

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



**Diplomová práce**

**Příprava a zahájení projektu ve společnosti ČSOB a.s.**

**Bc. Lucie Došková**

© 2018 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Došková

Projektové řízení

Název práce

**Příprava a zahájení projektu ve společnosti ČSOB a.s.**

Název anglicky

**Starting up a project and Initiating a project in ČSOB a.s.**

---

### Cíle práce

Cílem práce je návrh zlepšení pro oblast přípravy a zahájení projektu v bankovní instituci na základě identifikace a rozboru slabých míst současného stavu a praxe ve vybrané organizaci.

### Metodika

Nejdříve bude navázána spolupráce s vybranou bankovní institucí. Posléze dojde k nastudování odborné literatury a ke sběru poznatků a dat dle soudobé praxe. Práce bude zaměřena na první dvě fáze projektu, a to příprava projektu (Starting up) a zahájení (Initiating) projektu, a to ve vybrané bankovní instituci, tj. korporátu. Na základě vlastních pozorování dojde k rozboru obou fází a k identifikaci v nich nejslabších míst. Vlastní výzkum ve vybrané organizaci proběhne v podobě kvalitativního rozboru interních procesů a postupů, dále za pomoci polostrukturovaných řízených rozhovorů. Vlastní návrh na zlepšení bude podložen teorií mezinárodních standardů a metodik projektového řízení. Vlastní návrhy budou předloženy a konzultovány v bankovní instituci a na závěr bude předloženo vlastní doporučení projektové kanceláři této instituce. Nejdříve dojde ke zpracování praktické části diplomové práce a to na základě získaných poznatků, poté bude vypracovaná literární rešerše.

## Doporučený rozsah práce

60 – 70 stran

## Klíčová slova

Projektové řízení, příprava projektu, zahájení projektu, PRINCE2, nástroje a metody projektového řízení, Starting up a project, Initiating a project.

---

## Doporučené zdroje informací

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

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

CINGL, O. – DOLEŽAL, J. – KRÁTKÝ, J. *5 kroků k úspěšnému projektu : 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4631-9.

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

LACKO, B. – MÁCHAL, P. – SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ, – DOLEŽAL, J. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

ROSENAU, M D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1.

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

---

## Předběžný termín obhajoby

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

## Vedoucí práce

doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

---

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2018

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 15. 11. 2018

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci "Příprava a zahájení projektu ve společnosti ČSOB a.s." vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23. listopadu 2018

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D za velice přínosné vedení mé práce, za odborné rady a za cenné připomínky během psaní diplomové práce. Zároveň bych také ráda poděkovala společnosti za poskytnutí dat a informací, potřebných k napsání této práce. Na závěr bych chtěla poděkovat svým kolegům za cenné rady při psaní této práce.

# **Příprava a zahájení projektu ve společnosti ČSOB a.s.**

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá problematikou projektového řízení, a to konkrétně rozbohem životního cyklu projektu, především však jeho prvních dvou fází – příprava a zahájení projektu. Práce je rozdělena na dvě části, na teoretickou část a na praktickou část. V teoretické části jsou definovány základní pojmy projektového řízení včetně životního cyklu projektu. Teoretická část je sepsána na základě nastudování standardů a metodik projektového řízení a další potřebné odborné literatury. Praktická část se zabývá rozbohem životního cyklu projektu, především však prvních dvou fází. Na začátku práce je představena společnost včetně současného stavu projektového řízení. V další části dochází k samotnému rozboru současného stavu a k následné identifikaci slabých míst včetně nových návrhu na zlepšení stávajícího stavu. Tato doporučení jsou diskutována se zaměstnanci společnosti. Výsledky diskuze jsou součástí diplomové práce.

**Klíčová slova:** Projektové řízení, Příprava projektu, Zahájení projektu, PRINCE2, Nástroje a metody projektového řízení, Projekt, Riziko, Životní cyklus projektu

# **Starting up a project and Initiating a project in ČSOB a.s.**

## **Abstract**

The diploma thesis deals with project management as a subject matter, namely the analysis of the life cycle of the project, especially its first two phases - preparation and launch of the project. The thesis is divided into two parts, the theoretical part and the practical part. The theoretical part defines the basic concepts of project management, including the life cycle of the project. The theoretical part is written on the basis of standards and methodologies of project management and other necessary scientific literature. The practical part deals with the life cycle analysis of the project, especially the first two phases. At the beginning of the thesis a company is introduced, including the current status of project management. The next part analyses the current status and identifies weak points, including new proposals to improve the current state. These recommendations are discussed with company employees. The results of the discussion are part of the diploma thesis.

**Keywords:** Project management, Starting Up a Project, Initiating a Project, PRINCE2, Tools and methods of project management, Project, Risk, Project life cycle

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>13</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>15</b>
2.1 Cíl práce .....	15
2.2 Metodika .....	15
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>17</b>
3.1 Mezinárodní standardy projektového řízení.....	17
3.1.1 PMBoK (Project Management Body of Knowledge).....	17
3.1.2 ICB (IPMA Competence Baseline) .....	19
3.1.3 PRINCE2 (PProjects IN Controlled Environments).....	19
3.2 Projektové řízení podle PRINCE2 .....	21
3.2.1 Základní pojmy projektového řízení dle PRINCE2.....	21
3.2.2 Role a odpovědnosti v projektech podle PRINCE2.....	22
3.2.3 Životní cyklus projektu dle PRINCE2.....	23
3.3 Agilní přístupy v projektovém řízení .....	28
3.3.1 SCRUM .....	30
3.3.2 KANBAN .....	31
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>32</b>
4.1 Představení společnosti .....	32
4.1.1 Organizační struktura.....	33
4.1.2 Firemní kultura ve společnosti.....	34
4.1.3 Aktuální data v oblasti projektového řízení .....	34
4.2 Současný stav projektového řízení ve společnosti .....	36
4.2.1 Definice základních pojmů ve společnosti .....	36
4.2.2 Tailoring metodiky řízení projektů .....	38
4.2.3 Projektové řídicí komise ve společnosti .....	39
4.2.4 Projektové role ve společnosti .....	41
4.2.5 Životní cyklus projektu ve společnosti .....	43
4.3 Starting Up a Project (SU) a Initiating a Project (IP).....	48
4.4 Schvalovací proces projektů .....	57
4.4.1 Schvalování nových projektů do portfolia.....	58
4.4.2 Schvalování změn v projektech .....	59
4.4.3 Schvalování přechodů do dalších fází projektu .....	60
4.4.4 Schvalování menších změn v projektech.....	62
4.4.5 Nastavené toleranční limity ve schvalovacím procesu .....	62
4.5 Rozbor a identifikace slabých míst .....	62
4.5.1 Shrnutí poznatků v řízení projektů ve společnosti.....	63



4.5.2	Identifikace slabých míst v řízení projektů.....	64
4.6	Vlastní návrhy a doporučení .....	71
4.6.1	Navýšení nastavených tolerančních limitů .....	71
4.6.2	Návrh na částečné zavedení agilního přístupu k projektovému řízení do společnosti .....	75
4.6.3	Další možná doporučení pro efektivnější SU a IP fázi .....	77
<b>5</b>	<b>Zhodnocení dosažených výsledků a souhrnné doporučení .....</b>	<b>83</b>
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>85</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>87</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>89</b>

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Procesy PRINCE2.....	24
Obrázek 2 - Trojimperativ v klasických a agilních projektech.....	29
Obrázek 3 - Organizační struktura ČSOB a.s. ....	33
Obrázek 4 - Tailoring projektové metodiky v ČSOB a.s.....	38
Obrázek 5 - Životní cyklus projektu v ČSOB a.s. ....	47
Obrázek 6 - Schvalovací proces nových projektů .....	59
Obrázek 7 - Schvalovací proces změn na projektu.....	60
Obrázek 8 - Proces schvalování přechodů do další fáze projektu .....	61
Obrázek 9 - Nový proces schvalování nových projektů .....	73

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 - Přehled aktuálních dat ve společnosti .....	35
Tabulka 2 - Toleranční limity .....	62
Tabulka 3 - Nové toleranční limity .....	73
Tabulka 4 - Návrh registru rizik .....	80

## **Seznam příloh**

Příloha 1 - Polo-strukturovaný rozhovor č. 1 .....	89
Příloha 2 - Polo-strukturovaný rozhovor č. 2 .....	90

## Seznam použitých zkratek

<b>AB</b>	Architecture Board	<b>PB</b>	Project Brief
<b>B-1</b>	Manažer na úrovni B-1	<b>PER</b>	Project End Report
<b>B-2</b>	Manažer na úrovni B-2	<b>PgM</b>	Programový manažer
<b>BAN</b>	Business Analytik	<b>PgSC</b>	Program Steering Committee
<b>BAR</b>	Business Architect	<b>PID</b>	Project Initiation Document
<b>BC</b>	Business Case	<b>PK</b>	Projektová karta
<b>BoD</b>	Board of Direction	<b>PM</b>	Projektový manažer
<b>BUS</b>	Byznys neboli obchod	<b>PPMO</b>	Portfolio and Project Management Office
<b>CP</b>	Closing a Project	<b>PROB</b>	Project Review Board
<b>CS</b>	Controlling a Stage	<b>PSC</b>	Project Steering Committee
<b>EAB</b>	Enterprise Architecture Board	<b>SAR</b>	Solution Architect
<b>IP</b>	Initiating a Project	<b>SS</b>	Senior Supplier
<b>IT</b>	Informační technologie	<b>SU</b>	Starting Up a Project
<b>ITDM</b>	IT Delivery manažer	<b>SU</b>	Senior User
<b>LACR</b>	Legal, Audit, Compliance, Risk	<b>TBC</b>	Transformation Architecture Council

## Slovník použitých pojmů

Architecture Board	Orgán, který před schvaluje nové projekty do portfolia projektů.
Board of Directors	Nejvyšší řídicí orgán ve společnosti.
Business Analytik	Projektová role, která je ze strany IT.
Business Architect	Projektová role, která zastupuje stranu zadavatele.
Business Case	Projektový záměr.
Byznys neboli obchod	V této diplomové práci je zkratka BUS používána ve spojení BUS projekty. Jsou to projekty, které jsou iniciované byznysem a nepotřebují žádnou IT dodávku.
Closing a Project	Fáze projektu dle metodiky PRINCE2 – Ukončení projektu
Controlling a Stage	Fáze projektu dle PRINCE2 – Kontrola etapy
Enterprise Architecture Board	Nejvyšší rozhodovací orgán ve společnosti.
Ecar	Malá změna, která má charakteristiky jako projekt, ale není.
Directing a Project	Fáze projektu dle metodiky PRINCE2 – Směrování projektu
Gate	Stanovené milníky projektu.
Informační technologie	V této diplomové práci je zkratka IT používána ve spojení IT projekty. Jsou to projekty, které jsou iniciované ze strany IT a soustředí se výhradně na dodávku IT.
Initiating a Project	Fáze projektu dle PRINCE2 – Nastavení projektu
Issue	Riziko, které se přetvoří ve skutečný problém.
IT Delivery manažer	Projektová role, která zastupuje IT oddělení.
Legal, Audit, Compliance, Risk	Tato zkratka je v diplomové práci spojována s projekty. LACR projekty jsou projekty, které jsou dány předpisy, legislativními požadavky a další. Jsou to tedy nutné projekty, které se nejvíce prosazují a mají vždy nejvyšší prioritu v portfoliu.
Lessons Learned	Ponaučení, která vzniknou v rámci projektu. Sepisují se na konci projektu a stávají se tím tak jakýmsi ponaučením pro další projekt.
Managing Product Delivery	Fáze projektu dle PRINCE2 – Řízení dodávky produktu
Managing Stage Boundary	Fáze projektu dle PRINCE2 – Řízení hranic etap
Manažer na úrovni B-2	Rozdělení manažerů dle organizační úrovně. Nejvyšší úroveň je B, poté B-0 a poté dále -1, -2 a -3.
Portfolio and Project Management Office	Útvar ve společnosti, který spravuje projektové portfolio a plní funkce projektové kanceláře.
Program Steering Committe	Hlavní rozhodovací orgán na úrovni programu.
Project Brief	Projektová dokumentace, která se předkládá před vstupem do IP.
Project End Report	Projektová dokumentace, která se předkládá na konci projektu.
Project Initiation Document	Projektová dokumentace, která se předkládá před vstupem do CS.
Project Review Board	Rozhodovací orgán ve společnosti, který schvaluje přechody projektů do další fáze.
Project Steering Committee	Hlavní rozhodovací orgán na úrovni projektu.
Projektová karta	Projektová karta je ve společnosti místo projektového záměru (business case).
Scope	Rozsah projektu.

Senior Supplier	Projektová role, která v konečném důsledku garantuje projektovou dodávku nebo její část.
Senior User	Budoucí uživatel produktů projektu.
Solution Architect	Projektová role, která navrhuje řešení projektu dle zadání.
Starting Up a Project	Fáze projektu dle PRINCE2 – Zahájení projektu
Tailoring	Přizpůsobení
Transformation Architecture Council	Druhý nejvyšší rozhodující orgán ve společnosti.

# 1 Úvod

Projektové řízení je v dnešní době velice moderní a rozsáhlé téma. Řízení projektů se používá čím dál více, a to i v malých, středních či velkých společnostech. Kvalita projektového řízení se stále zvyšuje a z toho důvodu dochází k intenzivnějšímu používání ve firmách, kde se doposud tento pojem nevyskytoval.

„Příprava je 90% úspěchu“ toto heslo je často používáno, a nejen v projektovém řízení. Z tohoto důvodu se tato diplomová práce zabývá především přípravnými fázemi životního cyklu projektu. V rámci řízení projektů je velice důležité správné naplánování času, nákladů a také klíčové dodávky, kterou má projekt dodat. Firmy realizují malé, střední i velké projekty, které se můžou pohybovat do velice vysokých částek. Proto je důležité, aby každý podnik řídil projekty podle jakési metodiky, ať už dané metodiky nebo podle nějaké interní metodiky. Je důležité, aby každý projekt měl přesně nadefinováno, podle jakého procesu se má řídit a jakým způsobem má klíčový produkt dodat.

Metodik či standardů projektového řízení existuje mnoho, mezi tři nejznámější však patří PRINCE2, PMBoK a IPMA. Tyto tři standardy jsou světově známé a všechny se zabývají tím, jak nejlépe řídit projekt. Ať už jsou tyto metodiky jakkoliv důležité, je nutné, aby si každá společnost či firma přizpůsobila standardy a metodiky projektového řízení k obrazu svému. Každá firma je přeci jen něčím specifická a není tedy možné, aby se drželi jen daného standardu.

Úspěchem každého projektu je dodat plánovaný produkt v čase a v plánovaných nákladech. Toto je možné jen ve chvíli, kdy je ve společnosti dobře nastavena projektová metodika. Správné nastavení projektové metodiky a celkově projektového řízení ve společnosti je konkurenční výhodou pro každý podnik.

Tato diplomová práce se bude zabývat správným nastavením interní metodiky projektového řízení ve společnosti ČSOB a.s. Hlavním důvodem výběru této společnosti je fakt, že autorka práce zde pracuje v projektové kanceláři, a proto má k tomuto tématu velice blízko. Práce se zabývá životním cyklem projektu, především však fázemi „Starting Up a Project“ a „Initiating a Project“. Dojde tedy k rozboru současného stavu nastavené interní metodiky projektového řízení, především však právě prvních dvou fází životního cyklu projektu. Tento rozbor bude proveden na základě všech poskytnutých materiálů

a dokumentů od společnosti a také na základě polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti.

Na základě rozboru současného stavu projektového řízení budou identifikována slabá místa a zároveň budou vypracovány návrhy na zlepšení, které budou na závěr probrány a diskutovány se zaměstnanci společnosti.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je návrh zlepšení současného stavu projektového řízení, a to především životního cyklu projektu pro oblast přípravy a zahájení projektu v bankovní instituci na základě identifikace a rozboru slabých míst stávajícího stavu a praxe ve vybrané společnosti. Tyto návrhy, které by měly vést ke zlepšení současného stavu, budou vypracovány na základě všech nástrojů a metod, které jsou pro projektové řízení známé.

### **2.2 Metodika**

Pro napsání této diplomové práce je potřeba následující postup, který obsahuje několik kroků.

Nejdříve dojde k nastudování odborné literatury a relevantních zdrojů, které jsou předpokladem pro úspěšné sepsání vlastních návrhů. Mezi relevantní zdroje patří především jednotlivé standardy a metodiky projektového řízení.

Následně dojde k navázání spolupráce s vybranou společností a k oslovení liniového manažera projektové kanceláře, který je vlastníkem interní projektové metodiky. Manažera bude autorka práce žádat o svolení zveřejnění interních dat a informací v rámci diplomové práce.

Po navázání kontaktu s vybranou společností a po souhlasu zveřejnění interní metodiky se autorka práce začne seznamovat se samotnou interní metodikou. Dojde k rozboru současného stavu projektového řízení, nastudováním interní metodiky a jiných potřebných interních dokumentů. V rámci rozboru stávajícího stavu budou prováděny polostrukturované rozhovory s vybranými zaměstnanci společnosti. Ostatní data a poznatky budou získány díky vlastní účasti ve společnosti, a to z toho důvodu, že autorka práce je zaměstnankyní této společnosti, konkrétně v projektové kanceláři. Nejdůležitějším bodem pro zkoumání bude právě interní metodika, konkrétně však první dvě fáze životního cyklu projektu. Na tyto dvě fáze se autorka práce zaměří i v polostrukturovaném rozhovoru.

Po finálním sběru dat a poznatků a po konečném rozboru stávajícího stavu projektového řízení budou identifikována slabá místa, na která budou následně navržena různá doporučení. Vzniknou tím nové návrhy, co zlepšit v rámci prvních dvou fází

projektu nebo také k doporučení používání další možné metody projektového řízení pro určité typy projektu.

Následně proběhne vypracování teoretických východisek, které budou sesbírány po nastudování odborné literatury a relevantních zdrojů, především však standardů a metodik projektového řízení. Teoretická východiska budou doplňující částí této práce.

Na závěr budou všechna doporučení předložena liniovému manažerovi projektové kanceláře ve společnosti, se kterým proběhne diskuze nad konkrétními doporučení. Všechna doporučení budou konzultována a diskutována.

V závěru práce budou ve stručnosti shrnuty všechny výstupy, a především všechny přínosy vlastních návrhů včetně jejich uplatnění v praxi.



### 3 Teoretická východiska

Tato kapitola se zabývá mezinárodními standardy projektového řízení a vymezením základních pojmů a definic projektového řízení. Následně pro účely této práce je více popsána metodika projektového řízení PRINCE2, kde je především popsán životní cyklus projektu, který je pro účely této práce velice důležitý. Na závěr je popsán agilní přístup projektového řízení podle metodiky PRINCE2. Tato kapitola je nutný podklad pro zpracování praktické části této práce.

#### 3.1 Mezinárodní standardy projektového řízení

V rámci této kapitoly jsou ve stručnosti popsány mezinárodní standardy a metodiky projektového řízení.

Projektový management je velice složitý celek problematiky v oblasti řízení. Tento celek není možné zjednodušit pouhým soustředěním na technické ovládání programů pro podporu řízení projektů. Projektový management zahrnuje aktivity, související s řízením předmětů nebo služeb, které mají vzniknout právě realizací projektu, a to včetně použitím technologií nebo postupů, které jsou specifické v jednotlivých oblastech spolu s dosažením požadované kvality projektu (Svozilová, 2016).

