **Víte, co je agile?**
 - *Určitě ano.*
6. **Umíte rozeznat rozdíl mezi tradičním projektovým managementem a agilem?**
 - *Ano, určitě umím.*
 - a) **Jste schopni říci, jak je rozdělen životní cyklus projektu dle tradičního projektového managementu?**
 - *To asi ne.*
 - b) **Znáte šablony využívané tradičním projektovým managementem, jako je analýza zainteresovaných stran, analýza rizik či WBS a víte, k čemu slouží?**
 - *To nevím.*
 - c) **Znáte podstatu scrumových eventů? (například Standup, retrospektiva atd.)**
 - *Ano, vím, jaká je podstata těchto eventů.*
 - d) **Víte, který přístup je založen na Sprints?**
 - *Ano, agile.*
7. **Vyhovuje Vám více agile než tradiční přístupy projektového managementu?**
 - *Ano, agile je více vyhovující.*
8. **Jaké výhody či nevýhody má podle Vás tradiční projektový management?**
 - *Největší výhodou je větší pohodlí uživatelů. Definitivně je důležitý pro velké, dlouhodobé projekty, ve kterých by každá chyba stála hodně peněz. Nevýhodou pak je, že takový proces je zdlouhavý a rigidní.*
9. **Jaké výhody či nevýhody má podle Vás agile?**
 - *Díky agilu máme možnost iterací, výhodou je i MVP, protože jsme díky tomu rychlejší a máme možnost testování. Mínusem je, že se po cestě dělají chyby, které se fixují.*
10. **Myslíte si, že s agilem dosahujete lepších výsledků? (Likertova škála)**
 - *V našem prostředí naprosto souhlasím.*
11. **Jak se tyto výsledky projevují?**
 - *V rychlejších inovacích díky MVP, a neustále se iteruje do dalších zlepšení.*

Rozhovor – Mirka Vopatová, komerční ředitel

1. Jak dlouho v Rohlik.cz pracujete?

- *V květnu to budou 3 roky.*

2. Na jakém oddělení v Rohlik.cz pracujete?

- *Nákupní oddělení a Supply Chain, tedy Commercial.*

3. Na jaké pozici v Rohlik.cz pracujete?

- *Komerční ředitel.*

4. Víte, co je tradiční projektový management?

- *Tradiční projektový management je řízení projektů stylem, že se nejdříve dlouho pracuje na plánech až do finální podoby, jak by měl vypadat výsledek. Je to zdoluhavé, protože můžeme mít vizi, ale není možné naplánovat podrobně každý krok a velmi těžko se v tom něco mění.*

5. Víte, co je agile?

- *Agile je řízení projektů přes malé kroky, které jsou měnné podle například testovacího výsledku nebo potřeb v čase. Nemusíme vědět, jak má vypadat finální produkt, ale hledáme cestu malých krůčků pro zlepšování. Finální výsledek se může vykreslit až v nějakém momentě za nějakou dobu.*

6. Umíte rozeznat rozdíl mezi tradičním projektovým managementem a agilem?

- *Určitě ano.*

a) Jste schopni říci, jak je rozdělen životní cyklus projektu dle tradičního projektového managementu?

- *Teorii přesně neznám, ale nejdříve se asi plánuje, poté se realizuje a nakonec se vyhodnocuje.*

b) Znáte šablony využívané tradičním projektovým managementem, jako je analýza zainteresovaných stran, analýza rizik či WBS a víte, k čemu slouží?

- *To asi ne, já nejsem člověk, který řídí projekt, ale vím, že u každého projektu je SWOT analýza, kdy se definují hrozby, rizika, příležitosti a silné stránky. Zohledňují se ty externí hrozby a interní příležitosti a poté se plánuje.*

c) Znáte podstatu scrumových eventů? (například Standup, retrospektiva atd.)

- *Chápu, k čemu slouží. Je to o velké informovanosti. U rychlého a měnícího se řízení je strašně důležitá komunikace, protože stačí vypadnout jen na 14 dní z nějaké informovanosti a lidé to nebudou chápat. Všechna oddělení ale potřebují být se všim seznámena, protože jeden puzzle klapá do druhého, a jak se to nabaluje, je lehké ztratit přehled.*

d) Víte, který přístup je založen na Sprints?