*„Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů“ (Kerzner, 2009).*

Projektové řízení je možné chápat jako komplex činností, které vyplývají paralelně z běžné pracovní činnosti zainteresovaných zaměstnanců z běžné liniové struktury (Lester, 2014).

##### 3.1.1 PMBoK (Project Management Body of Knowledge)

Pod zkratkou PMBoK se skrývá celý název *„A Guide to Project Management Body of Knowledge“*, definující základní principy projektového řízení, které splňují všechny požadavky standardu, který je světově uznatelný. Tento standard vytváří nezisková organizace, která má celosvětovou působnost, a to PMI neboli celým názvem „Project Management Institute. Tato organizace sdružuje všechny členy, kteří působí v programových, projektových a portfoliových profesích (Máchal a kol., 2015).

PMBok byl vytvořen v sedmdesátých letech 20. století v USA. Vznikl na základě armády USA, která v té době řídila mnoho velkých projektů, především to byly projekty v rámci NASA. Základní principy byly aplikovatelné na komerční i další projekty (Doležal a kol., 2012).

V pojetí PMBoK je proces chápán jako soubor aktivit, které se vzájemně ovlivňují a jsou prováděny s konkrétním cílem, a to vytvořit konkrétní produkt či službu, který je předem specifikovaný. Každý jednotlivý proces je definován svými vstupy, výstupy a nástroji či technikami, které jsou možné využít. Všechny tyto procesy realizují projektový tým spolu se zainteresovanými stranami. Je možné je rozdělit do dvou skupin, a to procesy, zajišťující realizaci projektu v rámci životního cyklu projektu nebo procesy, vytvářející klíčový produkt projektu a zároveň odpovídají životnímu cyklu projektu (Máchal a kol., 2015).

Tento standard je jakýmsi procesním pojetím projektového řízení. PMBoK definuje pět hlavních procesů, deset oblastí znalostí a individuální procesy včetně vzájemných vazeb. V celkovém počtu je nadefinováno 47 konkrétních procesů v rámci projektového řízení. Tento standard je možné aplikovat na všechny typy projektů (PMBok, 2013).

PMBok dělí všechny procesy v rámci projektového řízení do pěti hlavních procesních skupin, a to:

- **Procesní skupina Iniclace** – v rámci tohoto procesu dojde k nadefinování nového projektu či nové fáze v rámci existujícího projektu,
- **Procesní skupina Plánování** – v rámci těchto procesů dochází k nadefinování celkový rozsah projektu, včetně cílů a aktivit, dosahujících cíle projektu,
- **Procesní skupina Realizace** – během tohoto procesu dochází k samotnému výkonu práce, který je stanoven v plánu projektu,
- **Procesní skupina Monitoring a kontrola** – procesy, vyžadující monitoring a přehled o výkonu projektu. V těchto procesech dochází ke stanovení požadavků na změny,
- **Procesní skupina Ukončení** – tyto procesy slouží k dokončení aktivit na projektu a k formálnímu uzavření projektu či projektové fáze (Máchal a kol., 2015).

### 3.1.2 ICB (IPMA Competence Baseline)

IPMA pod celým názvem „*International Project Management Association*“ je na rozdíl od jiných mezinárodních standardů projektového řízení kompetenční, to znamená, že není zaměřen na konkrétní podobu nadefinovaných procesů, ale je zaměřen na schopnostech a dovednostech, takzvaných kompetencích projektových, programových i portfolio manažerů a všech členů jejich projektového týmu (Doležal a kol., 2012).

IPMA je sdružení, které má více než 55 členu na pěti světových kontinentech. Tito členové rozvíjejí všechny kompetence v rámci projektového řízení ve všech oblastech jejich působení. Termín kompetence znamená z latinského překladu předpoklad či schopnost zvládnout konkrétní funkci, situaci nebo činnost. V rámci posledních let se definice kompetencí vyvíjejí a mění důsledkem změn v řízení (Máchal a kol., 2015).

Kompetence je soubor jakýchsi znalostí, dovedností, osobních postojů a zkušeností, které jsou potřebné pro zvládnutí určité funkce. Aby mohla být změřena úroveň kompetencí a zároveň, aby mohla být dále rozvíjena, jsou kompetence tímto standardem rozděleny do tří skupin, a to:

- **Technické kompetence** – jsou zde popsány elementy základních kompetencí projektového řízení, obsahující základy pro řízení projektů. Standard IPMA představuje technické způsobilosti projektového manažera, a to konkrétně dvacet elementů;
- **Behaviorální kompetence** – jsou zde popsány elementy kompetencí, které se zaměřují na osobní charakter. Popisují především dovednosti a postoje projektových manažerů. IPMA představuje patnáct těchto elementů;
- **Kontextové kompetence** – jsou zde popsány elementy, které se vztahují k souvislostem v řízení projektů. IPMA představuje 11 těchto elementů (Máchal a kol.; 2015).

### 3.1.3 PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments)

Tato metodika byla vypracována na konci 20. století ve Velké Británii a nahradila tak dříve používanou metodu PROMT. V současné době je tato metodika využívána po celém světě, a to především ve veřejné sféře, ale je i doporučena Evropskou komisí jako jedna z metod projektového řízení, které jsou podporovány z prostředků Evropské Unie (Máchal a kol., 2015).

V případě této metodiky projektového řízení jde znovu o procesní pojetí, vzniklého na základě požadavků britského ministerstva průmyslu a obchodu (Doležal a kol., 2012).

Projektová metodika PRINCE2 je v současné době rozdělena do 7 principů, 7 témat a 7 procesů, které se spolu vzájemně doplňují a propojují (Máchal a kol., 2015).

Struktura metodiky PRINCE2 je založena na realizaci projektového managementu, který je rozdělen do čtyř integrovaných elementů, a to: **principy, témata, procesy, přizpůsobení metodiky PRINCE2 prostředí projektu** (Máchal a kol., 2015).

Metodika PRINCE2 je založena na 7 principech, a to:

- „*Nepřetržitá opodstatněnost investice;*
- *Jasně definované role a zodpovědnost;*
- *Zaměření se na produkty;*
- *Řízená po etapách;*
- *Řízení na základě výjimky;*
- *Učit se ze zkušeností;*
- *Přizpůsobení metody PRINCE2 prostředí projektu“* (Máchal a kol., 2015).

Dále metodika obsahuje druhý element řízení projektové činnosti, a to je 7 témat:

- **Investice** – v tomto případě je kladen důraz na investiční záměr, který musí být životaschopný;
- **Organizace** – je struktura řídicího týmu v rámci projektu. S tímto tématem jsou spojené definice odpovědností, rolí a dalších;
- **Kvalita** – v tomto případě je kladen velký důraz na kvalitu, ať už metody kontroly kvality, normy a dalších;
- **Plány** – v tomto případě jsou tvořeny plány, které jsou nadefinovány na míru v rámci daného projektu;
- **Riziko** – projektová metodika se podrobně zabývá řízením rizik;
- **Změna** – řízení změn, řízení konfigurací, sledování finálních komponentů a další;
- **Progres** – soubor řídicích prvků, podporující poskytování důležitých informací, které jsou potřebné k důležitým rozhodnutím. Cílem je předcházení a předvídání možných problémů (Máchal a kol.; 2015).

Mezi další sledovaný element patří procesy, které sledují časový chod projektu. V rámci metodiky PRINCE2 je nastaveno 7 procesů, a to:

- *zahájení projektu;*
- *nastavení projektu;*
- *směrování projektu;*
- *kontrola etapy;*
- *řízení dodávky produktu;*
- *řízení přechodu mezi etapami;*
- *ukončení projektu* (Máchal a kol., 2015).

Pro účely této práce bude podrobněji popsána metodika PRINCE2 včetně životního cyklu projektu v následující kapitole.

## **3.2 Projektové řízení podle PRINCE2**

Metodika PRINCE2 pochází z Velké Británie a vznikla v roce 1995. Tato metodika je jakýsi návod pro řízení projektů ve veřejné sféře, tak i ostatních společnostech. PRINCE2 je velice využívána především v Evropě a je podporována i Evropskou Unií. Tato metodika popisuje principy řízení projektů v rámci celého životního cyklu projektu. Mezi hlavní aspekty pro realizaci projektu se považují především čas, náklady, rozsah, kvalita, riziko a přínosy (Máchal a kol., 2015).

### **3.2.1 Základní pojmy projektového řízení dle PRINCE2**

*Projekt je dočasnou organizací, která je vytvořena za účelem dodání jednoho nebo více produktů na základě odsouhlaseného Obchodního případu* (PRINCE2, 2009).

Podle metodiky PRINCE2 existuje šest aspektů, které jsou potřebné k realizaci projektu a které musí být vždy řízeny. Mezi tyto aspekty patří:

- **Náklady** – zde musí být nastaveno a odhadnuto, jaká bude výše celkových nákladů a také kontrola práce tak, aby nedošlo k překročení stanovených nákladů;
- **Čas** – v rámci času musí být nastaveno, jak dlouho bude projekt trvat, kolik lidských zdrojů bude využíváno a jaká nová technika bude nutná k realizaci projektu;

- **Přínosy** – ohledně přínosů je nutné vědět, zdali existují oprávněné důvody k realizaci projektu, zdali je projekt pro společnost (organizaci) přínosný a zdali se společnosti vrátí vložená investice do projektu;
- **Rozsah** – v rámci nadefinování rozsahu je nutné zahrnout fakt, zdali jsou známy všechny požadavky a zdali je identifikováno vše, co spadá do daného rozsahu;
- **Riziko** – je nutné zkoumat a identifikovat rizika hned na začátku projektu, musí být vypracován postup řízení rizik;
- **Kvalita** – dodržení nákladů a času je velice důležité, ale důležitější je, aby byla dodržena kvalita dodaných produktů v rámci projektu (Bentley, 2010).

### 3.2.2 Role a odpovědnosti v projektech podle PRINCE2

Role a odpovědnosti jsou podle metodiky děleny do třech hlavních skupin. Zájmy těchto skupin musí být zastoupeny v každém projektu. Mezi hlavní tři skupiny patří: investor, uživatel a dodavatel (PRINCE2, 2009).

PRINCE2 definuje takovou organizační strukturu, která zapojí všechny zainteresované strany, uživatele, zájmy investora i dodavatele. V rámci této struktury jsou nadefinovány všechny role a odpovědnosti pro všechny členy projektového týmu. Tito vybraní lidé musí souhlasit s konkrétním popisem dané role a tento souhlas potvrzují podpisem (Bentley, 2010).

Mezi hlavní role patří:

1. Řízení podniku/programu – vedení podniku jmenuje sponzora projektu a někdy také projektového manažera. Stanovuje toleranční limity v projektu;
2. Projektový výbor – členové projektového výboru mají rozhodovací pravomoc, kterou využívají na přidělení požadovaných zdrojů. Tento výbor je vždy jmenován vedením (řízením) podniku, aby vykonával celé směřování projektu;
3. Sponzor projektu – schvaluje projektový plán, schvaluje plány etap, definuje toleranční limity etap, přiděluje zdroje a další. Je plně odpovědný za projekt;

4. Hlavní uživatel – tato role zastupuje zájmy všech budoucích uživatelů daného produktu, který projekt dodává. Hlavní uživatel je odpovědný za nadefinování všech potřeb;
5. Hlavní dodavatel – zastupuje a reprezentuje zájmy všech, kteří vyvíjí, navrhují a obstarávají klíčové produkty projektu. Tato role musí mít pravomoc získávat a přidělovat zdroje;
6. Projektový manažer – je odpovědný za řízení projektu a projektového týmu, deleguje pravomoci, odpovědnosti a další;
7. Týmový manažer – týmový manažer řídí menší tým v rámci projektu (například řízení techniků) a zodpovídá se projektovému manažerovi. V případě, že v projektu není alokován týmový manažer, zastupuje tuto pozici projektový manažer;
8. Projektový dohled – projektový dohled má za úkol reportovat současný stav projektu projektovému výboru a řízení projektu. I přesto, že to dělá projektový manažer, je účinné, když projektový dohled dělá třetí nezávislá strana;
9. Podpora projektu – do podpory projektů spadá administrativní výpomoc projektovému manažerovi, ať už s projektovou dokumentací či nějakou administrativní činností, která je v danou chvíli potřeba. Projektový dohled není na projektu samozřejmostí;
10. Administrátor konfigurací – tato role je správcem všech kopií produktů projektu. Dále kontroluje příjem, skladování a další. Dále řeší problém všeho, co se týká produktů projektů;
11. Účastníci projektu – jednotlivci či skupiny, které ale nejsou v rámci projektu. Mají potřebu interakce s projektem nebo jsou to takoví jednotlivci, kteří mohou být jakýmkoliv způsobem ovlivňováni projektem. Nejsou však součástí projektového týmu (Máchal a kol., 2015).

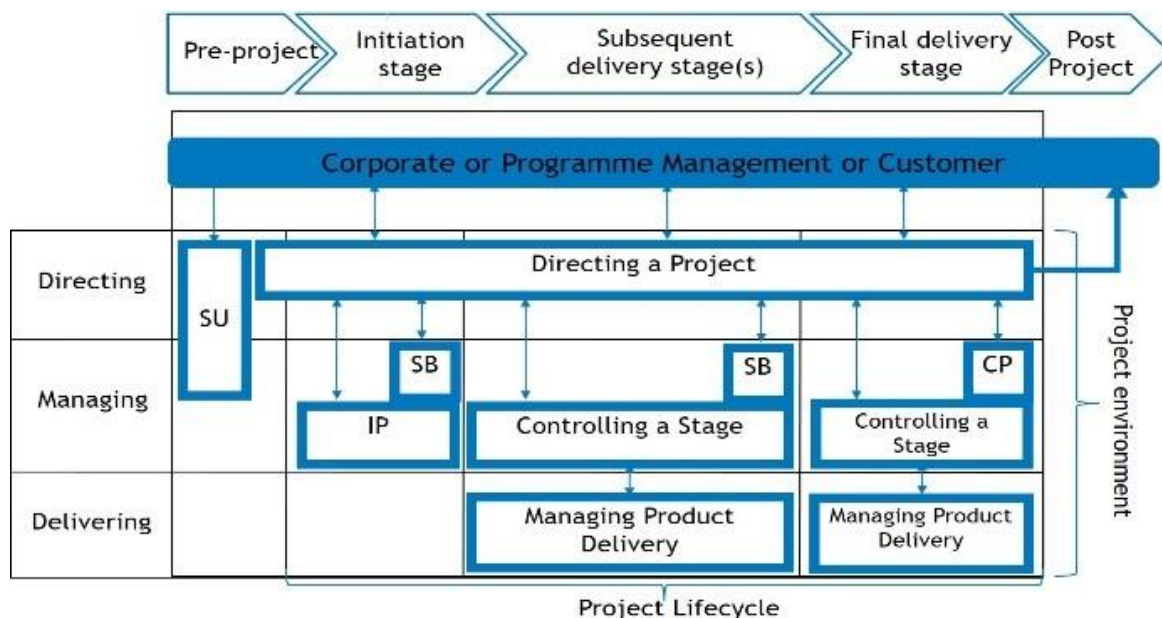
### 3.2.3 Životní cyklus projektu dle PRINCE2

V této kapitole je popsán životní cyklus projektu podle projektové metodiky PRINCE2. Jsou zde rozepsány všechny fáze životního cyklu projektu.

Jednotlivé kroky v rámci řízení projektu jsou v této metodice nadefinovány v sedmi procesech, které charakterizují chronologický postup projektu (Bentley, 2010).

Každý projekt, který je realizován dle této metodiky musí obsahovat všechny tyto procesy, ale je velice důležité, aby byly vždy přizpůsobeny potřebám jednotlivých projektů (Bentley, 2010).

Všechny tyto procesy jsou zobrazeny na obrázku níže:



Obrázek 1 - Procesy PRINCE2 (Zdroj: Managing Successful Projects with PRINCE2, 2017)

## Starting Up a Project (Zahájení projektu)

V rámci tohoto procesu dochází ke jmenování sponzora, projektového manažera a řídicího týmu projektu. Dále je v rámci této fáze sestavena definice projektu, identifikují se typy řešení, které mají být použity v rámci projektu. Dochází k identifikaci očekávání zákazníka, zejména kvůli kvalitě a akceptačním kritériím. V této fázi dochází také k vytvoření Deníku projektu, do kterého jsou vkládány všechny stávající rizika nebo rizika, která jsou v rámci tohoto procesu objevena (PRINCE2, 2017).

Účelem tohoto procesu je stanovit co má být provedeno v rámci projektu, kdo má přijímat rozhodnutí, kdo bude financovat projekt, kdo bude říkat, co je potřeba, jaké normy kvality budou potřeba, kdo bude poskytovat zdroje k vykonávání práce a jakým rizikům projekt bude čelit (Bentley, 2010).

Tento proces obsahuje několik kroků, a to:

- Jmenování Sponzora a Projektového manažera;
- Zachycení předchozích poznatků;
- Návrh a vyjmenování řídicího týmu projektu;
- Příprava rámcového zdůvodnění projektu;



- Výběr přístupu projektu a sestavení charty projektu;
- Plán etap nastavení projektu (Bentley, 2010).

### **Initiating a Project (Nastavení projektu)**

Za tento proces je odpovědný projektový manažer. V rámci tohoto procesu kontroluje, zdali je projekt v souladu s cíli a zdali cíle projektu jsou v souladu se strategiemi podniku či programu (v případě, že se jedná o projekt v rámci programu). Projektový manažer definuje odpovědnosti ohledně kvality, dále definuje postupy a odpovědnosti za řízení rizik, konfigurací a změny. Následně nadefinuje požadavky na komunikaci v rámci projektu, naplánuje celý projekt, specifikuje rizika a v neposlední řadě připravuje projektovou dokumentaci, která je potřebná pro to, aby všichni, kteří přijímají rozhodnutí, projekt podepsali. Poslední součástí této fáze je příprava plánu další etapy projektu (Bentley, 2010).

Tento proces slouží k důležitému rozhodnutí, zdali má tento projekt pokračovat či nikoliv. V případě, že je rozhodnuto pokračovat, tvoří se v rámci tohoto procesu všechny strategie, například komunikace, kvalita, řízení rizik a další (PRINCE2, 2009).

Tento proces zahrnuje několik kroků, které je nutno splnit před přechodem do další etapy, a to:

- Příprava strategie řízení kvality;
- Příprava strategie řízení rizik;
- Příprava strategie řízení konfigurace;
- Příprava strategie řízení komunikace;
- Tvorba projektového plánu;
- Tvorba kontrolních mechanismů;
- Specifikace obchodního případu;
- Sestavení dokumentace o nastavení projektu (Bentley, 2010).

### **Directing a Project (Směrování projektu)**

V rámci tohoto procesu dochází ke schválení nastavení projektu a k zajištění životaschopnosti projektu. Poskytuje spojení s řízením podniku a usměrnění projektovému manažerovi ohledně externích událostí, ovlivňující projekt. Dochází ke schválení plánu

a ukončení etap, rozhoduje o potřebných změnových požadavcích schválených projektů. V neposlední řadě chrání zájmy zákazníka či dodavatele (Bentley, 2010).

Tento proces běží v rámci celého projektu, od začátku až do úplného konce projektu. Tohoto procesu se účastní řídicí výbor, který působí jako dohled nad daným projektem. Kontroluje a může i schvalovat požadované změny na projektu. V rámci projektu má rozhodovací pravomoc (PRINCE2, 2009).

### **Controlling a Stage (Kontrola etapy)**

V tomto procesu dochází k řízení etapy od jejího schválení až po její ukončení. V rámci tohoto procesu dochází k přidělování práce, k monitorování výkonu, k podniknutí nápravných opatření v případě, že jsou nutná, k dohlížení plnění časového plánu, nákladů, kvality a rozsahu projektu. Tento proces dále slouží k podávání aktuálního stavu projektovému výboru a monitoruje případné důsledky na obchodní případ (PRINCE2, 2017).

Tento proces zahrnuje několik kroků, a to:

- Schválení a přezkoumání balíku práce;
- Zachycení a vyhodnocení problémů a rizik;
- Průzkum stavu etapy;
- Informovanost o stavu etapy;
- Přijetí nápravných opatření;
- Eskalace problémů a rizik;
- Přijetí dokončených balíků práce (Bentley, 2010).

### **Managing Product Delivery (Řízení dodání produktu)**

Tento proces je zaměřený na dodání balíku práce ve stanoveném termínu včetně kvality, která byla požadována na začátku projektu (PRINCE2, 2009).

Do tohoto procesu spadají tyto kroky:

- Akceptace balíku práce;
- Realizace balíku práce;
- Dodání balíku práce (Bentley, 2010).

## **Managing a Stage Boundary (Řízení přechodu mezi etapami)**

Tento proces slouží ke schvalování přechodů mezi etapami, to znamená, že je nutné získat souhlas o zmiňovaném přechodu do další etapy. Další součástí tohoto procesu je plánování následující etapy a zároveň i aktualizace celého projektového plánu včetně business case (PRINCE2, 2009).

Tento proces slouží k potvrzení projektovému výboru, jaké produkty jsou plánem aktuální etapy projektu. Dále dochází k odůvodnění, proč některé plánované produkty nebyly dodány, přezkoumává všechny změny, ke kterým v rámci další etapy dochází. Poskytuje projektovému výboru veškeré aktuální informace a předkládá ke schválení do další etapy projektu. Projektový manažer musí v rámci tohoto procesu zajistit hranice tolerančních limitů pro nový plán (Bentley, 2010).

Mezi kroky tohoto procesu patří:

- Plán následující etapy;
- Aktualizace projektového plánu;
- Aktualizace obchodního případu;
- Informace o ukončení etapy;
- Tvorba plánu realizace výjimky (Bentley, 2010).

## **Closing a Project (Ukončení projektu)**

Zde dochází k ukončení projektu, které může být v řádném termínu, ale dochází k němu i předčasně. Tento krok předkládá projektový manažer ke schválení projektovému výboru, který musí ukončení projektu schválit. Součástí této fáze je i formální uzavření projektu včetně sepsání všech Lessons Learned, které byly po celou dobu projektu shromažďovány. Dále zahrnuje vyhodnocení úspěšnosti projektu, toto hodnocení provádí nejen zákazník, ale i sponzor, projektový manažer a další (PRINCE2, 2017).

Poslední proces slouží ke kontrole dodání všech naplánovaných produktů projektu, ke kontrole celé projektové dokumentace. Projektový manažer zaznamenává doporučení pro další práci na produktech a doporučuje projektovému výboru ukončit projekt (Bentley, 2010).

Proces Ukončení projektu obsahuje několik kroků, a to:

- Příprava plánu ukončení projektu;
- Odevzdání produktů;

- Vyhodnocení projektu;
- Doporučení k ukončení projektu (Bentley, 2010).

### 3.3 Agilní přístupy v projektovém řízení

V této kapitole dojde k seznámení agilních přístupů v projektovém řízení, jejich hlavní zásady a principy, které jsou v rámci agilního vývoje nadefinovány.

V překladu slovo agilní znamená rychlý, dynamicky, interaktivní, iterativní, přizpůsobivý, hravý či rychle reagující na změnu. Pod slovem agilita se skrývá mnoho dalších synonym, které by tento význam vystihovaly. Agilní metodika znamená jakýsi vývoj, kde je prioritním cílem co nejrychleji uskutečnit funkční projekt bez jakýchkoliv nepotřebných technických dokumentací či bez jakýchkoliv zbytečných administrativních postupů. Agilní přístup se od tradičního přístupu liší tím, že se zaměřuje na intenzivní výstupy z projektu a zákazník je vnímán jako plnohodnotný člen týmu (Reifer, 2011).

V druhé polovině 90. let se začaly objevovat nové metodiky, kterým se zatím neříkalo agilní, toto označení totiž vzniklo až později. Mají však společný znak, a to, že jsou iterativní, mají minimalistický přístup a dávají důraz na svižnější tempo vývoje po malých částech. Mezi tyto metodiky patří především „Dynamic System Development Method“, „Scrum“ a „Extremme Programming“ (Buchalceová, 2005).

V roce 2001 se v Utahu v USA sešli lidé, kteří pracovali na odlišných přístupech od těch tradičních. Tito členové vytvořili takzvaný **Agilní Manifest**, který definuje základní principy a hodnoty, které jsou společné jejich postupům. Mezi základní agilní hodnoty patří:

- *„Lidé a komunikace jsou důležitější než procesy a nástroje;*
- *Fungující software je důležitější než procesy a nástroje;*
- *Zákazník by měl úzce spolupracovat s vývojovým týmem;*
- *Odpověď na změnu, její naplnění je podstatnější, než (slepé) následování plánu“ (Procházka, 2011).*

Mimo tyto základní hodnoty, které agilní manifest nadefinoval, definuje agilní manifest také základní principy. Stručný výňatek těchto principů je:

- Důležité je vyhovět zákazníkovi a plnit mu jeho přání;
- Změny požadavků jsou vítány;
- Dodávky softwaru pro zákazníka jsou časté;

- Proces vývoje je řízený riziky;
- a další (Procházka, 2011).

Životní cyklus projektu začíná v agilním vývoji stejně jako v tradičním, a to definicí požadavků. Těmto požadavkům se na rozdíl od tradičního vývoje přiřazují priority a dělí se do ucelených celků, takzvaných úkolů. Tyto jednotlivé úkoly jsou v rámci projektu dodávány v takzvaných sprintech. Nejdříve je vytvořen prototyp, který se s následujícími iteracemi zdokonaluje. Dalším rozdílem agilního vývoje od tradičního je, že se požadavky mohou v průběhu projektu měnit (přidávat, lépe specifikovat nebo odebírat). Možné změny v daném vývoji pokrývají další a další realizované sprinty (Buchalceová, 2005).

V rámci tradičního vývoje je vždy fixní scope, který je nadefinován na začátku projektu. V průběhu projektu by se neměl měnit. Oproti tomu je nadefinován agilní přístup, díky kterému nemusíme celý scope projektu nadefinovat od začátku projektu. V agilním přístupu je důležité fixně naplánovat náklady a čas projektu, s tím, že scope se může v průběhu projektu měnit. Požadavky jsou přidávány či odebrány dle potřeb projektu. V tradičním přístupu je toto nemožné, je zde naopak zafixován scope projektu a náklady či čas se může pomocí změnových požadavků měnit. Proto je agilní přístup velice vhodný zejména při tvorbě software, kdy všechny požadavky nejsou zřejmé hned zpočátku (PRINCE2 Agile, 2015).

Na obrázku níže je zobrazen rozdíl mezi tradičním projektovým trojimperativem a mezi agilním projektovým trojimperativem.



Obrázek 2 - Trojimperativ v klasických a agilních projektech (Zdroj: Procházka, 2011)

Do agilní metody projektového řízení je možné začlenit mnoho přístupů a metodik, které jsou v rámci agilního přístupu využívány a uznávány na celém světě. Mezi nejpoužívanější agilní metody patří:

- Scrum;
- Kanban;
- FDD – Feature-Driven Development;
- Lean Development;
- DSDM – Dynamic System Development Method;
- XP – Extreme Programming (Buchalcevová, 2005).

Podrobněji jsou v rámci této práce popsány jen první dvě metody, a to scrum a kanban.

### **3.3.1 SCRUM**

Tato metodika byla vytvořena v rámci agilního přístupu v 90. letech, kdy u zrodu stáli Ken Schwaber a Jeff Sutherland. Tento způsob je postaven na účinné spolupráci týmu a zároveň se jedná o velice rychlou a adaptivní metodiku. Pro scrum je velice důležitá flexibilita v rámci vývoje a také to, že požadavky v rámci projektu se mohou měnit v čase. Pro scrum jsou typické zpětné vazby v rámci takzvaných sprintů (Šochová, 2014).

Scrum je v současné době jednou z nejvyužívanějších metodik v rámci agilního přístupu projektového řízení. V této metodice mezi klíčové role projektu nepatří projektový manažer, ale takzvaný „scrum master“, což je jakýsi moderátor týmu, který se stará o rozvoj týmu a taky o jeho funkčnost. Scrum master udržuje projekt v chodu, ale není to manažer týmu (Šochová, 2014).

V rámci metodiky scrum je nadefinováno několik rolí, a to především: product owner (role, zodpovědná za rozpočet), scrum master (moderátor týmu); scrum tým (kompletní tým) a development tým (tým rolí, kteří se podílejí na vývoji samotných produktů projektu) (Pichler, 2010).

### **3.3.2 KANBAN**

Tato metodika vznikla v roce 1970 v automobilovém průmyslu. Začala být uplatňována v sériové výrobě a tím urychlila výrobní proces v automobilovém průmyslu. Tato metoda je známá používáním tabule, sloužící k jakési vizualizaci vývoje v rámci agilního přístupu. Konkrétní požadavky jsou děleny do jednotlivých úkolů a dále jsou děleny podle priorit. Tým, který je pro daný projekt sestaven, vidí ihned na tabuli všechny pokroky a úkoly, které již byly splněny, a tím se může efektivněji věnovat dalším požadavkům, které je nutné zpracovat. Metoda kanban patří mezi ty jednoduché, ale hlavně účinné metody. Velice často je používána v kombinaci s metodou scrum (Kniberg, 2010).

## 4 Vlastní práce

Vlastní práce je zaměřena na první dvě fáze životního cyklu projektu (Starting Up a Project a Initiating a Project) ve vybrané bankovní instituci ČSOB a.s.

Nejdříve je bankovní instituce představena a poté následuje popis současného stavu projektového řízení. Tato část práce se zabývá rozбором celého procesu životního cyklu projektu, ale především fázemi „*Starting Up a Project*“ a „*Initiating a Project*“. Po provedení rozboru dvou nejdůležitějších fází životního cyklu projektu proběhne identifikace slabých míst, pro která vzniknou konkrétní doporučení pro zlepšení současného stavu v bankovní instituci.

Výstupem vlastní práce bude několik doporučení, které by mohli zlepšit současný stav ve vybrané společnosti. Na závěr dojde ke zhodnocení návrhů s manažery bankovní instituce.

### 4.1 Představení společnosti

ČSOB a.s. působí na českém a slovenském trhu finančních služeb. Byla založena státem v roce 1964. Byla založena jako banka, které poskytovala služby v oblasti financování zahraničního obchodu a volno měnových operací, působila na československém trhu. Banka vznikla jako součást mono bankovního systému Státní banky československé.

Je to dceřiná společnost společnosti KBC Bank NV, jejichž akcie jsou drženy společností KBC Group NV.

Banka působí na českém trhu jako univerzální banka, která svým zákazníkům nabízí širokou škálu bankovních produktů a služeb. Dále nabízí i služby ostatních společností v rámci skupiny. Společnost poskytuje své služby všem klientským segmentům (fyzickým osobám, malým a středním podnikům a dalším).

ČSOB nabízí mnoho bankovních produktů a služeb. Banka spadá do skupiny ČSOB. Tato skupina se skládá z banky a společností, s nimiž je banka propojena. Mezi uvedené společnosti patří Hypoteční banka, ČSOB Pojišťovna, Českomoravská stavební spořitelna, ČSOB Penzijní společnost, ČSOB Leasing a další.

Do portfolia produktů skupiny patří mimo standardních bankovních služeb také financování potřeb spojených s bydlením, penzijní fondy, pojistné produkty, specializované služby (leasing) a další.

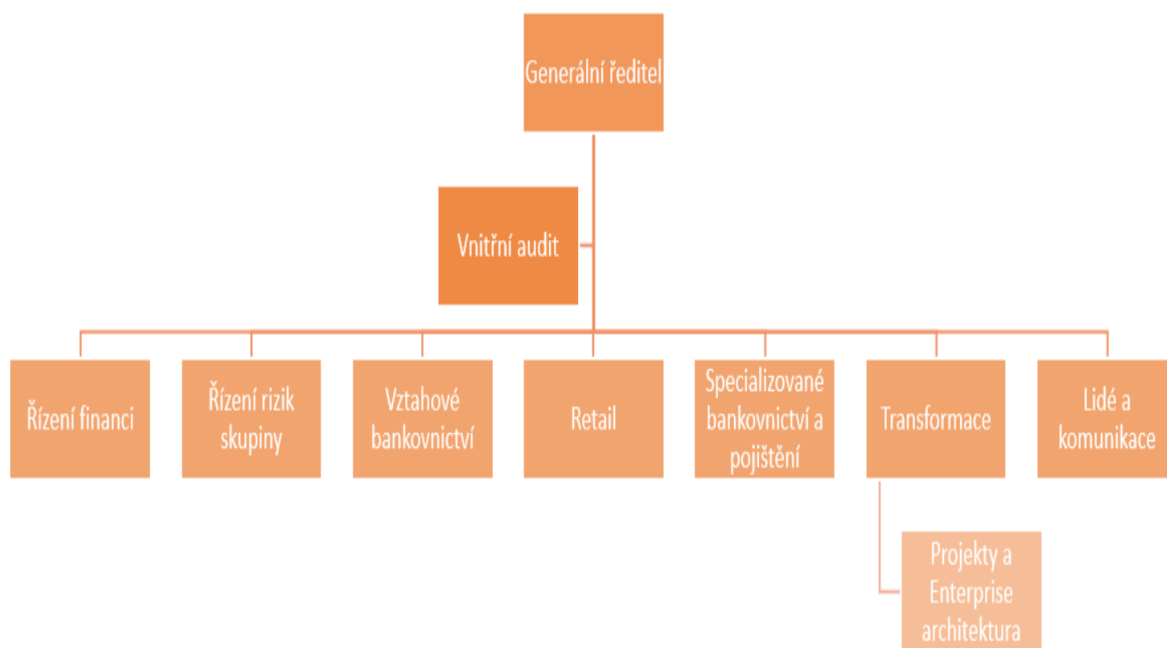


#### 4.1.1 Organizační struktura

Společnost má několik poboček po České republice, ovšem hlavní centrálu má v Praze. Pro účely této práce bude brána v potaz právě jen hlavní centrála bankovní instituce. Je to z důvodu, že na centrále je zaveden proces projektového řízení, zatímco na pobočkách se pouze nabízejí produkty ČSOB a.s., projektové řízení zde zavedeno není.

V bankovní instituci není bráno projektové řízení jako samostatný útvar. Útvar Projekty a Enterprise architektura spadá pod útvar Transformace. Podrobná organizační struktura instituce je patrná na diagramu níže.

ČSOB a.s. se prezentuje jako maticově řízená, při čemž projektový manažer nedisponuje žádnými zdroji napřímo. Všechny zdroje vždy vede příslušný liniový manažer. Tyto zdroje jsou přerozdělovány pomocí portfolia a podle parametrů schválených projektů. Projektový manažer řídí a koordinuje tyto zdroje jen v rámci svého projektu.



**Obrázek 3 - Organizační struktura ČSOB a.s. (zdroj: vlastní zpracování na základě informací z Výroční zprávy ČSOB a.s., 2017)**

#### **4.1.2 Firemní kultura ve společnosti**

Firemní kultura v ČSOB a.s. je nastavena dle etického kodexu. Etický kodex popisuje základní principy a očekávání pro chování zaměstnanců ČSOB. Tyto principy jsou tvořeny zkratkou PEARL. Ve stručnosti jsou tyto principy popsány níže:

1. PERFORMANCE (Výkonnost) – Zaměstnanci usilují o dosažení co nejlepší pracovních výsledků ve všech pracovních úkolech,
2. EMPOWERMENT (Zmocňování) – Manažerský styl vedení vede a podporuje kreativní stránku každého zaměstnance,
3. ACCOUNTABILITY (Zodpovědnost) – Zaměstnanci jsou schopni přijímat veškerou zodpovědnost za své pracovní úkoly,
4. RESPONSIVENESS (Vnímavost) – Zaměstnanci jsou vnímaví a jsou otevření pro nové návrhy, žádosti a změny,
5. LOCAL EMBEDDEDNESS (Lokální ukotvení) – Zaměstnanci jsou společensky zodpovědní, dodržují místní pravidla a předpisy. Chovají se ekologicky (Výroční zpráva ČSOB a.s., 2017).

Je zřejmé, že firemní kultura v ČSOB je nastavena velice dobře. Zaměstnanci společnosti jsou s touto firemní kulturou intenzivně seznamováni a snaží se ji co nejlépe naplňovat. Sám generální ředitel je s firemní kulturou velice ztotožněn.

#### **4.1.3 Aktuální data v oblasti projektového řízení**

V této kapitole je zveřejněno několik číselných dat, a to, kolik je běžících projektů nebo kolik se jich ročně uzavře a další.

Pro účely této práce postačí projekty BUS/IT, kterých je ve společnosti nejvíce. Jsou zde však zveřejněna i čísla IT projektů. BUS projekty nejsou ve společnosti nijak reportovány, proto zde konkrétní čísla nejsou zveřejněna. Všechna tato data jsou platná k září 2018 a byla sesbírána z různých reportů společnosti. V tabulce níže jsou uvedena a následně popsána.

<b>Přehled aktuálních dat ve společnosti</b>		
<b>Celkem běžících projektů v roce 2018</b>		127
Z toho:	BUS/IT	106
	IT	21
<b>Ukončené BUS/IT projekty v roce:</b>		
	2017	21
	2018	35
<b>Celkem projektových manažerů</b>		75
Z toho:	Interní	56
	Externí	19

**Tabulka 1 - Přehled aktuálních dat ve společnosti (Zdroj: vlastní zpracování) (Platné k září 2018)**

Ve společnosti je celkem 106 BUS/IT běžících projektů. Z toho je 58 projektů v rámci programů a 48 projektů mimo programy. Běžících IT projektů je pouze 21, což je oproti BUS/IT projektů zanedbatelné číslo. Je to z toho důvodu, že málokterý IT projekt je považován za projekt, většinu činností si IT útvary dělají v rámci liniových aktivit nebo menších ecarů.

Ze 106 běžících BUS/IT projektů plní všechny důležité milníky 72 projektů. Mezi milníky patří včasné přechody z jedné fáze do druhé a včasné předložení projektu na PROB, kde jsou změny nebo přechody do dalších fází schvalovány. Z 21 běžících IT projektů plní všechny důležité milníky 11, ostatní již nějaký důležitý milník nedodržely.

Ve společnosti v rámci útvaru „PM pool“ pracuje 56 interních projektových manažerů, včetně manažera tohoto útvaru, který je na pozici B-2 a 19 externích projektových manažerů. Ne všichni projektoví manažeři jsou senioři, nachází se zde i mnoho juniorů. Z těchto čísel je zřejmé, že projektů je ve společnosti více než projektových manažerů, z čehož vyplývá, že manažeři mají i více než jeden projekt.