- *Agilní.*

7. Vyhovuje Vám více agile než tradiční přístupy projektového managementu?

- *Ano, vyhovuje.*

8. Jaké výhody či nevýhody má podle Vás tradiční projektový management?

- *Všechny firmy, ve kterých jsem pracovala, jely na tradičním plánování. Jednou z velkých výhod je, že se na tom produktu shodne více lidí a že ti lidé přesně vědí, kam projekt směřuje. To je vlastně jistota lidí, kterou oni potřebují. Hlavně Češi mají rádi více jistotu. Ale jistota zpomaluje inovace. Výhodou tradičního projektového managementu je, že dopředu můžeme mít vše napočítané. Kdyby například někdo vymýšlel, že bude jiné řazení výrobků na webu, které se zobrazují, protože v minulosti to bylo podle vzorce prodej × marže⁵ a teď se to bude řadit personalizovaně opravdu podle toho, co zákazník chce, ta marže už v tom řazení není tak dominantní a může se stát, že budete mít menší procentní marži, protože vepředu budou třeba položky s menší marží, kterou budete preferovat. A když se to právě řídilo tradičně, vše se dopočítá.*

9. Jaké výhody či nevýhody má podle Vás agile?

- *Agilní řízení je i o nejistotě, funguje na two-ways-door, a když to nefunguje, vrátí se to zpět a zkouší se něco nového. Nevýhodou je, že oddělení, která nejedou v agilu, nesmí ztratit nit, protože to ovlivňuje jejich práci. Když už se přechází do agility, je potřeba, aby v ní jela celá firma. Jeden článek nesmí fungovat jinak než druhý. Lidé z jiných oddělení si opravdu musí dělat čas a informovat se, aby věděli, o co jde. Já teď přesně vidím, že když agilitu ve firmě netrénujeme nebo nevysvětlujeme její důležitost, lidé si začnou stěžovat, že se jim něco změnilo pod rukama a oni to nevěděli, kdyby ale Squady neustále chodily a vše ostatním vysvětlovaly, nikam se nepohnou, proto jsou zavedené ty Standupy neboli demo verze, kde ukazují, co se stalo, změnilo. Na Roadshow, kde vyhodnotí minulý sprint a představí zase nový sprint. Ostatní se musí tohoto účastnit, aby rozuměli, co se děje. Já na komerčním oddělení žádný Squad nevedu, potřebuju ale dobře rozumět Shopping Experience Squadu, Production Squadu, protože to je celá privátní značka, já bych bez nich nepřežila. Také Supply Chain Squadu, abych věděla, jak to ovlivňuje mé dodavatele. Proto jsme na Commercial určili dobrovolníky, co se přihlásili, kteří budou jakoby guru za komerční oddělení toho Squadu a bude vědět, co se tam děje a když to bude něco, co nás má na komerčním zasáhnout, tak nás bude rychle informovat, protože jsme ztráceli nit v jejich rychlosti. V agilu se mi líbí, že je to hodně prozákaznické, řekne se, co je dobré pro zákazníka a spočítá se, jaký by to mělo dopad a jestli vůbec. Ale vše se dělá pro to, abychom měli obrat a zákazníci nás milovali.*

10. Myslíte si, že s agilem dosahujete lepších výsledků? (Likertova škála)

- *Ano, naprosto souhlasím.*
Dosahuje se lepších výsledků a rychlejších změn, mnohem rychlejších změn.