V roce 2017 se uzavřelo 21 BUS/IT projektů, avšak v roce 2018 se uzavřelo o něco více, a to 35 projektů. Na to, kolik je běžících projektů to není tak velké číslo, ale je zřejmé, že většina projektů ve společnosti trvá déle než jeden rok. Buď jsou projekty takto rovnou naplánované nebo dochází k jejich prodloužení z různých důvodů. Tyto důvody jsou popsány v kapitole níže.

## 4.2 Současný stav projektového řízení ve společnosti

V bankovní instituci je současně nastaveno projektové řízení dle projektové metodiky PRINCE2. Projektová metodika je přizpůsobena potřebám společnosti, ale je inspirována z metodiky PRINCE2. Projektová metodika bankovní instituce popisuje aplikaci projektového řízení v organizaci. Současný stav je popsán na základě pozorování autorky práce a zároveň na základě autorkou nastudovaných nastavených interních metodik ve společnosti.

### 4.2.1 Definice základních pojmů ve společnosti

Ve společnosti je nadefinováno několik základních pojmů v rámci projektového řízení, a to:

- **Projekt** představuje dočasnou organizaci, vznikající za účelem vytvoření jednoho či více jedinečných produktů, které mají definované konkrétní požadavky, ve stanoveném rozpočtu, čase a kvalitě;
- **Program** představuje skupinu souvisejících projektů plánovaných a řízených koordinovaným způsobem za účelem dodání specifického výsledku. Cíl programu a projektů v rámci programu se vztahují k naplnění strategie organizace;
- **Liniová aktivita** je změna postupů, služeb či procesů, která je řízena na úrovni liniového útvaru. Liniová aktivita nesplňuje podmínky pro projekt, či ECaR;
- **ECaR** je změna, u které je možné, že má podobné charakteristiky jako projekt, ale je příliš malá na to, aby na ní byly aplikovány postupy a principy projektového řízení;
- **Portfolio** je skupina plánovaných i běžících programů a projektů. Jsou evidovány a řízeny centrálně tak, aby naplňovaly cíle a strategii společnosti. Projekty se řídí shodnými principy plánování, řízení a reportingu. Z pohledu projektů se portfolio dělí na další kategorie:
  - BUS-IT projekty – projekty iniciované businessem vyžadující IT dodávky;
  - Interní IT projekty – projekty iniciované IT, jsou součástí IT portfolia projektů. Jde o projekty, které se soustředí výhradně na dodávku IT, a do žádného z jejich procesu nevstupuje role za business;

- BUS Projekty – projekty iniciované businesssem bez IT dodávky. Jde o projekty, které se soustředí výhradně na dodávku v rámci ČSOB banky, a do žádného z jejich procesu nevstupuje role za IT;
- Projekty 3. stran – projekty iniciované 3. stranami nebo dceřinými společnostmi (Interní metodika ČSOB a.s., 2018);
- **Produkt / Dokumentace** je výstup, který dodává projekt. Tento výstup je možný předem definovat a vytvořit. Je nutné, aby bylo možné ověřit jeho kvalitu. Tento výstup bude využíván budoucími uživateli v rámci projektu nebo po jeho ukončení. Dokumentace je jeden z výstupů projektu;
- **Projektová role** je standardizovaná role, která je zodpovědná za definovanou oblast v rámci projektu. Do projektových rolí jsou zaměstnanci nominováni z různých útvarů svými manažery. Pravomoci a odpovědnosti osob, kteří pracují na projektu, se mohou lišit od liniových pravomocí a odpovědností. Alokace zaměstnanců na jednotlivé role jsou schvalovány v rámci řídicí dokumentace projektu;
- **Stage / Fáze** je časově ohraničený úsek v projektu. Díky tomu je umožněno managementu rozhodovat o dalším projektu v předem definovaných kontrolních milnících. Podrobný plán projektu je vždy sestavován pouze na aktuální nebo následující fázi. Toto umožňuje projektovým manažerům plánovat na takové úrovni detailu, která je předvídatelná;
- **Gate** je kontrolní milník, který má definovaná kritéria. Slouží ke zhodnocení postupu projektu nebo jeho fáze. Díky tomu je možné učinit kvalifikované rozhodnutí o stavu projektu, o tom, jestli je projekt připraven pro přechod do další projektové fáze nebo zdali je přínosnější projekt uzavřít;
- **Toleranční limity** jsou přípustné odchylky od schválených plánů, týkajících se především nákladů, času, kvality, rozsahu a rizik. Při překročení těchto limitů rozhoduje o dalších krocích vyšší úroveň řízení;
- **EPM** je hlavní nástroj společnosti pro jednotlivou evidenci projektů a projektového portfolia, podporu projektového řízení a reporting, včetně jednotného řízení rizik, issues, pro správu projektové dokumentace a další.

## 4.2.2 Tailoring metodiky řízení projektů

Projektová metodika společnosti popisuje proces projektového řízení obecně tak, aby byl platný pro různé typy projektů. Všechny tyto informace jsou především výstupem nastudování interní projektové metodiky.

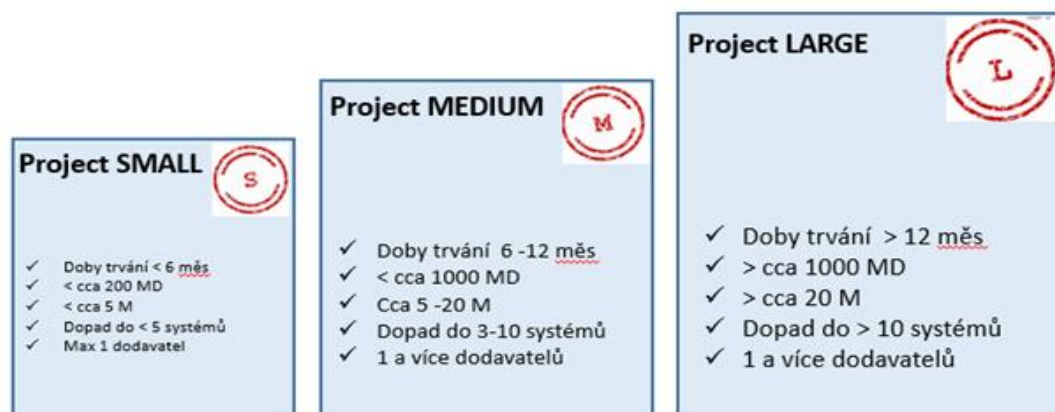
Tailoring projektové metodiky je proces, kdy je obecná metodika přizpůsobena dle předem stanovených pravidel konkrétnímu projektu tak, aby odpovídala jeho specifickým potřebám.

Konkrétní tailoring metodiky získá projektový manažer na základě vstupů Business Architekta a IT Business Analytika během/na konci fáze „Starting Up a Project“. PM vloží do příslušné projektové dokumentace a celý dokument včetně tailoringu předá ke schválení Sponzorovi a Senior Supplierovi. První tailoring projektu vzniká při registraci budoucího projektu do portfolio pipeline, kdy na základě jeho výstupů může být identifikována potřeba pozice projektového manažera již k řízení „Starting Up a Project“.

Projekty jsou tailorovány na základě 3 dimenzí:

- **Size & Complexity** (kategorizace S, M, L) – výběr konkrétní kategorie ovlivňuje proces, role a šablony použité pro řízení projektu. ECAR či Program je mimo scope této kategorizace;
- **Control** (kategorie Regular, Controlled) – konkrétní kategorie napomáhá k ovlivnění použitých kontrolních mechanismů, schvalování a dohledů nad projektem;
- **LACR** (Legal, Audit, Compliance, Risk) ovlivňuje prioritu projektu v rámci portfolia (Interní metodika ČSOB a.s., 2018).

Na následujícím obrázku je znázorněna kritéria pro velikost a komplexnost projektu.



Obrázek 4 - Tailoring projektové metodiky v ČSOB a.s. (Zdroj: Interní projektová metodika ČSOB a.s.)

### 4.2.3 Projektové řídicí komise ve společnosti

Do projektového řízení ve vybrané bankovní instituci se zapojují nejen stálé (liniové) role a řídicí komise (bez ohledu na začátek a konec daného projektu), ale i dočasné (projektové) role a komise vznikající a zanikající spolu s projektem. Tyto informace byly získány nastudováním nastavené interní projektové metodiky.

#### **Stálé řídicí komise:**

##### Board of Directors (BoD)

BoD je nejvyšší řídicí orgán společnosti, jehož členové jsou jmenováni, aby zastupovali zájmy akcionářů a rozhodovali ve strategických záležitostech společnosti.

##### Enterprise Architecture Board (EAB)

EAB je nejvyšší rozhodovací orgán, který řídí ČSOB portfolio projektů. EAB má nejvyšší rozhodovací právo a rozhoduje o skladbě, rozpočtu a dalších aspektech projektového portfolia (stanovuje limity, schvaluje nové projekty do portfolia a návrhy na změny v existujících projektech). Dále EAB schvaluje koncepty klíčových iniciativ a programů naplňujících strategii společnosti. Členy EAB jsou všichni členové představenstva a dále zodpovědní představitelé Enterprise Architektury a IT. EAB je nejvyšším schvalovacím/eskalačním/rozhodovacím orgánem na úrovni portfolia (Interní metodika ČSOB a.s., 2018).

##### Transformation Architecture Council (TBC)

TBC je také rozhodovací orgán, který je takzvaným předstupněm EAB. Schvaluje nové projekty do portfolia projektů v ČSOB a návrhy na změny v existujících projektech dle stanovených tolerančních limitů, které jsou schválené rozhodnutím EAB (jedná se o menší a střední změny v projektech). Všechny změny, které jsou schválené na TBC, jsou předloženy k potvrzení na EAB. Projekty, které přesahují toleranční limity TBC, musí být předloženy k projednání, a především ke schválení na EAB. V těchto případech TBC vydává návrhy rozhodnutí pro EAB. Členy TBC je jeden člen představenstva (odpovědný za transformaci) a příslušní B-1 manažeři.

### Architecture Board (AB)

AB je orgán, který před schvaluje projektové idey do portfolia projektů. Všechny idey musí schválit TBC/EAB, ale AB jim připravuje podklady, zdali tyto idey zapadají do strategie společnosti a zdali jsou pro společnost přínosné a důležité. AB konsoliduje idey k zařazení na takzvané „palcování projektů“. Samotné „palcování“ probíhá na prvním TBC (proces schvalování je zobrazen v kapitole níže).

### Portfolio and Project Management Office (PPMO)

PPMO řídí ČSOB projektové portfolio a proces schvalování návrhů změnových požadavků. Společně se Sponzorem a Senior Supplierem schvaluje přechody projektu projektovými gates.

Dále zajišťuje administrativní, metodickou a vzdělávací podporu pro projektové manažery. Zajišťuje rozvoj a podporu nástrojů řízení projektového portfolia. Dále připravuje podklady pro reporting projektového portfolia, určený pro management a další stakeholdery. PPMO je vlastníkem procesu projektového řízení z pohledu kontroly kvality, metodiky, nastavení rolí a zodpovědností. PPMO administrativně zajišťuje proces PROBu, TBC a EAB (Interní metodika ČSOB a.s., 2018).

### Project Review Board (PROB)

PROB je rozhodovací orgán, který podporuje „stage and gate proces“ řízení projektů. Tento orgán může schválit projekt jen po předchozím schválení PPMO/TBC/EAB. PROB kontroluje kvalitu výstupů projektových dodávek. Dále také kontroluje, že jsou projekty plánovány, potvrzovány, řízeny a dodávány odpovídajícím způsobem. IT Delivery Manager na zasedání PROB na základě principu řízení dle projektových fází a gate potvrzuje připravenost IT pro vstup do další fáze projektu a potvrzuje IT zdroje na jednotlivé fáze projektu. PPMO v rámci PROB procesu řídí kontrolu kvality projektů (Interní metodika ČSOB a.s., 2018).

### **Dočasné projektové řídicí komise:**

#### Project Steering Committee (PSC)

PSC je hlavním rozhodovacím orgánem na úrovni projektu. Je zodpovědný za zajištění maximalizaci přínosů projektu. PSC je jmenována Sponzorem, který předsedá na všech jejích jednání. Kromě Sponzora se jednání účastní také další role: *Senior User*



*a Senior Supplier*. Konečná zodpovědnost za rozhodnutí PSC je na straně Sponzora. PSC se zodpovídá EAB.

#### Program Steering Committee (PgSC)

PgSC je hlavním rozhodovacím orgánem na úrovni programu. Je zodpovědný za zajištění maximalizaci přínosů programu. PgSC je jmenována Sponzorem, který předsedá jejím jednáním. Kromě Sponzora se jednání účastní také další role: *Senior User* a *Senior Supplier*. Konečná zodpovědnost za rozhodnutí PgSC je na straně Sponzora.

#### **4.2.4 Projektové role ve společnosti**

V této kapitole jsou popsány nejdůležitější projektové role, které se podílejí na řízení projektů. Všechny tyto informace jsou především výstupem nastudování interní projektové metodiky.

#### Projektový manažer (PM)

PM je zodpovědný především za řízení celého projektu a za případnou dodávku projektu. Projektový manažer po celou dobu řídí projekt na každodenní bázi. Řízením projektu se rozumí plánování, zadávání práce, kontrolování plnění úkolů, řízení rizik a další. Vše dělá projektový manažer jen v rámci svých svěřených tolerančních limitů. PM také reportuje a případně eskaluje některé z projektových issues či rizik. Eskalace probíhá na úrovni Sponzora a PSC.

#### Programový manažer (PgM)

PgM je zodpovědný především za řízení celého programu a za jeho dodávku. Do řízení programu patří především plánování na úrovni programu, komunikace se stakeholdery, kontrola postupů jednotlivých projektů, které jsou součástí programu a které mu reportují, řízení programových rizik a další (vše jen v rámci jemu svěřených tolerančních limitů). PgM reportuje a případně eskaluje programová issue a rizika svému programovému sponzorovi a PgSC.

#### Sponzor

Sponzor reprezentuje nejvyšší manažerskou úroveň projektu (typicky na úrovni B-1). Sponzor je zodpovědný za úspěch projektu. Zodpovídá se TBC/EAB za to, že se

projekt během celého svého trvání soustředí na dosažení svých cílů a dodání produktu/ů, (což zajistí realizaci předpokládaných přínosů), a to v rámci jemu svěřených tolerančních limitech. Je povinným členem PSC s rozhodovacím právem veta.

#### Senior User (SU)

SU je většinou seniorní role, která má pravomoc činit strategická rozhodnutí. SU je jedním ze členů PSC, kde zastupuje zájmy budoucích uživatelů nebo provozovatelů výstupů projektu, anebo těch, kteří budou těmito výstupy ovlivněni. Zodpovídá se TBC/EAB za realizaci přínosů právě prostřednictvím provozování výstupů projektu.

#### Senior Supplier (SS)

Senior Supplier je typicky seniorní role, která v konečném důsledku garantuje projektovou dodávku nebo její část. Senior Supplier je členem PSC, kde je eskalačním kontaktem ve všech záležitostech dodávky projektu (nebo její příslušné části).

#### IT Delivery Manager (ITDM)

IT Delivery Manager je liniová role, která v IT oddělení v jedné osobě zastupuje jak roli Senior Suppliera, tak Senior Usera a která nese zodpovědnost za kompletní IT dodávku napříč všemi zainteresovanými IT útvary. Jinými slovy garantuje schopnost IT nejen dodávku ve stanoveném rozsahu, času a IT budgetu dodat, ale i převzít a provozovat.

#### Business Architect (BAR)

BAR je hlavní rolí na straně businessu, která zastupuje stranu zadavatele a je hlavní kontaktní osobou pro IT při řešení obsahových záležitostí v příslušné doméně. Jeho zodpovědností je popis celkové idey/specifikace projektu, popis businessového záměru, definování, shromáždění a konsolidaci business požadavků, vyjednání potenciálních alternativ řešení s IT a poskytnutí prvních hrubých odhadů pracnosti na businessové straně (Interní metodika ČSOB a.s., 2018).

#### Business Analytik (BAN)

BAN hlavní obsahová IT role pro příslušnou část businessu. Zapojuje se zejména začátku životního cyklu projektu, kdy je konkretizován rozpočet idey projektu a ve fázi

sběru business požadavků všech zástupců daného projektu. BAN je plně zodpovědný za konzultaci a konsolidaci veškerých informací vůči businessu napříč IT útvary za účelem ověření alternativ řešení a odhadů jejich pracnosti.

#### Solution Architect (SAR)

SAR je role garantující kvalitu IT řešení. Je zodpovědný za obsahovou konzistenci IT řešení. Zodpovídá za udržení souladu řešení s Enterprise Architekturoou. Je zodpovědný za formální převzetí všech požadavků (funkčních i nefunkčních) od BAN a za to, že navržené řešení obsahuje všechny tyto business požadavky. Navrhuje, implementuje a modifikuje businessem požadované služby, aplikace, změny do stávajících informačních systémů banky, navrhuje aplikace či nové služby (Interní metodika ČSOB a.s., 2018).

#### **4.2.5 Životní cyklus projektu ve společnosti**

V této kapitole je obecně popsán celý proces projektového řízení neboli životní cyklus projektu. Další kapitola se podrobněji zabývá fázemi „*Starting Up a Project*“ a „*Initiating a Project*“, které jsou rozebrány do detailu. Následně je poukázáno na nejslabší místa těchto fází.

V ČSOB je nastavena projektová metodika podle metodiky PRINCE2, tudíž i životní cyklus projektu je rozdělen na podobné fáze projektu tak, jako ve výše uvedené projektové metodice. Všechny tyto informace jsou především výstupem nastudování nastavené interní projektové metodiky.

Životní cyklus projektu je v ČSOB rozdělen do čtyř hlavních fází, a to: příprava projektu (*Starting Up a Project*), nastavení neboli zahájení projektu (*Initiating a Project*), řízení projektu (*Controlling a Stage*) a uzavření projektu (*Closing a Project*). Každá tato fáze obsahuje několik postupně navazujících kroků, které jsou popsány níže.

Nejdříve, než projekt vznikne, je nutné, aby vznikla idea. Tato idea může být buď nařízena právně (zákonem nebo požadavky České národní banky) nebo vzejde z potřeb zaměstnanců či zákazníků společnosti. Projekty se týkají především nových produktů, nových mobilních aplikací, nařízeních ČNB, požadavků od mateřské společnosti a dalších. Ve chvíli, kdy je jasná idea, přechází se do fáze přípravy projektu, kde se tato idea postupně promění v projekt a musí být schválena představenstvem do portfolia projektů.

## **Starting Up a Project**

Tato fáze je první fází v životním cyklu projektu. Na začátku této fáze ještě nelze mluvit o vzniklém projektu, ale spíše se zatím jedná jen o jakousi ideu. Smyslem této fáze je zařazení této idey, jako nového projektu, do projektového portfolia. Pro to, aby vznikl projekt, je potřeba několik kroků včetně schvalovacího procesu, který je nastaven ve společnosti.

V této fázi dochází k hrubému nadefinování cíle projektu, popisu hlavních výstupů projektu, odhadu rozpočtu projektu, nadefinování přínosů, identifikování dopadů do prostředí a další. Všechny tyto odhady jsou velice obecné, protože ještě není zcela jasné, zdali bude tato idea schválena pro vytvoření nového projektu a také z důvodu, že není jasně nadefinováno, co bude projekt dodávat za klíčové produkty.

Tato fáze má ve společnosti nastaveno celkem devět kroků, a to: jmenování sponzora, jmenování business architekta, jmenování klíčových rolí a identifikace zástupců, poučení se z přechozích „chyb“, formulování definice projektu a návrhů přístupů, návrh business case, registrace idey do portfolio pipeline, přiřazení projektového manažera, příprava na další fázi. Tyto kroky jsou podrobně popsány v kapitole níže.

Po splnění těchto kroků musí být projekt schválen ve schvalovacím řízení, a to na TBC či EAB. V poslední řadě musí být projekt předložen na PROB, kde je vpuštěn do další fáze, a to: Initiating a Project.

## **Initiating a Project**

Účelem této fáze je nadefinování pevného rámce projektu, a to, jak z pohledu řídicího, tak z pohledu obsahového pro vlastní dodání projektu. Pokud je projekt v této fázi, měl by mít již vždy přiřazeného projektového manažera. Někdy se v těchto případech stává, že je projektový manažer přiřazen později.

V této fázi dochází k podrobnému nadefinování projektového záměru (business case) a dalších potřebných parametrů. Během této fáze je již dán finální cíl projektu, klíčové produkty a přínosy. Dále je rozplánován celkový časový plán projektu, který by měl být již velice podrobný. Dále je předložen celkový rozpočet včetně budoucích nákladů, které budou vynaloženy po ukončení projektu (například za licence a další).

Jako další důležitý krok je alokace všech potřebných zdrojů na další fáze až do konce projektu. Jelikož si projektový manažer o každého člena projektového týmu musí žádat u příslušných liniových manažerů, je tento proces celkem zdlouhavý. Dále není

vždy jisté, že jsou všechny zdroje dostupné, a proto je nutné alokovat zdroje včas. Poté dochází k alokaci externích zdrojů, což je také nutné mít zohledněné předem, aby to bylo zahrnuto v celkovém rozpočtu projektu.

Je zde nastaveno devět kroků, které na sebe navazují, a to: založení Project Steering Committee, nastavení projektových kontrol, nastavení řízení, formulace obchodních požadavků a procesu businessové analýzy, sestavení řešení, příprava plánu, aktualizace business case, dokončení alokace zdrojů a příprava dokumentace. Tyto kroky jsou podrobněji popsány v další kapitole, z důvodu důležitosti pro tuto diplomovou práci.

Po splnění těchto kroků musí být projekt předložen před schvalovací komisí, a to buď před TBC, EAB nebo PROB. Záleží, zda byl před vstupem do této fáze projekt na TBC/EAB schválen jako celek či jen na fázi IP. Pokud byl schválen jako celek, je nutné projekt v tomto okamžiku předložit jen na PROB k přeschválení. Pokud však projektu byla původně schválena jen IP fáze, je nutné, aby byl projekt předložen i před TBC/EAB a následně na PROB. V případě schválení projekt postupuje do další fáze, a to Controlling a Stage. Proces schvalování je podrobněji popsán v kapitole níže.

### **Controlling a Stage**

Účelem této fáze je realizovat definované výstupy projektu se zdroji a plánu sestaveného v předchozí fázi projektu.

Tato fáze se typicky několikrát opakuje, a to z důvodu, že se vždy dodává jen určité množství klíčových produktů. U malých projektů se většinou objeví jen jedna CS fáze, kdy se během ní dodají všechny produkty. Ve chvíli, kdy se jedná o větší či velký projekt, jsou naplánované dvě a více CS fází tak, aby projekt dodával produkty postupně ve stanoveném čase a rozpočtu.

Technické fáze, které jsou spojeny s dodávkou IT v této fázi, jsou typicky analýza, design, vývoj, testování a následný dozor (babysitting). Nejdříve tedy dochází k analýze vybraného řešení, zdali je to všechno v pořádku a neovlivní to nějakým způsobem jiné aplikace, a zdali zde nejsou případná rizika. Jako další krok je technický design řešení. Následně dochází k samotnému vývoji. Ve chvíli, kdy daný produkt vznikne, dochází k jeho otestování, a to například k otestování nějaké nové aplikace, nového nástroje pro zaměstnance a další. V případě, že je produkt otestován a nejsou nalezeny žádné závažné chyby, přistupuje se k poslednímu kroku, a to zvýšený dozor neboli babysitting. V tomto kroku dochází k postupnému nasazování produktu do procesu,

kdy je mu věnována zvýšená pozornost, zdali je všechno v pořádku a zdali se nevyskytují nějaké další chyby, které nebyly objeveny při testování. Například, když je nasazena do provozu nová aplikace pro zákazníky (internetové bankovníctví a další), vždy se nejdříve testuje mezi zaměstnanci nebo vybranou skupinou lidí. Je ale možné, že v rámci nasazení do provozu se objeví další komplikace a z tohoto důvodu je pro projekt velice důležitý právě babysitting, kdy je možné ještě co nejrychleji všechny chyby odstranit. Celé období babysittingu je hrazené z rozpočtu projektu.

V rámci této fáze je také velice důležitá průběžná akvizice dodávaných produktů (dokumentace, zdrojové kódy, testovací scénáře, produktové metodiky a další identifikované produkty).

Projektový manažer je zodpovědný za celkové řízení projektu. Důsledně řídí rizika, issues a změny. Vše eviduje v příslušných registrech. Ve chvíli, kdy dochází k velké změně, kdy je nutné navýšit rozpočet či se prodlouží časování, je nutné předložit ke schválení na TBC nebo EAB.

V CS fázi se stává, že řešení, které je vybráno, je špatné a že dochází k vybrání jiného řešení, což způsobuje velké změny na projektech, ať už v časování, rozpočtu či scope. Dále je taky velice časté, že business má další a další požadavky po projektu, tím pádem se i v průběhu této fáze zvětšuje scope a rozšiřuje BRQ Set (zadání projektu).

V rámci této fáze je také nadefinováno několik postupných kroků, jako: řízení zástupců, řízení závislostí, vedení týmu, řízení kvality, řízení dodavatelů, reportování, řízení plánu, řízení rizik, řízení issues, řízení změn, eskalace a další. Celá tato fáze je hodně o projektovém manažerovi, který musí správně řídit projekt.

Ve chvíli, kdy projekt dodá všechny klíčové produkty a předá je všem uživatelům (senior user), přechází do poslední fáze projektu, a to Uzavření projektu neboli Closing a Project.

### **Closing a Project**

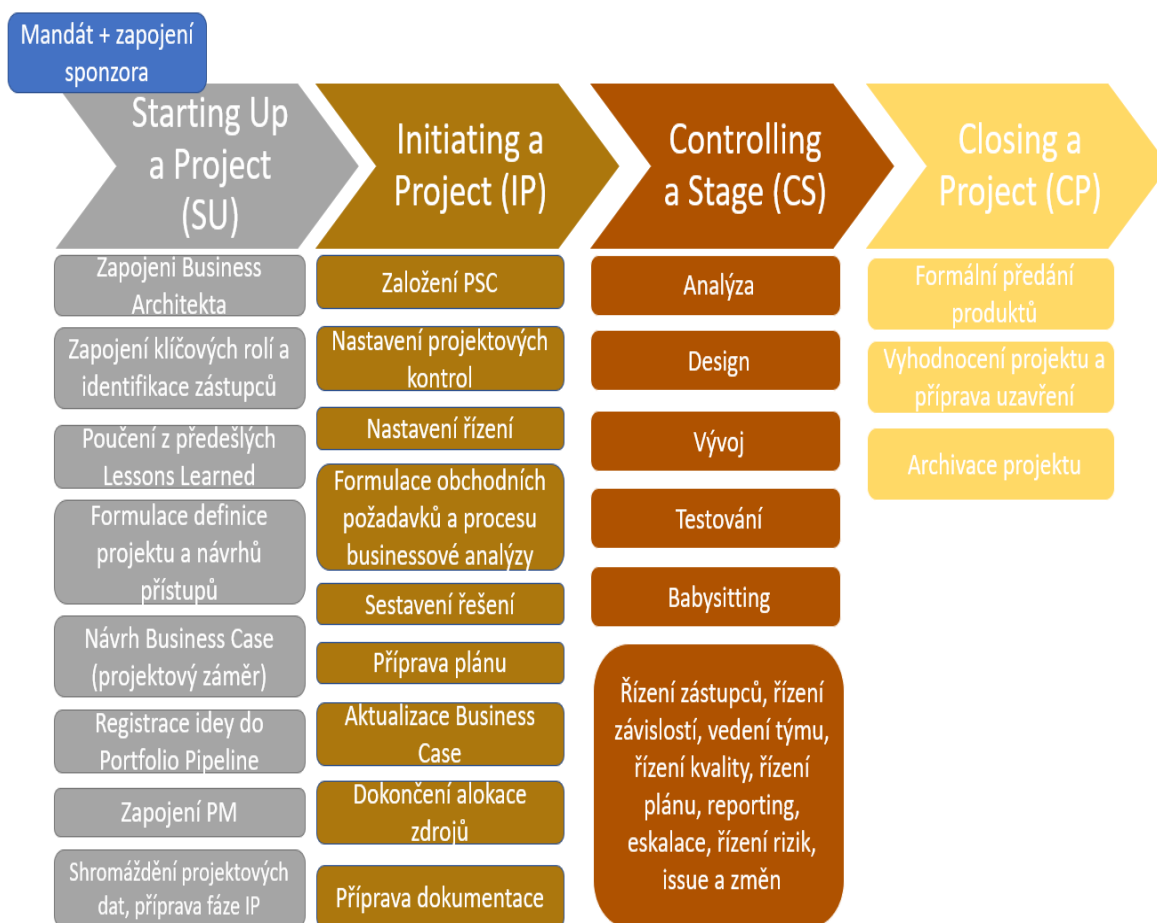
Účelem fáze je formální uzavření projektu, kdy dochází k formálnímu předání výstupů do organizace, který projekt realizoval v rámci fáze „Controlling a Stage“. V tomto případě je vyplněn tzv. „Handover Protokol“, kde je jasně vidět, kdo si jaký výstup od projektu převzal a kdo je za převzetí zodpovědný.

Uzavření projektu je uskutečněné ve chvíli, kdy projekt předloží ke schválení dokument „End Project Report“. Tento dokument musí být nejdříve předložen před Project

Steering Committee (PSC). Pokud je zde uzavření projektu schváleno, je nutné, aby byl projekt předložen na PROB. Ve chvíli, kdy je i zde uzavření projektu schváleno, dojde k formálnímu uzavření projektu, projektový tým se rozpustí a projektový manažer dostane nový projekt.

V rámci této fáze je nadefinováno také několik kroků, a to: formální převzetí produktů, hodnocení projektu a příprava zavření a jako poslední archivace. V rámci archivace projektový manažer archivuje projektovou dokumentaci, vyčistí úložiště, případně vrátí techniku. V poslední řadě proběhne finanční vyrovnání projektu, jako je vystavení faktur, proplacení a další.

Na obrázku níže je zobrazen životní cyklus projektu ve společnosti.



Obrázek 5 - Životní cyklus projektu v ČSOB a.s. (Zdroj: vlastní zpracování)

### **4.3 Starting Up a Project (SU) a Initiating a Project (IP)**

Tato kapitola se bude zabývat podrobnějším popisem fází „Starting Up a Project“ a „Initiating a Project“. Všechny tyto informace jsou především výstupem nastudování nastavené interní projektové metodiky.

#### **Starting Up a Project (SU)**

SU je první fází v životním cyklu projektu. V této fázi ještě nevznikl projekt, ale zatím se jedná o jakousi ideu. Smyslem této fáze je zařazení idey do projektového portfolia, a to na základě stručně popsaného obchodního záměru. Tato idea je v bankovní instituci vždy nadefinována sponzorem na základě požadavků buď ze strany businessu, nebo na základě zákonných požadavků.

Je potřeba několik vstupů pro zařazení do projektového portfolia bankovní instituce. Mezi tyto vstupy patří obecný popis hlavních výstupů budoucího projektu, přínosy projektu, identifikování dopadů do prostředí, odhadovaný rozpočet projektu a návratnost dané investice. Tyto vstupy se zapisují do takzvaného business case neboli do projektové karty budoucího projektu. Tato fáze se rozděluje do několika aktivit:

#### **1. MANDÁT**

Mezi první aktivitu patří vyhledávání obchodních příležitostí a idejí v jednotlivých doménách. Dále je potřebné určit prioritu obchodní příležitostí a idejí a schválení v rámci domény (mandátu) na rozpracování idey do podoby, kdy bude předložena ke schválení do portfolio pipeline a následně do samotného projektového portfolia vybrané bankovní instituce. Již v tuto chvíli musí autor idey ověřit, zdali je tato idea v souladu s firemní strategií a konceptem Enterprise architektury.

#### **2. JMENOVÁNÍ SPONZORA**

V dalším kroku je identifikován sponzor. Ve většině případů se jedná o manažera na úrovni B-1, který tuto ideu sám vymyslí nebo ji převezme od jiného autora. Tento manažer může delegovat sponzorství níže na zodpovědnou osobu v rámci své domény (typicky manažer na úrovni B-2). Sponzor je po celou dobu odpovědný za budoucí projekt a má jako jediný rozhodovací pravomoc na úrovni projektu (v rámci tolerančních limitů).



### 3. JMENOVÁNÍ BUSINESS ARCHITEKTA

V tomto kroku dochází k alokaci role Business Architect (dále jen BAR) do budoucího projektu. Za jeho alokaci je zodpovědný sponzor. BAR je pověřen za přípravu idey v dané doméně. BAR je zodpovědný za přípravu zadání projektu. V zadání projektu by měl být zobrazen scope projektu, rozpočet projektu, časování projektu a nějakým způsobem i nadefinování rolí, které by měli být potřebné pro daný projekt. Partnerem pro konzultaci do IT je IT Business Analytik, který je přidělen k dané doméně.

Sponzor je zodpovědný za nominaci osoby, která bude řídit tuto fázi projektu. Je to z důvodu, že v této fázi projektu není vždy alokován projektový manažer, ale spíše tuto fázi ve většině případů řídí sám business architekt.

### 4. JMENOVÁNÍ KLÍČOVÝCH ROLÍ A IDENTIFIKACE ZÁSTUPCŮ

Sponzor spolu s BAR musí identifikovat a následně alokovat členy do budoucí Project Steering Committee (dále jen PSC). Ve většině případů jde o role: Senior Supplier (role, zodpovědná za dodávku projektu nebo jeho část, na projektu může být i více těchto rolí) a Senior User (role, přebírající dodávku projektu). Senior User v této fázi především specifikuje benefity v rámci své oblasti, za jejichž realizaci bude následně během používání produktů projektu zodpovědný.

Dále je v tomto kroku nutné identifikovat další relevantní zástupce, kteří mohou být dotčení samotným projektem nebo jeho výstupy.

BAR je zodpovědný za kvalitu BRQ Setu (zadání projektu), do které spadá například identifikace potřebných rolí. BAR je také zodpovědný za předběžné ověření potřebné kapacity identifikovaných rolí na další fázi projektu (Initiating a Project), dále je zodpovědný za dostupnosti zdrojů na danou fázi a plánuje dle dostupných kapacit (konkrétní alokace probíhá až po schválení do projektového portfolia). Nominace je v tomto kroku prozatím potvrzená a platí jak ze strany projektu, tak i ze strany linie.

### 5. POUČENÍ Z PŘEDEŠLÝCH LESSONS

V tomto kroku je velice důležité a je povinností každého projektu sesbírání zkušeností z již uzavřených projektu, které mohou být aplikované na daný projekt. Těmto zkušenostem se říká Lessons Learned. Na základě těchto Lessons projekt definuje seznam

kroků, které budou zařazeny do daného projektu. Primárním zdrojem je nástroj EPM nebo také zkušenost ostatních kolegů (především BARů a BANů).

## 6. FORMULACE DEFINICE PROJEKTU A NÁVRHŮ PŘÍSTUPŮ

V tomto kroku dochází ke specifikaci všech požadavků ze strany businessu, na základě, kterých se připravují všechny produkty pro kompletní v definici projektu (součást BRQ Setu neboli zadání projektu). Za kompletní je zodpovědný BAR, případně BAN.

## 7. NÁVRH BUSINESS CASE

Na základě předchozích kroků a na základě definice produktů je připraven Business Case, který je v případě vybrané společnosti součástí dokumentu „Projektová karta“. Projektovou kartu vytváří BAR s pomocí PPMO, Sponzorem, Senior Userem a BANem. Obsah a přesnost informací v projektové kartě odpovídá přípravné fázi, to znamená, že odhady nejsou příliš přesné. Projektová karta žije s projektem po celou dobu a je aktualizována na základě změn, které jsou schváleny od PPMO/TBC/EAB. Aktuálnost dokumentu je vždy kontrolována v jednotlivých gates.

## 8. REGISTRACE IDEY DO PORTFOLIO PIPELINE

Za registraci idey do portfolio pipeline je zodpovědný sponzor. Registraci provede PPMO na základě poskytnutých informací od BAR. Typicky pro zařazení do Portfolio Pipeline předkládá definici projektu (součástí BRQ Set) a projektovou kartu.

V případě potřeby je nutné dokumenty předložit i všem ostatním potřebným útvarům. Finální stanovisko před schválením PPMO/TBC/EAB k projektové kartě dává útvar financí.

## 9. ZAPOJENÍ PROJEKTOVÉHO MANAŽERA

V rámci tohoto kroku probíhá alokace potřebného projektového manažera. Je však možné, aby byl projektový manažer alokován dříve, pokud to velikost projektu vyžaduje. O nominaci projektového manažera požádá sponzor nadřízeného projektových manažerů. Na základě dostupností a zkušeností projektových manažerů je vybrán nejvhodnější kandidát. V případě velkých projektů někdy bývá zvykem, že jsou na projekt alokovány dva projektoví manažeři.

## 10. SHROMÁŽDĚNÍ PROJEKTOVÝCH DAT, PŘÍPRAVA FÁZE INITIATING A PROJECT A VYBRÁNÍ PŘÍSTUPU

V tomto kroku si projekt přebírá projektový manažer, kdy na základě vstupů od BAR/BAN aktualizuje návrh tailoringu metodiky pro konkrétní projekt a navrhne nejlepší přístup k řešení projektu. Dále připraví kompletní plán projektu, který odpovídá míře detailů platné informacím z této fáze. Plán dále sestavuje na základě dostupných kapacit identifikovaných rolí. Je nutné, aby byl detailně připraven plán pro fázi „*Initiating a Project*“.

Po splnění všech těchto 10 kroků v rámci této fáze musí být projekt předložen ke schválení do projektového portfolia. Projekt může být schválen předložením na TBC nebo EAB. Na základě tolerančních limitů je stanoveno, před jaký rozhodovací orgán musí projekt předstoupit. Projekt v obou případech obhájí sponzor. Pro předložení na TBC/EAB je nutné projít konzultaci a před schválením projektové karty u zaměstnanců v Portfolio and Project Management Office. S pomocí PPMO je projektová karta doladována tak, aby mohla být schválena na TBC/EAB. Mimo projektové karty musí být na TBC/EAB předložena také krátká prezentace, která zobrazuje nejdůležitější parametry projektu, a to scope, čas, rozpočet, přínosy a benefity.