11. Jak se tyto výsledky projevují?

- *Finančně. Ať už je to efektivita ve skladech, Inbound Squad vyřešil závozný systém. Neměli jsme vůbec systém na závozná okna pro dodavatele, to znamená, kdy dodavatel může přijet. Takže se tvořily kolony na sklad. Já mám 900 dodavatelů a s nimi bylo pouze domluvené, který den přijedou, ale pak se stalo, že jich přijelo 40 naráz a fronta byla od skladu až na hlavní silnici.*

*A samozřejmě jeden dodavatel byl naštvaný víc jak druhý. Tak se řeklo, že by se konečně s tím množstvím dodavatelů a s počtem skladů mohla udělat závozo-
vá okna. Velké řetězce už tohle samozřejmě mají, protože tam jsou samé kamionové
závozy, u nás přece jen jezdí i malí dodavatelé v osobním autě s pár bednami,
nebo dokonce jezdí i pošta s něčím. Takže tohle Squad rychle vymyslel, vytvořil
takovou aplikaci, kdy si dodavatel může zablokovat své okénko na 30 minut, kdy
přijede a my podle toho víme, jak máme plánovat směny na skladě a dodavatel si
je jistý, že během té půl hodiny bude jeho zboží složené. CO je negativní, že
Squad to vymyslí v tom Sprintu takhle rychle a my musíme rychle napsat
dodavatelům „začněte to používat“ a už na ně tlačíme my, to už Squad nedělá.
Squad už netlačí na tu realizaci a na to uvedení v praxi. Takže potřebujeme být
informováni, abychom připravili dopis dodavatelům, jak jim to vysvětlíme,
abychom je třeba zaškolili, jak se ta aplikace používá, aby to pro ně bylo rychlé
a aby se to hlavně dostalo ke všem dodavatelům, protože kdyby se aplikovalo jen
na 10 % a zbytek si stejně přijel, kdy chce, bude v tom zmatek a dodavatel, který
si zablokoval své okno v závěru může čekat zase několik hodin, než se dostane na
řadu. Také se mi moc líbí privátní Squad, ten je fakt dobrý co se týče toho, že
už jsme v několika zemích. Kdyby to neexistovalo, můžu si vymyslet já nějaké
produkty, které bych chtěla, pak si něco vymyslí v Rakousku, pak v Německu
a nemáme sílu společného nákupu, protože takhle se spojí objemy, řeknou se ty
nejdůležitější položky a Head of Private Label jde a vyjednává, do tendru zařadí
všechny z Evropy a vyjedná nám lepší cenu, protože má ty větší objemy, má větší
páku na dodavatele a má to více pod kontrolou. Mohla bych pokračovat, co
který Squad dělá, protože každý má nějaký přínos. Stane se, že něco přínosné
není, tak se to vrátí. Taky se stalo, že v listě „Doporučujeme“ se udělalo řazení
podle preferencí, a nejednou odtud vypadly všechny novinky a privátní značky,
protože si je nikdo nehledal. Chyběla v tom ta logika, kterou chceme podvědomě
podsouvat, protože chceme nějak ukázat, že Rohlik je jinej, že to prostě není jen
promoce na Persil a Ariel.*

Rozhovor – Lukáš Antoš, marketingový ředitel

1. Jak dlouho v Rohlik.cz pracujete?

- *V Rohliku pracuju už 13. měsíc.*

2. Na jakém oddělení v Rohlik.cz pracujete?

- *Na marketingovém.*

3. Na jaké pozici v Rohlik.cz pracujete?

- *Marketingový ředitel.*

4. Víte, co je tradiční projektový management?

- *Mám o tom nějaké tušení.*

5. Víte, co je agile?

- *Určitě, v Rohliku vlastně jedeme více méně v agilním řízení většinu času.*

6. Umíte rozeznat rozdíl mezi tradičním projektovým managementem a agilem?

- *Přesně tak, umím. My jsme fungovali jako waterfall projektové řízení a pak agilní. Teď jedeme v takovém hybridním módu, klasické kampaně jedeme spíše waterfallově, ale změnové požadavky jedeme agilně.*

a) Jste schopni říci, jak je rozdělen životní cyklus projektu dle tradičního projektového managementu?

- *Ano, je fáze přípravná, plánovací, realizační a vyhodnocení, to jsou ty klasické kroky. V agilním řízení vlastně iterujeme v rámci MVP a točíme se v kruzích, zlepšujeme se a reaguje, nečekáme, až se doručí celý produkt.*

b) Znáte šablony využívané tradičním projektovým managementem, jako je analýza zainteresovaných stran, analýza rizik či WBS a víte, k čemu slouží?