Je možné, že projekt není na TBC/EAB schválen. V tomto případě většinou projekt dostává za úkol dopracovat podrobněji některé analýzy a lépe specifikovat přínosy projektu. Ve chvíli, kdy má projekt úkol splněn, může být na TBC/EAB předložen znovu. Pokud je projekt celkově zamítnut na TBC/EAB (například z důvodu, že nezapadá do strategie společnosti) je nutné, aby to sponzor oznámil všem liniovým manažerům, kteří měli poskytnout potřebné zdroje na projekt, a aby rozpustil doposud postavený projektový tým včetně členu Project Steering Committee.

V případě, že byl projekt schválen na TBC/EAB, je nutné, aby projektový manažer předložil projekt ještě ke schválení na Project Review Board (dále jen PROB). Na PROB musí projektový manažer připravit projektový dokument – Project Brief. Tento dokument obsahuje nejen projektovou kartu a BRQ Set, ale také rizika, plán projektu, rozpočet projektu, alokaci zdrojů, PBS a další. Tento dokument je archivován a slouží i pro účely auditu.

V rámci PROB probíhá schválení připravenosti IT, kompletnosti informací, které IT potřebuje pro vstup do další fáze „*Initiating a Project*“, a celkové znalosti dopadu

do IT útvarů. V rámci této revize dochází ke kontrole nejen ze strany IT, ale také businessu. Přípravu k zasedání PROB projektový manažer dělá společně s PPMO. PPMO kontroluje kvalitu dokumentace a připravenosti projektu. Dále také kontroluje, zdali je projekt řízen dle nastavené projektové metodiky v této bankovní instituci.

V případě, že je projekt na PROBU neschválen, například z důvodu nedostatku zdrojů v IT, potřebných na projekt, je to eskalováno na úroveň IT management meetingu, kde zasedají nejvyšší manažeři IT. Zde se většinou hledá způsob, jak projekt i přes nedostatek zdrojů pustit do další fáze (například externími zdroji atd.).

V případě, že je projekt na PROB schválen hned, uvolní mu linioví manažeři potřebné předem alokované zdroje a PPMO dá projektu k dispozici rozpočet, který byl schválen na TBC/EAB. V tuto chvíli může projektový manažer s projektem vstoupit do další fáze a projít dalšími potřebnými kroky.

### **Initiating a Project (IP)**

Účelem fáze je definovat pevný rámec projektu, jak z pohledu řídicího, tak z pohledu obsahového pro vlastní dodání projektu. Cílem je vydefinování času, scope a rozpočtu projektu. Je nutné, aby zástupci organizace rozuměli, jaká práce, v jakém čase, kým a za jakých podmínek musí být provedena, aby projekt dodal požadované výstupy. I tyto požadované výstupy projektu jsou v rámci této fáze ještě zpřesněny a vymezeny.

V rámci této fáze jsou zpřesněny všechny údaje, které byly nadefinovány již ve fázi „Starting Up a Project“. Je zpřesněn časový plán projektu, rozpočet projektu, a především scope projektu.

Z pohledu řídicího je fáze zaměřena na definování řízení projektu, a to řízení rizik, issue a dalších. Dochází k nastavení projektových kontrol a přípravu projektového plánu na řízení Controlling a Delivery Stage (případně rozdělení fáze na jednotlivé Controlling Stages) a přípravě detailního plánu na následující fázi „Controlling a Stage“. Dále dochází k alokaci příslušných zdrojů. Na začátku fáze je formálně potvrzeno složení Project Steering Committee jako nejvyššího rozhodovacího orgánu na úrovni projektu.

Z pohledu obsahového dochází v této fázi ke sběru všech požadavků od businessu a od všech relevantních zástupců. Dále dochází k popisu business architektury, což obsahuje vymezení všech dotčených procesů, rolí, dokumentů, aplikací a dalších.

V této fázi nejdříve dochází k nadefinování a upřesnění zadání projektu. Ve chvíli, kdy je zadání schváleno a finalizováno, dochází k definici řešení, a to v rámci dokumentu

SOS (Solution Screening). V každém projektu vždy dochází za pomoci architektů k nadefinování 3 různých řešení, a to k nejlevnější variantě, ke středně drahé variantě a jako poslední k nejdražšímu řešení. Všechny tyto varianty jsou předloženy před Project Steering Committee, která má pravomoc odsouhlasit jedno ze tří řešení. Jako hlavní rozhodující slovo v tomto kroku má především sponzor projektu. Ve chvíli, kdy je vybrána varianta, která překračuje schválený rozpočet projektu, je nutné projekt předložit na TBC/EAB. Schvalovací proces po IP fázi je popsán níže.

V rámci IP fáze je nadefinováno několik nutných kroků, které pomohou k hladkému průběhu této fáze, a to:

### 1. ZALOŽENÍ PROJECT STEERING COMMITTEE

V tomto kroku sponzor sestaví „Project Steering Committee“ dle stanovených pravidel. Kromě sponzora jsou členy také Senior User (uživatel budoucího produktu), Senior Supplier (dodavatel), tito členové zastupují zájmy budoucích uživatelů produktu (výstupu projektu) a také zájmy dodavatele produktů (vstupů projektu). Dalším členem je IT Delivery Manager (ITDM), který typicky zastupuje IT, především IT Senior Suppliera a IT Senior Usera.

V roli sponzora je vždy právě jeden, zatímco v ostatních rolích Senior Usera a Senior Suppliera může být hned několik zástupců.

Project Steering Committee je hlavní rozhodovací orgán na úrovni projektu. Rozhoduje o změnách projektu, o vybrání dodavatelů, o možném navýšení rozpočtu, prodloužení času a dalším. Project Steering Committee všechny změny, které přesahují toleranční limity, předkládá na TBC/EAB. Tyto změny předkládá především sponzor projektu.

### 2. NASTAVENÍ PROJEKTOVÝCH KONTROL

V tomto kroku sponzor stanoví toleranční limity projektovému manažerovi. Dále nastaví počet stage a principy eskalace při přesažení tolerančních limitů, které stanovuje TBC/EAB. V rámci nastavení stage je zřejmé, kdy má být projekt předložen k projektovým kontrolám, a to především na IT PROB. Předložení na TBC/EAB je nutné jen ve chvíli, kdy dochází k překročení schváleného rozpočtu, či rozšíření/snížení scope (rozsahu projektu).

### 3. NASTAVENÍ ŘÍZENÍ

V rámci tohoto kroku jsou nastaveny strategie pro řízení rizik, issue, kvality, vývoje a dalších. Jsou založeny příslušné registry a strategie, které jsou uvedeny do provozu a jsou dodržovány.

### 4. FORMULACE OBCHODNÍCH POŽADAVKŮ A PROCESU BUSINESSOVÉ ANALÝZY

V rámci IP fáze průběžně probíhá analýza řešení ze strany businessu, na základě, které je připraven popis obchodních procesů. V tomto kroku dochází k nadefinování a sestavení kompletních obchodních požadavků, které obsahují funkční, ale i nefunkční požadavky.

Všechny tyto požadavky jsou sepsány do dokumentu, který se nazývá BRQ Set (Business Requirements – požadavky). Za sestavení kompletního BRQ Setu se všemi požadavky je zodpovědný business architekt (BAR). Je zodpovědný za soulad a plné pokrytí všech benefitů, které byly nadefinovány v rámci fáze SU. Pokud má projekt dopady i do IT, je nutné, aby byly sepsány i požadavky ze strany IT. Za sepsání těchto požadavků je zodpovědný IT analytik (IT BAN).

Pokud je na projektu přiřazen projektový manažer, je nutné, aby si tento dokument pečlivě hlídal, zdali jsou opravdu všechny požadavky zahrnuté. Zodpovědnost sice nese BAR, ale je dobré, aby si to v rámci řízení projektu kontroloval i projektový manažer.

### 5. SESTAVENÍ ŘEŠENÍ

Ve chvíli, kdy jsou sestaveny a nadefinovány všechny požadavky v rámci dokumentu BRQ Set, probíhá návrh řešení pro dosažení výstupů projektu. Návrhy řešení sestavuje především Solution Architekt (SAR), který navrhne nejčastěji 3 řešení, kterým by projekt mohl dodat nadefinované výstupy.

Výstupem tohoto kroku je jednoznačné doporučení nejvhodnější varianty řešení, u které je zpracován podrobný design a která se stane předmětem schválení. Tato varianta řešení bude detailně analyzována až v následující fázi, a to v „Controlling a Stage“.

Než je vybrána jedna varianta, je nutné, aby projektový manažer všechny navrhované varianty předložil sponzorovi a také na Project Steering Committee. Sponzor spolu s PSC vyberou tu nejvhodnější variantu, která je pak analyzována v další fázi.

Varianty řešení jsou většinou předloženy tři. Z hlediska rozpočtu jsou varianty rozděleny na nejlevnější, středně drahou a nejdražší variantu. Dále se varianty dělí podle rozsahu dopadu do architektury.

## 6. PŘÍPRAVA PLÁNU

V tomto kroku projektový manažer připravuje nebo aktualizuje celkový časový plán projektu. Přípravuje také detailnější plán na následující fázi. Je nutné, aby projektový manažer zpřesnil poptávku po příslušných zdrojích a aby měl alokované všechny potřebné zdroje.

Součástí plánu projektu je také seznam dodávek, které mají být rozděleny a realizovány během všech fází „Controlling a Stage“. V rámci celkového plánu je navrženo, kolik by mělo být opakování CS fáze a následně je určeno, jaké jednotlivé produkty jsou přiřazeny, do jakých jednotlivých fází.

## 7. AKTUALIZACE BUSINESS CASE

Na základě sepsaných požadavků a vybraného řešení projektu, je nutné, aby došlo k aktualizaci projektového záměru (business case). Je zde potřeba aktualizovat časování projektu, jeho scope, ale i rozpočet. Pokud dojde k velkému navýšení scope, je nutné, aby byl projekt přeschválen na TBC/EAB. Pokud se projekt drží ve stanoveném schváleném rozpočtu a čase, je nutné aktualizovat business case neboli projektovou kartu s pomocí PPMO (Portfolio and Project Management Office). Za to, že dojde k aktualizaci projektové karty je zodpovědný projektový manažer.

## 8. DOKONČENÍ ALOKACE ZDROJŮ

V této fázi dochází k dokončení alokace zdrojů. Zdroje by měl mít projektový manažer již „zamluvené“, ale v rámci této fáze dojde ke konečnému potvrzení zdrojů.

Zde může být také nejpozději nominována do pozice projektového manažera osoba, která je v pozici projektového manažera. Do tohoto bodu je možné, aby projekt řídil například BAR.

## 9. PŘÍPRAVA DOKUMENTACE

Posledním krokem v rámci fáze Initiating a Project je shrnutí všech informací do dalšího řídicího dokumentu, a to „Project Initiation Document“, který je jako podklad pro schválení vstupu do následující CS fáze.

Tento dokument je pokračováním předchozího dokumentu „Project Brief“. Rozdílem je, že v tomto dokumentu jsou zpřesněny všechny údaje, jako je časování, rozpočet, scope projektu, rizika, alokace zdrojů, PBS a další.

Na konci IP fáze by projekt měl mít jasně nadefinováno, co bude dodávat, za jaký rozpočet a v jakém čase. Dále je potřeba, aby měl specifické benefity, které projekt přinese.

Po splnění těchto devíti kroků je nutné, aby projektu byl schválen přechod do další fáze, konkrétně do fáze „Controlling a Stage“. Toto schválení nejdříve musí proběhnout na úrovni projektu, a to na Project Steering Committee, kde projektový manažer předloží projektovou dokumentaci a od prezentuje výsledky IP fáze. Ve chvíli, kdy je projekt schválen na PSC, je nutné, aby projektový manažer předložil projekt na IT PROB ke schválení.

Jsou dva typy projektů, projekty, které jsou hned po SU fázi schváleny na TBC/EAB a projekty, které mají na TBC/EAB schválenou po SU fázi jen IP fázi, s tím, že musí po dokončení IP fáze, po podrobné analýze požadavků a návrhů řešení přijít znovu a nechat si schválit další fáze znovu na TBC/EAB. Je to z toho důvodu, že některé projekty nejsou pro organizaci tak důležité a nemají ještě ve fázi „Starting Up a Project“ jasně definováno, jaký bude mít projekt rozpočet, jaké budou výstupy projektu a jak dlouho bude projekt trvat. V těchto případech padne na TBC/EAB rozhodnutí o tom, že schválí jen IP fázi a chtějí vidět podrobnější plán včetně rozpočtu a scope dříve, než začne projekt výstupy dodávat.

V případě, že je projekt schválen hned na začátku, není nutné, aby byl předložen na TBC/EAB po IP fázi. Někdy se tak ale stejně stává, a to z důvodu, že projekt po podrobnější analýze a návrhů řešení dojde k závěru, že odhadovaný rozpočet na začátku projektu se rapidně zvýší a že překročí tolerantní limity. V tomto případě projekt musí i tak být předložen na TBC/EAB a musí si nechat schválit navýšení rozpočtu, či rozšíření scope. Pokud jde jen o prodloužení projektu, stačí, když si to projektový manažer nechá schválit v rámci aktualizace projektové karty u PPMO.



V případě, že je projektu schválena nejdříve jen IP fáze, je nutné, aby byl projekt předložen ke schválení na TBC/EAB ještě před zahájením CS fáze. Projekt na TBC/EAB předkládá sponzor, nikoliv projektový manažer. Je však velice časté, že projektový manažer připraví pro sponzora všechny podklady a sponzor je od prezentuje na zasedání představenstva. Pokud je projekt schválen na TBC/EAB pokračuje v dalším schválení na PROB. Pokud však projekt schválen není, zůstává v IP fázi. Je možné, že představenstvo rozhodne o ukončení projektu, v tomto případě se rozpustí projektový tým, připraví se dokumentace pro ukončení projektu a projekt je zrušen. Ve většině případů se TBC/EAB nelíbí řešení, které si projekt vybral, a proto je vrací zpět do IP fáze, aby udělali podrobnější analýzu a navrhli lepší řešení (například levnější či s menším dopadem do architektury atd.). Až projekt splní všechny podmínky, musí být znovu předložen na TBC/EAB, dokud není schválen přechod do další fáze.

V případě, že je projekt schválen pro přechod do CS na PSC i na TBC/EAB, musí projektový manažer předložit projektovou dokumentaci ke schválení na IT PROB. Zde zasedají všichni členové IT a zároveň provádí revizi i útvary businessu, jakou jsou finance, rizika a další. Na IT PROB projektový manažer přihlašuje projekt pomocí projektové kanceláře (PPMO). Projektová kancelář nejdříve sama udělá revizi dokumentu, než přihlásí projekt k revizi. V rámci revize je možné, že se objeví ještě blokační nedostatky nebo jen malé připomínky, které je PM schopen vyřešit. Revize probíhá 12 dní, po 12 dnech proběhne zasedání IT PROB, kde dojde ke schválení projektu, k podmíněčnému schválení či k neschválení projektu. Ve chvíli, kdy projekt není schválen, musí splnit několik úkolů a podmínek, aby došlo ke schválení projektu. Někdy je projekt schválen s připomínkami, které nejsou blokační, v tu chvíli je projekt vpuštěn do CS fáze, s tím, že dostane několik úkolů, s termínem splnění úkolů. Je také možné, že je projekt schválen bez jakýchkoliv úkolů a připomínek a tím je projektu schválen přechod do CS fáze. Celkový schvalovací proces nových projektů či změnových požadavků je popsán v kapitole níže.

#### **4.4 Schvalovací proces projektů**

V této kapitole je popsán schvalovací proces všech BUS/IT projektů, ať už schvalování nového projektu (idey) do portfolia, tak i změn, které jsou v průběhu projektu provedeny. Jedná se o změny rozpočtu, časování či scope (rozsahu) projektu. Na závěr je stručně popsán proces při menších změnách (změna projektového manažera,

změna sponzora a další). Všechny tyto informace jsou především výstupem nastudování nastavených interních projektových metodik.

Projekty schvaluje více rozhodovacích orgánů, a to EAB, TBC, AB, PPMO a PROB. Všechny tyto orgány jsou popsány v kapitole výše.

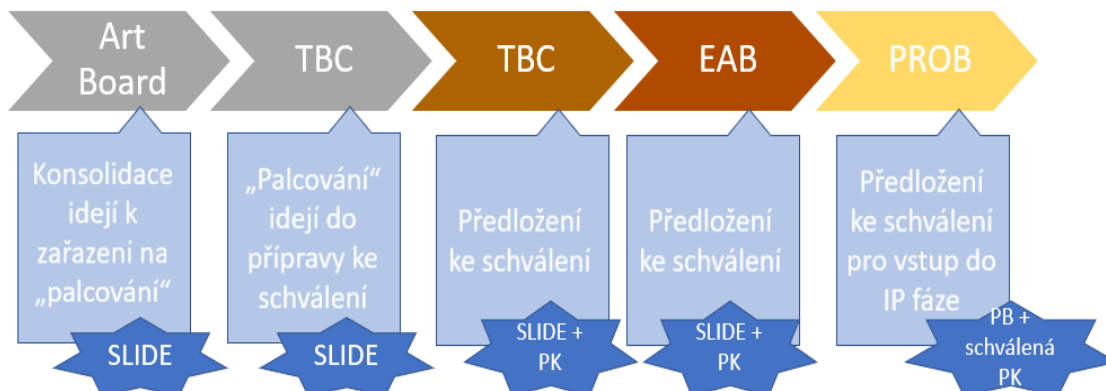
#### **4.4.1 Schvalování nových projektů do portfolia**

Schvalování nové idey do projektového portfolia je celkem zdlouhavý proces a musí být schválen na více zasedáních.

Nejdříve musí být idea předložena na AB (Architecture Board), který konsoliduje idey k zařazení na takzvané „palcování“ projektů. AB zhodnotí, zdali je idea v rámci celé strategie společnosti, určí jí prioritu a zkontroluje, jak zapadá do celkové architektury společnosti. V případě, že AB zhodnotí ideu záporně, musí být idea přepracována lépe nebo se úplně zavrhne. V případě, že AB ideu hodnotí kladně, je předložena na takzvané „palcování“ na TBC. TBC v prvním kroku zhodnotí, zdali v tomto kole ideu pustit ke schválení či ne. Ty idey, které nejsou schváleny, musí přehodnotit své cíle a zkusit to v dalším kole znovu. Ty, co TBC pustilo a „opalovalo“ je s kladným výsledkem, jsou předloženy na následující TBC. Až na dalším TBC/EAB jsou idey konečně předloženy ke schválení do projektového portfolia. V případě, že nejsou schváleny, nemusí už být předkládány znovu před AB, ale musí být znovu předloženy na další TBC/EAB ve chvíli, kdy přepracují své cíle, či rozpočet, scope nebo časování. V případě, že se jedná o projekt s rozpočtem do 10 milionů CZK, je předložen ke schválení na TBC. V případě, že se jedná o projekt s rozpočtem nad 10 milionů CZK, musí být projekt předložen na EAB. Ve chvíli, kdy je projekt schválen, čeká ho poslední schválení, a to na PROB, který projekt oficiálně pustí do fáze „Initiating a Project“.

Na všechny tyto zasedání jsou potřeba nějaké vstupy. Na AB a první TBC je potřeba, aby projekt (idea) předložil prezentaci, kde jsou stručně popsány cíle, rozpočet, scope a časování projektu. Na další TBC nebo EAB musí projekt předložit také projektový slide a projektovou kartu (business case). V tomto okamžiku musí projekt předložit nejen časování, rozpočet a scope, ale také benefity, cíle, předběžné alokace alespoň na IP fázi a další. Projektová karta (business case) je již velice podrobná.

Na obrázku níže je znázorněn celý tento proces.



Obrázek 6 - Schvalovací proces nových projektů (Zdroj: vlastní zpracování)

#### 4.4.2 Schvalování změn v projektech

U projektů často dochází ke změnám v průběhu projektu. Jedná se o změny času, rozpočtu a rozsahu (scopu) projektu. Ve chvíli, kdy potřebuje projekt navýšit rozpočet, či prodloužit časování nebo rozšířit / snížit rozsah projektu, je nutné, aby předložil změnu ke schválení na některý rozhodovací orgán.

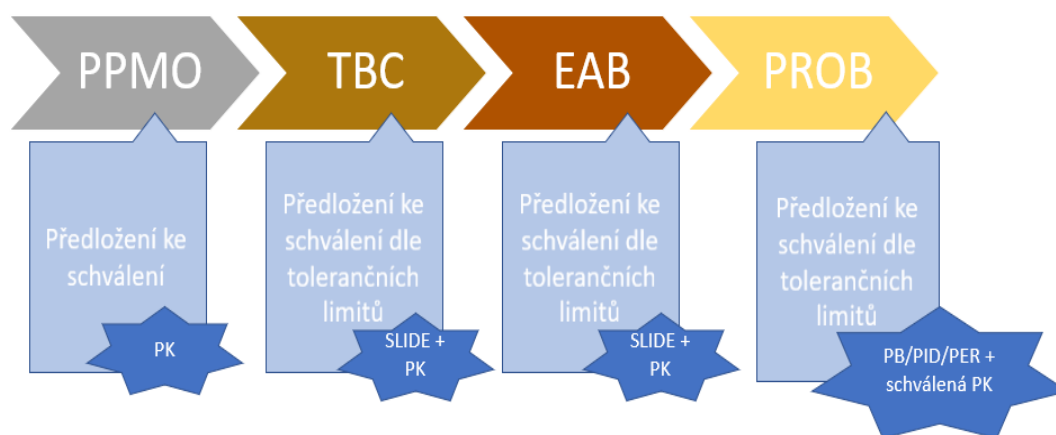
Projekt předkládá svou změnu podle tolerančních limitů, které jsou popsány níže. Všechny změny musí nejdříve projít přes PPMO. Ve chvíli, kdy se jedná o malou změnu nebo jen o menší posun v časování, může tuto změnu schválit PPMO. Ve chvíli, kdy se jedná o větší změny (například navýšení rozpočtu o 10 milionů CZK nebo rozšíření / snížení scopu), musí být předloženy na TBC nebo EAB. Ve chvíli, kdy je projektu změna schválena, musí předložit aktualizovanou projektovou dokumentaci (Project Brief, Project Initiation Document nebo Project End Report) ke schválení na PROB.

Všechny změny musí být reflektovány v projektové kartě, která se předkládá PPMO, TBC nebo EAB. Ve chvíli, kdy musí být změna předložena na TBC/EAB, musí PM připravit slide (prezentaci), kde popíše, o jakou změnu žádá a z jakého důvodu. K tomu musí přiložit aktualizovanou projektovou kartu. Na PROB pak již jen předkládá aktualizovanou projektovou dokumentaci a schválenou projektovou kartu.

Jako první však musí změnu schválit sponzor společně s Project Steering Committee. Až ve chvíli, kdy tuto změnu schválí, může změnu projektový manažer předložit.

Změny na projektech jsou z různého důvodu. Většinou jde například o změnu dodavatele, kdy dojde k navýšení rozpočtu, nebo jde o rozšíření rozsahu projektu, kdy v průběhu projektu ještě dojde k odhalení nových potřeb ze strany businessu, nebo dojde například ke změně řešení, kdy v průběhu projektu je zjištěno, že řešení, které bylo vybráno na začátku, není vhodné. Důvodů pro změny na projektech je ve společnosti opravdu mnoho a málo projektů dodrží časování, rozpočet a scope tak, jak bylo naplánováno na začátku (viz kapitola níže).

Na obrázku níže je zobrazen celý proces schvalování změn na projektu.



Obrázek 7 - Schvalovací proces změn na projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

#### 4.4.3 Schvalování přechodů do dalších fází projektu

Projekt ve společnosti projde celkem 4 fázemi životního cyklu projektu. Životní cyklus projektu je popsán výše. V této kapitole je popsán proces schvalování přechodů do další fáze projektu.

Ve chvíli, kdy se projekt nachází ve fázi „Starting Up a Project“, jedná se o takzvanou ideu. Proces schvalování do další fáze je popsán v kapitole výše.

Když se projekt nachází ve fázi „Initiating a Project“ jsou dvě možnosti, kde si musí nechat schválit přestup do fáze „Controlling a Stage“. Ve chvíli, kdy je projekt v SU fázi schválen na TBC/EAB jako celek, musí být projekt předložen ke schválení pro vstup do další fáze jen na PROB, kde předloží aktualizovanou projektovou dokumentaci (konkrétně Project Initiation Document – PID) a schválenou projektovou kartu. Projektová dokumentace dále obsahuje BRQ Set (podrobné zadání), SOS (návrhy řešení), PPDL (přehled předávek) a rizikovou analýzu. Pokud je však projektu v SU fázi

schválena jen IP fáze, musí být projekt předložen ke schválení pro vstup do další fáze ještě na TBC/EAB. Až ve chvíli, kdy je projekt schválen, musí být předložen na PROB. Když TBC/EAB schválí jen IP fázi, je to z toho důvodu, že projekt ještě nemá podrobně nadefinováno, co bude dodáno, s jakým rozpočtem a v jakém čase. Proto TBC/EAB raději schválí jen IP fázi, kde projekt dělá podrobné analýzy a je schopen lépe definovat čas, scope a rozpočet projektu.

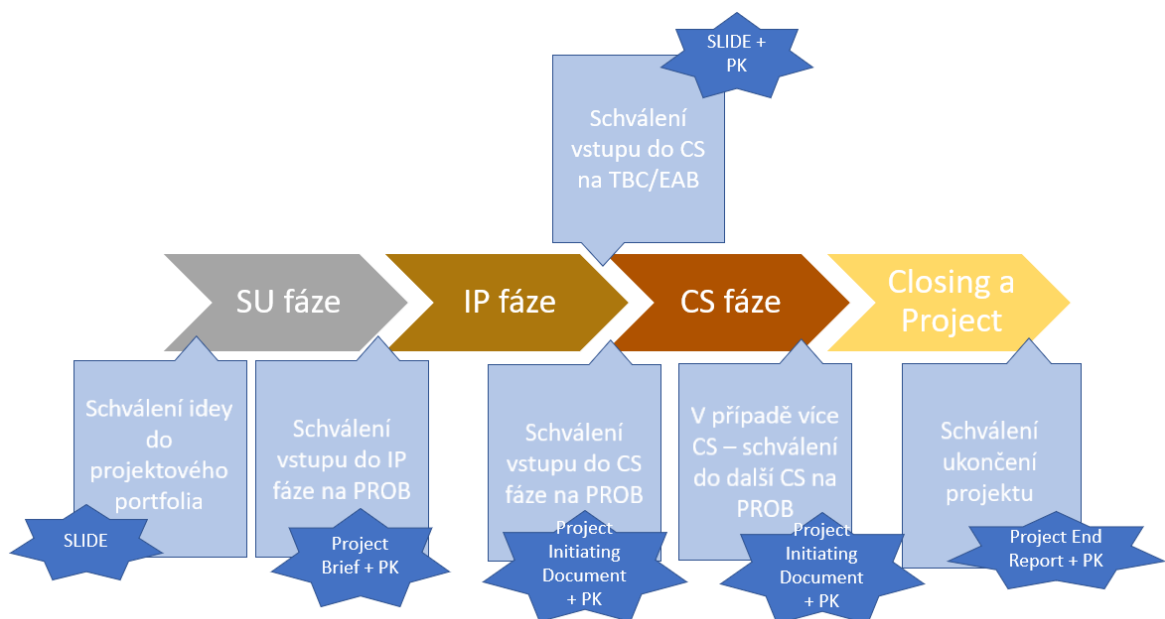
Pokud je projekt již ve fázi „Controlling a Stage“, tak nemusí být předkládán ke schválení. Jen v případě, že by došlo ke změně na projektu (proces popsán výše) nebo ve chvíli, kdy má projekt více CS fází. Pokud má projekt více fází, musí být předložen s každým přechodem do další CS na PROB. Více CS fází mají vždy velké projekty, které ještě nejsou schopni nadefinovat podrobný časový plán projektu hned na začátku.

Při přechodu z CS fáze do fáze „Closing a Project“ nemusí být projekt nikde schvalován. Jen v rámci projektu, a to na „Project Steering Committee“.

Na konci projektu (na konci fáze „Closing a Project“) musí být předložen na PROB, kde předloží poslední projektovou dokumentaci. V této dokumentaci je zobrazeno, zdali projekt dodal všechny klíčové produkty, zdali splnil časování a rozpočet projektu. Jsou zde ukázány Lessons Learned.

Ve chvíli, kdy PROB schválí uzavření projektu, dojde k rozpuštění projektového týmu a k uzavření projektu ve všech nástrojích, které společnost používá (EPM a další).

Na obrázku níže je popsán proces schvalování přechodů do další fáze projektu.



**Obrázek 8 - Proces schvalování přechodů do další fáze projektu (Zdroj: vlastní zpracování)**

#### 4.4.4 Schvalování menších změn v projektech

Ve chvíli, kdy dochází v projektu k menším změnám, jako je například změna projektového manažera, změna sponzora, posun časování o měsíc a další, není nutné, aby byla předložena na některých zasedání rozhodujících orgánů. Tyto změny projektový manažer mění v projektové kartě, kterou PM vloží do hlavního nástroje pro projektové manažery – EPM. Ve chvíli, kdy projektovou kartu PM nahraje do EPM, schválí tyto menší změny PPMO. PPMO má tento nástroj na starosti a má pravomoc tyto malé změny schvalovat.

#### 4.4.5 Nastavené toleranční limity ve schvalovacím procesu

Ve společnosti jsou nastavené toleranční limity, dle kterých se musí všechny projekty řídit. Podle těchto tolerančních limitů je zřejmé, kdy je projekt předložen ke schválení na TBC nebo EAB. Jakou změnu může schválit PPMO a další.

Tyto toleranční limity nastavil EAB, který tímto delegoval část svých pravomocí na nižší orgány PPMO/TBC. Toleranční limity jsou uvedeny v tabulce níže.

Rozhodnutí	Schvaluje	Limit
Schválení nového projektu	TBC	Projekt do výše 10 mil CZK celkových nákladů
	EAB	Všechny projekty přesahující toleranční limity
Schválení změny na projektu	PPMO	Do výše 2 mil CZK
	TBC	Do výše 10 mil CZK
	EAB	Všechny změny přesahující toleranční limity

Tabulka 2 - Toleranční limity (Zdroj: vlastní zpracování)

#### 4.5 Rozbor a identifikace slabých míst

Tato kapitola se zabývá shrnutím všech poznatků, které vyplynuly z předešlých kapitol, ohledně nastavené projektové metodiky ve společnosti, především ohledně prvních dvou fází životního cyklu projektu. Následně jsou autorkou práce identifikována všechna slabá místa v prvních dvou fázích projektu a v celkovém nastavení projektové metodiky ve společnosti. Slabá místa jsou identifikována na základě vlastních poznatků autorky práce, a především díky provedeným polostrukturovaným rozhovorům se zaměstnanci společnosti.

#### 4.5.1 Shrnutí poznatků v řízení projektů ve společnosti

V této kapitole dojde ke shrnutí všech poznatků, které byly nasbírány vlastní analýzou současného stavu projektového řízení v ČSOB a.s., především však prvních dvou fází projektu, a to „Starting Up a Project“ a „Initiating a Project“.

Ve společnosti je nastavená vlastní projektová metodika, která se řídí především metodikou PRINCE2. Tato interní metodika je popsána ve směrnici společnosti a je platná pro všechny BUS/IT projekty a také některé IT projekty. Metodika projektového řízení ve společnosti je přizpůsobena potřebám banky, proto se ne ve všech ohledech shoduje s metodikou PRINCE2.

Životní cyklus projektu je rozdělen na 4 hlavní fáze (Starting Up a Project, Initiating a Project, Controlling a Stage, Closing a Project), které zahrnují několik postupných kroků. Všichni projektoví manažeři jsou proškoleni na metodiku PRINCE2 a zároveň také interní projektovou metodikou. Školení vede externí firma, ale i interní zaměstnanci projektové kanceláře.

Ve společnosti je také samostatný útvar „Řízení portfolia a projektová kancelář“. V tomto útvaru dochází k řízení projektového portfolia, není to však řízení projektového portfolia, jaké je známé z metodiky PRINCE2. Zaměstnanci tohoto útvaru schvalují jen malé změny na projektech, všechny ostatní větší změny a nové projekty schvalují rozhodovací orgány ČSOB a.s. (TBC, EAB). Zaměstnanci portfolia řídí všechny projekty především administrativně. Všechny projektové karty (business case) prochází přes tento útvar, kdy dojde ke zpracování nových změn a dalších věcí. Poté se rozhodne, zdali jsou tyto změny možné schválit či musí být předloženy před rozhodovací orgány. Zaměstnanci portfolia tedy administrativně zpracují všechny projektové karty a některé schvalují hned (dle tolerančních limitů), ale většinu předkládají na TBC/EAB. V tomto útvaru je také zahrnuta projektová kancelář, která poskytuje projektovým manažerům znalostní základy, připravuje školení a napomáhá projektovým manažerům dodržovat projektovou metodiku. Dále má také na starosti proces zasedání PROB, při němž kontroluje projektové dokumentace, administruje zasedání a další. Dále také projektová kancelář spravuje Lessons Learned, vyhodnocuje projekty a hlídá, zdali projekty dodržují všechny důležité milníky.

Všechny projekty musí odpovídat strategii společnosti. Nejdříve vznikají jako idea, která se postupnými analýzami a schvalovacím procesem, promění na projekt. Ve chvíli, kdy je schválen nový projekt, je k projektu přiřazen projektový manažer. Projektový

manažer by měl mít projekt po celou dobu životního cyklu projektu. Stává se však, že se na projektech hodně mění projektoví manažeři a tím pádem dochází k nedostatečnému předání informací.

Nejdůležitějším nástrojem ve společnosti je pro projektové manažery EPM, který obsahuje reporting, plánování zdrojů, plánování časového plánu v MS Project, Lessons Learned, nahrávání projektových karet, úložiště dokumentů a další. Tento nástroj je určen především pro projektové manažery, ale také pro celý projektový tým. Společnost se snaží, aby všechny informace o projektech byly na jednom místě, zatím tomu tak není, ale EPM je dobrý podnět.

Komunikace probíhá ve společnosti osobně na schůzkách, ale i elektronicky. Z důležitých schůzek na projektech (jako je zasedání Project Steering Committee, PROB, TBC a další) jsou tvořeny závazné zápisy, které jsou archivovány. Z menších schůzek se členy projektového týmu nemusí být tvořeny zápisy, je to na každém projektovém manažerovi.

Na projektu jsou velice důležité právě první dvě fáze projektu, a to SU fáze a IP fáze, kterými se zabývá tato práce. Ve společnosti každá tato fáze obsahuje zhruba devět kroků. SU fázi většinou celou řídí business architekt spolu se sponzorem, projektový manažer je přiřazen až na konci této fáze. V rámci těchto fází dochází k podrobné analýze, přípravě dokumentace, projektového záměru, naplánování rozpočtu, časování, scopu, benefitů a dalších. Je velice důležité, aby bylo podrobně napsáno zadání projektu včetně jeho řešení. Poté je nutné, aby v rámci IP fáze bylo vybráno správné řešení, aby nedocházelo ke změnám na projektu v průběhu fáze „Controlling a Stage“.

#### **4.5.2 Identifikace slabých míst v řízení projektů**

Tato kapitola slouží k identifikaci slabých míst autorkou práce v nastavené projektové metodice společnosti, především však v prvních dvou fázích projektu – „Starting Up a Project“ a „Initiating a Project“. Všechna slabá místa byla identifikována autorkou práce na základě vlastního průzkumu nastavených interních metodik projektového řízení a všech dalších interních dokumentů, a na základě polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti.

Polostrukturované rozhovory jsou k nalezení v příloze a byly uskutečněny se zaměstnanci banky, především však s projektovými manažery, s liniovým manažerem projektových manažerů a s manažerem útvaru „Řízení portfolia a Projektová kancelář“.



Všem těmto zaměstnancům byly pokládány stejné otázky, díky kterým byly zjištěny největší problémy v prvních dvou fázích projektu.

Po prozkoumání interní projektové metodiky a po výsledcích polostrukturovaných rozhovorů bylo zjištěno, že obecně proces projektového řízení ve společnosti je velice dobře nastaven a ve většině se shoduje s projektovou metodikou PRINCE2. Zaměstnanci jsou ve majoritě případů s procesem, a především životním cyklem projektu celkem spokojeni. Z rozhovorů vyplynulo, že jsou rádi, že je to ve společnosti takto pevně nastaveno a že to má nějaký řád. Dále se také vyjadřovali ke skutečnosti, že je velice dobré, že se interní metodika řídí právě podle projektové metodiky PRINCE2.

Na základě všech rozhovorů a po prozkoumání všech možných interních dokumentů a nástrojů bylo zjištěno, že i přesto, že je interní metodika velice dobře nastavena, dochází k častým změnám na projektu, především ke změnám rozpočtu, časování či rozsahu projektu. Po prostudování veškerých reportů bylo zjištěno, že k prodloužení projektů došlo u 60% projektů, které se uzavřely v letech 2017 a 2018 a navýšení rozpočtu oproti původnímu plánu došlo u cca 30% projektů, které se uzavřely v letech 2017 a 2018. Tato čísla byla vypočítána na základě informací z reportů a jsou vzata ze všech projektů, které byly uzavřeny v roce 2017 a 2018, a tím pádem máme již aktuální výsledky konečného stavu rozpočtu a časování. Celkem uzavřených projektů v letech 2017 a 2018 bylo 56. Jedná se o BUS/IT projekty, které jsou pro účel této diplomové práce nejvhodnější. Z reportů byla vzata původní data časování a rozpočtů projektu, která si projekty naplánovaly v rámci SU fáze. Konečná data byla vybrána z reportu, který poukazuje skutečnost, jak projekty dopadly z hlediska časování a rozpočtu. Z toho bylo vypočítáno, kolik procent projektů dodrželo původní časový plán a rozpočet. Je nutné zmínit, že většina těchto projektů nakonec dopadla dobře a také fakt, že si projekty během životního cyklu žádaly o změnové požadavky, což znamená, že v konečném hodnocení projektu dopadly s velice dobrými výsledky. Pro účely této práce byla však použita opravdu jen původní data, a to z důvodu, aby bylo zřejmé, že plány v SU a IP nejsou vždy bezchybné. U většiny těchto projektů došlo ke zpřesnění odhadů až v rámci IP fáze, poté si projekty nechaly schválit navýšení či prodloužení projektu a tato navýšení posléze dodržela. Je také zřejmé, že některé projekty mají časté změnové požadavky v průběhu projektu, ale pokud jsou schválené, není to ve společnosti úplně chyba. V rámci nastaveného vyhodnocování projektu se vždy hodnotí poslední schválená změna oproti aktuálnímu stavu.