- *Já jsem většinou používal SWOT analýzu, to je taková klasika, pak různé PEST analýzy a tak dále. Ale v zásadě v těch firmách, ve kterých jsem pracoval, jsme nic takhle formálně neřídili.*

c) Znáte podstatu scrumových eventů? (například Standup, retrospektiva atd.)

- *To znám určitě.*

d) Víte, který přístup je založen na Sprintech?

- *To je ten scrum, takže agile.*

7. Vyhovuje Vám více agile než tradiční přístupy projektového managementu?

- *To se nedá říct, závisí to od typu projektu, co je vhodnější přístup. Pokud potřebujeme dynamicky reagovat, testovat koncepty a neinvestovat do plánování příliš času a podobně, tak je lepší ten agilní. Pokud potřebujeme vést robustnější projekty, které jsou třeba infrastrukturní a mají velký změnový přesah do různých oddělení, tak se to zase přes agile dělá těžko. To už potřebujeme nějakého projektáka, který to celé odřídí. Potřebujeme mít zmapovanou kritickou cestu, milníky a v rámci toho jsme schopni uřídit celý ten projekt. To znamená, že záleží typově na projektu, který se řeší.*

8. Jaké výhody či nevýhody má podle Vás tradiční projektový management?

- *Nevýhoda je v první řadě čas, druhá věc je, že je tu riziko, že se to nepotká, takže když na něčem pracujeme tři měsíce a potom ten projekt nedoručí něco, co měl doručit, utratíme spoustu peněz a spoustu času a nejsme schopni flexibilně reagovat. Zatímco výhodou je, že pokud je relativně komplikovaný crossfunction tým management, ve kterém je opravdu spousta stakeholderů, je tam masivní rozsah toho projektu, dá se to přes ten klasický přístup uřídit líp.*

9. Jaké výhody či nevýhody má podle Vás agile?

- *Agile je rychlejší, je na otestování konceptu a pochopení potenciálu všeho, co řešíme, během dvou nebo tří dnů máme nějaký pocit, jestli ten produkt má potenciál, co na něj říkají zákazníci, nemáme nainvestováno. Když si ten koncept otestujeme, tak můžeme dělat masivnější investice s tím, že minimalizujeme riziko toho failu. Výrazně pomáhá z pohledu minimalizace rizik. Zároveň nevýhoda je, že u agilu dáváme týmům velkou nezávislost, aby báдали, pátrali, zkoušeli a často se může stávat, že chybí struktura nebo opinion leader či decision maker a v rámci toho se to může posunout jinam, než jsme původně chtěli.*

10. Myslíte si, že s agilem dosahujete lepších výsledků? (Likertova škála)

- *Já si myslím, že určitě ano, naprosto souhlasím.
Tím, že jsme na velmi dynamickém trhu, potřebujeme reagovat na změnové požadavky velmi rychle, agilní řízení je podle mě tak z 95 % to, jak řídíme projekty tady ve firmě,*

11. Jak se tyto výsledky projevují?

- *Na marketingové úrovni máme několik typů aktivit, jedna věc jsou klasické komerční kampaně a druhá jsou kampaně řízené komerčním a performance managementem. Ale příklad je takový, že dva měsíce nám klesala zákaznická báze, protože jsme nebyli schopni udržet covidové zákazníky. Zadání do týmu bylo, co s tím můžeme dělat a jak reaktivovat zákazníky, které jsme ztratili. U klasického projektového managementu by se udělal průzkum, nějaký brandový research, pak se udělá nějaký závěr a trvalo by to čtyři až pět týdnů, než uděláme kampaň. U nás jsme si vlastně sedli, zavolali jsme zákazníkům, kteří u nás přestali nakupovat, vzali jsme jich 100, z toho jsme si potvrdili nebo vyvrátili nějaké hypotézy, které jsme si načetli a na základě toho jsme udělali pilotní projekt, který směřoval na zákazníky, kteří na Rohliku přestali nakupovat a bylo to hotové za dva tři dny a teď v tom projektu pokračujeme dál. To je takový příklad na úrovni marketingu, jak pochopit problém, navrhnout nějaké řešení a rychle to uvést v život.*

Rozhovor – Monika Reslová, agile coach

1. Jak dlouho v Rohlik.cz pracujete?

- *V Rohliku jsem 5 let.*

2. Na jakém oddělení v Rohlik.cz pracujete?

- *V týmu agilních koučů, což není zařazeno do žádného oddělení, reportujeme přímo Tomášovi Čuprovi.*

3. Na jaké pozici v Rohlik.cz pracujete?

- *Agilní coach.*

4. Víte, co je tradiční projektový management?

- *Tradiční projektový management představuje sekvenci navazujících fází průběhu projektu, tvoří jej tedy předprojektová část, projektová a poprojektová fáze. První je definice, poté analýza, vývoj, testing, release, komunikace, bug fixing a tak dále. Je to takový vodopád.*

5. Víte, co je agile?

- *Je to přístup k řízení projektů neboli metodika.*

6. Umíte rozeznat rozdíl mezi tradičním projektovým managementem a agilem?

- *Určitě.*

Řekla bych „Fail fast / learn fast“, malé iterace versus dodání celého projektu. Agile klade důraz na sbírání zpětné vazby na malých iteračních částech, je zde jistota, že se ubíráme správným směrem. Je založen na týmové spolupráci, byznys a vývoj společně pracují od počátku až do konce projektu.

a) Jste schopni říci, jak je rozdělen životní cyklus projektu dle tradičního projektového managementu?

- *Ano, je to předprojektová, projektová a poprojektová fáze.*

b) Znáte šablony využívané tradičním projektovým managementem, jako je analýza zainteresovaných stran, analýza rizik či WBS a víte, k čemu slouží?

- *Ano, šablony tradičního projektového managementu znám.*

c) Znáte podstatu scrumových eventů? (například Standup, retrospektiva atd.)

- *Ano, znám.*

d) Víte, který přístup je založen na Sprintech?

- *Určitě ano. Agile je postaven na malých iteračních částech.*

7. Vyhovuje Vám více agile než tradiční přístupy projektového managementu?

- *Ano.*

8. Jaké výhody či nevýhody má podle Vás tradiční projektový management?

- *Mezi výhody patří podrobnější analýza a mnohem více promyšlené zadání. Nevýhodou je, že tradiční projektový management je neohybný, nedokáže se rychle přizpůsobit změně. Zpětná vazba je sbírána většinou až na konci*

projektů. Komunikace mezi zainteresovanými jedinci, jinak se každý stará jen o svou část a roli v projektu.

9. Jaké výhody či nevýhody má podle Vás agile?

- Agile je výhodný v neustálé komunikaci a sběru zpětné vazby. Navíc se přizpůsobuje změně. Můžeme podchytit špatný směr projektu včas. Stále pracujeme v týmech, buduje se vzájemná důvěra a samostatnost. Výhodou je i Know-how, t-shapes, propojení byznysu a vývoje. Žádné tvrdé deadliny. Nevýhodou je, že se agilní mindset těžko dostává do přesvědčení vysokého managementu. Mají pocit, že ztrácí kontrolu. Budují se týmy při vysoké fluktuaci zaměstnanců a v nestálém prostředí. Těžké je i skloubení tradičního projektového managementu a agilu v jedné společnosti, když například jedno oddělení jede projektově a druhé agilně.

10. Myslíte si, že s agilem dosahujete lepších výsledků? (Likertova škála)

- Ano, spíše souhlasím.

11. Jak se tyto výsledky projevují?

- Lépe reagujeme na změnu a máme jiné vnímání změny jako takové, změna už není nepřítel a nestavíme se k ní s odporem. Také se projevují větším ownershipem zaměstnanců a jejich spokojeností. Máme sdílenou vizi a mnohem větší vzájemné pochopení např. byznysu a vývoje. Odhady jsou také přesnější.