Na základě takto vysokých statistik byla identifikována **slabá místa** ve společnosti, a to: **prodlužování projektu, navyšování rozpočtu a změna rozsahu** v průběhu projektu, někdy i v rámci CS fáze.

Jelikož bylo zjištěno, že největším problémem ve společnosti je, že dochází k prodlužování, prodražování projektů a ke změně rozsahu projektu v průběhu, tak bylo také snahou rozhovorů s projektovými manažery najít příčinu. V rámci specifikace těchto slabých míst bylo zjištěno, že většina příčin se nachází právě ve fázi „Starting Up a Project“ a ve fázi „Initiating a Project“. Nedostatečná příprava projektu především způsobuje prodloužení, prodražení či změnu rozsahu projektu. Níže je popsáno několik příčin a slabých míst, které jsou seřazeny do několika bodů:

1. Nastavený proces schvalování je příliš zdlouhavý
2. Velice přísné nastavení tolerančních limitů
3. BRQ Set – nedostatečně připravené zadání v SU fázi -> špatné naplánování projektu
4. SOS – vybrání špatného řešení v IP fázi
5. Naplánování nedostatečného času na přípravnou fázi
6. Pozdní alokace projektového manažera na projekt (až na konci SU fáze)
7. Nedostatečné používání Lessons Learned již od začátku projektu
8. Pozdní analýza rizik – identifikace rizik začíná až v rámci IP fáze
9. Neaktuálnost projektové dokumentace – špatně předání informací při předání projektu

Níže jsou všechny body podrobně rozepsány. Poté v následující kapitole budou navržena nápravná opatření, která by měla zajistit menší výskyt prodlužování a prodražování projektu, nebo i rozšíření či snížení rozsahu projektu.

### **1. Nastavený proces schvalování je příliš zdlouhavý**

Proces schvalování je popsán v kapitole výše. Na základě polostrukturovaných rozhovorů a vlastního prozkoumání současného stavu bylo zjištěno, že celý proces je velice zdlouhavý. Například schválení nového projektu může trvat až 6 měsíců. Tím, že nové projekty se ve společnosti schvalují až na konci SU fáze, je zřejmé, že zdlouhavý

schvalovací proces způsobuje časté prodlužování projektu. Někdy se stává, že projekt je schválen až když už je oficiálně v IP fázi, a tím pádem dochází k okamžitému změnovému požadavku již na začátku IP tak, aby byl projekt naplánován včas a nebyl hned od počátku ve zpoždění v čase. Dále také proces schvalování při změnových požadavcích na projektu je velice zdlouhavý. Projekt nejdříve musí předložit změnu PPMO, která následně rozhodne, zdali projekt musí být předložen na TBC nebo EAB. TBC a EAB je vždy jednou za cca 6 týdnů, s čímž projekty na začátku úplně nepočítají, proto pak může dojít k prodloužení projektů. Ne vždy je také zaručeno, že hned při prvním schválení, je změna na projektu schválena, a proto se ze šesti týdnů můžou stát třeba i 2-3 měsíce.

## **2. Velice přísné nastavení tolerančních limitů**

V rámci SU fáze dochází k velice obecnému plánování rozpočtu, časování a rozsahu projektu. Všechny tyto parametry se podrobněji specifikují až v rámci IP fáze. I tak tomu někdy ve společnosti nebývá, z toho důvodu, že u některých projektů celý scope není známý, nebo je projekt naplánován na delší dobu, a tím pádem nejsou schopni detailně rozplánovat celou dobu trvání projektu. Rozpočet, scope i časování je však schvalováno již na konci SU fáze, i když je to velice obecné. Z tohoto důvodu dochází velice často ke změnám na projektu ať už v rámci IP fáze či CS fáze.

Z tohoto hlediska byla identifikována další příčina, a to špatné nastavení tolerančních limitů. Tento bod úzce souvisí s bodem výše. Jelikož sponzoři nemají nastaveny žádné toleranční limity, nemůže být jakákoliv změna schválena na úrovni projektu. Všechny změny musí být schváleny na PPMO/TBC/EAB. Dalším faktem je, že toleranční limity PPMO jsou velice nízké, tím pádem zhruba 80 procent projektů, které mají změnový požadavek, musí předložit svou změnu na TBC/EAB. Proces schvalování na TBC/EAB je však velice zdlouhavý, a i po schválení trvá dlouhou dobu, než dojde k ukončení celého procesu, který s tím úzce souvisí. Proto některé projekty čekají například i dva měsíce, než se jim změna schválí a mohou pokračovat v práci. Samozřejmě by bylo stále nejlepší, aby ke změnovým požadavkům vůbec nedocházelo.

### **3. BRQ Set – nedostatečně připravené zadání v SU fázi -> špatné naplánování projektu**

Mezi další příčiny patří nedostatečné zadání projektu na začátku projektu. V mnoha případech projektu se stává, že dochází k rozšíření rozsahu projektu i v průběhu jiných fází, a tím pádem následně dochází i k navýšení rozpočtu a časování. Ve chvíli, kdy si na konci SU fáze přebírá projekt projektový manažer, měl by si zkontrolovat, že zadání je úplné a že byly sepsány všechny požadavky od všech útvarů banky. Bohužel se to ne vždy stává. Někdy je projekt velice rychle tlačěn v čase, a proto není dostatečný čas na přípravu kvalitního zadání projektu. Dalším důvodem je, že společnost je velice komplexní a že komunikace se všemi útvary nemusí být vždy jednoduchá a rychlá. Mnoho útvarů se o projektu dozví až v průběhu a je možné, že se z jejich strany objeví ještě nějaký požadavek navíc. Z tohoto hlediska je dobré, když při sepsání zadání projektu všechny útvary dají potvrzení, že jsou s tím takto spokojeni. Bohužel ne vždy se tomu tak stane.

Dalším problémem je to, že v rámci v rámci SU fáze není na projekt přidělen projektový manažer, který by za toto měl větší zodpovědnost (viz další identifikované slabé místo). Přeci jen business architekti, kteří připravují zadání v rámci SU fáze, nejsou příliš odpovědní za kvalitu zadání, jelikož mají na starosti jen SU fázi a pak si odpovědnost za celý projekt přebírá právě projektový manažer.

Dalším důvodem je fakt, že ne všichni business architekti jsou dostatečně proškoleni a že jich je dostatečný počet. Z rozhovorů právě s architektky vyplynulo, že nestíhají svou práci a že ne vždy mají potřebné informace k projektu. Často se totiž stane, že rozsah projektu není známý hned na začátku, ale až v průběhu, po různých analýzách. Někdy se rozsah projektu rozšiřuje i v rámci fáze „Controlling a Stage“.

### **4. SOS – vybrání špatného řešení v IP fázi**

Další příčinou se z rozhovorů ukázalo, že ne vždy je vybráno správné řešení projektu. V rámci IP fáze dochází k navržení většinou tří řešení, ze kterých je následně vybráno jen jedno. Řešení vždy vybírá sponzor společně s „Project Steering Committee“. Většinou jde o nejlevnější řešení, středně drahé řešení a nejdražší řešení. Řešení předkládá projektový manažer sponzoru na zasedání „Project Steering Committee“, kde dochází k výběru nejvhodnějšího řešení. Samozřejmě by se toto řešení mělo vejít do naplánovaného rozpočtu projektu a také do časování projektu. Vždy se u řešení hodně přihlíží na rozpočet, což není vždycky vhodné. Projektoví manažeři odpovídali, že ne vždy

řešení zahrnují a identifikují všechna rizika. Proto se někdy stává, že projekt v rámci CS fáze zjistí, že řešení, které vybrali je špatné a musí přejít na jiné, což většinou znamená prodloužení či prodražení projektu.

#### **5. Naplánování nedostatečného času na přípravnou fázi**

Ne vždy je dostatek času na přípravnou fázi, i takovéto odpovědi vyplynuly z rozhovorů. Nejvíce tak bývá u tzv. LACR projektů, které jsou vytvořeny na základě nějakého nového právního předpisu nebo nařízením od České národní banky. Tyto projekty většinou vznikají velice rychle a jejich dodávka musí být také hodně časově ohraničená. Z tohoto důvodu se poté hodně zužuje čas na přípravnou fázi projektu. To však ale není dobré a hodně projektových manažerů odpovědělo, že to následně vytváří více rizik, než kdyby přípravná fáze byla o něco delší. Ve chvíli, kdy se projekt dostatečně nepřipraví, nedojde k podrobné analýze a identifikaci rizik, je pravděpodobné, že pak na projektech vznikají velké změny, a to především v rozpočtu. Díky nepřipravenosti projektu dochází k velkému prodražení a někdy i prodloužení. Prodloužení u těchto projektů však mnohdy není možné, tudíž projekt dodá jen nejdůležitější klíčové produkty tak, aby splnil legislativní požadavek a zbytek scope se předává dále na jiný projekt.

#### **6. Pozdní alokace projektového manažera na projekt (až na konci SU fáze)**

Podle interní metodiky by měl být projektový manažer alokován na konci SU fáze, kdy by měl v tuto chvíli připravit dokumentaci a předložit projekt ke schválení na PROB, aby mohl vstoupit do další fáze. Bohužel ne vždy tomu tak je. Ve chvíli, kdy architekti nestíhají a projekt je již od začátku ve zpoždění, projektový manažer je na projekt alokován třeba i v půlce IP fáze. Tím pádem již od začátku projektu nestíhá svůj časový plán a neplní metodické milníky, jak by měl. Z tohoto důvodu by projektoví manažeři chtěli být přiřazeni na projekt hned od začátku. Ve chvíli, kdy jsou přiřazeni až v průběhu projektu, dochází k nedostatečnému předání informací a k nedostatečné znalosti projektu ze strany projektového manažera. Ve chvíli, kdy bude projektový manažer alokován hned na začátku spolu s architektem, mohl by projektový manažer projekt intenzivně řídit a nedocházelo by ke ztrátě informací v průběhu předání projektu. Projektový manažer by mohl více předat své zkušenosti a docházelo by k lepšímu sepsání zadání a celkově k lepší přípravě projektu.

## **7. Nedostatečné používání Lessons Learned již od začátku projektu**

Ve společnosti jsou velice dobře nastaveny Lessons Learned. K archivaci Lessons slouží nástroj EPM. V tomto nástroji jsou shromažďovány všechny Lessons Learned všech projektů. Každý projektový manažer včetně projektového týmu má k tomuto nástroji přístup. Ve chvíli, kdy dojde na projektu k nějakému riziku nebo problému, ze kterého se ponaučí, měli by tuto Lessons Learned publikovat právě v tomto nástroji. Aby tomu tak bylo, na konci projektu je v rámci projektové dokumentace požadován výtah těchto Lessons, které projektová kancelář zkontroluje. Proces jako takový je celkem dobře nastavený.

Bohužel však z rozhovorů vzešlo, že projektoví manažeři ho zdaleka nevyužívají tak, jak by měli. Pro projektové manažery je to svým způsobem zátěž a administrativa navíc. Oni sice Lessons poctivě sepisují a vkládají do nástroje, jelikož je to pro ně povinné, ale málokterý projektový manažer konkrétní Lessons využívá. Projektoví manažeři ve většině případů odpovídali, že v rámci přípravné fáze projektu nemají čas na zkoumání Lessons Learned. Prvním důvodem je, že jsou na projekt alokováni pozdě a druhým důvodem je, že na to nemají dostatečný čas. Z jejich hlediska je těch Lessons Learned mnoho a špatně se v nich hledá.

## **8. Pozdní analýza rizik – identifikace rizik začíná až v rámci IP fáze**

Projekty identifikují rizika většinou až v rámci IP fáze, někdy až v CS fázi. Celkové nepoužívají registr rizik, ale naopak používají matici rizik.

Analýza rizik by měla probíhat již od samého začátku projektu. Bohužel ne vždy tomu tak je. Hodně projektů, které předkládají své projekty na PROB nemají hotovou rizikovou analýzu ani v rámci CS fáze a dodělávají ji na poslední chvíli. V rámci revize PROB často vznikají požadavky na dopracování rizikové analýzy a na doplnění matice rizik včetně rizik, která je povinnou součástí projektové dokumentace ve společnosti.

## **9. Neaktuálnost projektové dokumentace – špatné předání informací při předání projektu**

Ve společnosti se často stává, že si projektoví manažeři předávají projekty v průběhu, proto je velice důležité, aby měli veškerou dokumentaci aktuální. Především ve chvíli, kdy architekti předávají projekt v SU fázi projektovému manažerovi.

Nestává se to velice často, ale u pár odpovědí z rozhovorů padlo, že jim byla předána neúplná projektová dokumentace (hlavně BRQ Set) a z tohoto důvodu se pak například prodloužil projekt, než si projektoví manažeři všechna fakta o projektu sesbírali. V rámci vlastních průzkumů se tento problém nevyskytoval tak často, proto je to bráno jen jako ojedinělý problém. Aktuálnost projektové dokumentace ve společnosti hlídá projektová kancelář v rámci revizí PROB.

## **4.6 Vlastní návrhy a doporučení**

Tato kapitola se zabývá vlastními návrhy a doporučeními od autorky práce, které reagují na zjištěná slabá místa v nastaveném projektovém řízení ve společnosti. Především jde o zjištění slabých míst ve fázích SU a IP, které jsou součástí životního cyklu projektu.

Mezi největší slabá místa patří časté prodlužování projektů, navyšování rozpočtu a rozšiřování či snižování rozsahu projektu, a to z důvodu, že ve společnosti plně nefungují přípravné fáze projektu, a to SU a IP fáze, a to konkrétně některé kroky v rámci těchto fází.

Mezi dva hlavní návrhy zlepšení patří změna schvalovacího procesu a s tím související navýšení tolerančních limitů a částečné zavedení agilního přístupu k projektovému řízení do společnosti.

Mezi další menší návrhy na zlepšení patří drobné úpravy v potvrzení úplnosti zadání projektu, v lepším naplánování časování projektu, intenzivnější používání Lessons Learned a další. Tyto menší návrhy budou popsány níže.

### **4.6.1 Navýšení nastavených tolerančních limitů**

Z identifikace slabých míst bylo zjištěno, že schvalovací proces nových projektů, ale i změnových požadavků je příliš zdlouhavý. Toleranční limity jsou velice přísně nastavené, a proto mezi hlavní návrhy patří změna těchto tolerančních limitů. Tento návrh tedy reaguje na identifikovaná místa číslo 1 a 2 (čísla viz výše).

V rámci SU fáze dochází k velice obecnému naplánování času, rozpočtu i konkrétních klíčových produktů projektu (scopu). Všechny tyto parametry se zpřesňují až v rámci IP fáze nebo někdy i v rámci CS fáze (pokud je to větší a časově náročnější projekt). Ve chvíli, kdy zpřesní plán, musí si nechat změnu znovu schválit na PPMO/TBC/EAB. Což je někdy velice zbytečné, jelikož IP fáze trvá v průměru 3 měsíce. Proto je velice důležité, aby projektoví manažeři měli možnost zkonkretizovat

plán v rámci IP fáze a následně, aby mohli změnu v rámci nějakých tolerančních limitů schválit na úrovni projektu a aby nemuseli vše předkládat na PPMO/TBC/EAB.

Je potřeba, aby v rámci projektu měl nastavené nějaké toleranční limity i sponzor projektu, aby se všechny malé změny nemuseli schvalovat na TBC/EAB nebo u PPMO. V tabulce, která je uvedena výše je viditelné, že PPMO má velice malá schvalovací práva, a tím pádem musí být většina změn předkládána na TBC/EAB.

To samé schvalování nových projektů do portfolia. Jelikož je schvalovací proces zdoluhavý, nechtějí některé projekty čekat na „další kolo“, tím pádem zrychlí SU fázi, aby mohl být projekt předložen na nejbližší AB, poté na TBC a EAB (viz schvalovací proces výše). Ve chvíli, kdy by nové projekty byly schvalovány jen jedním nebo maximálně dvěma útvary, měly by projekty delší čas na přípravnou fázi a podrobnou analýzu.

Z těchto důvodů je v tabulce níže zobrazen nový návrh tolerančních limitů tak, aby mohl malé změny schvalovat sponzor na úrovni projektu. Dále je také návrh na zvýšení tolerančních limitů PPMO a také TBC. Je to z toho důvodu, aby co nejméně projektů muselo být předkládáno na EAB ke schválení. Jelikož jsou členy EAB především členové představenstva, je jasné, že zasedání není každý týden a také ne vždy se na tomto zasedání stihnou projednat všechny projekty, proto pak některé projekty čekají na další zasedání, kde už k projednání dojde. Bohužel ne vždy to znamená, že dojde také ke schválení dané změny.

Dalším parametrem je, aby touto změnou více řídilo portfolio projektů právě útvar „Řízení portfolia a Projektová kancelář“. Prozatím je tento útvar více administrativní a schvaluje jen malé změny, což z hlediska metodiky není úplně správně. Tento útvar by měl řídit a spravovat celé portfolio projektu. Ve chvíli, kdy dojde k navýšení limitů, útvar se tomuto alespoň přiblíží. Je jasné, že členové BoD chtějí mít stále přehled nad běžícími projekty z toho důvodu, že jde o velkou společnost a projekty se nepohybují v malých částkách.

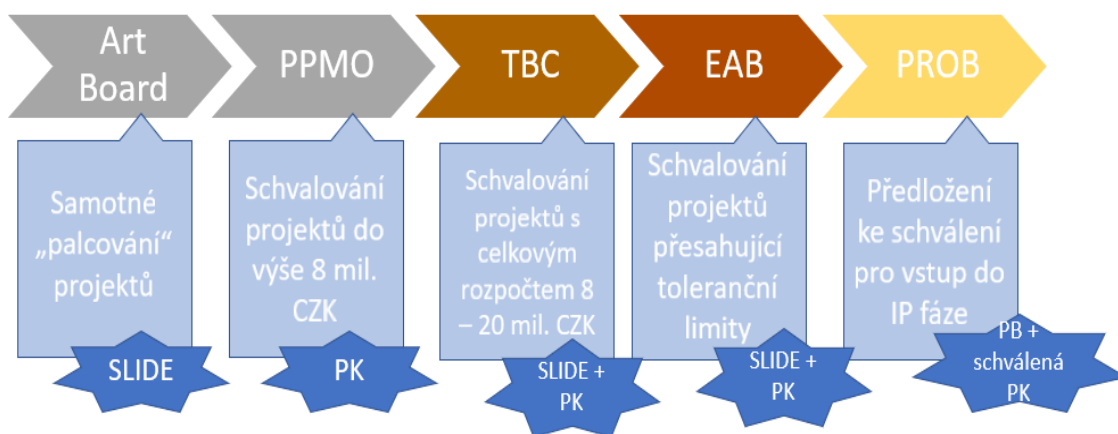


Níže v tabulce je zobrazen nový přehled tolerančních limitů.

Rozhodnutí	Schvaluje	Limit
Schválení nového projektu	PPMO	Projekt do výše 8 mil CZK celkových nákladů
	TBC	Projekt do výše 20 mil CZK celkových nákladů
	EAB	Všechny projekty přesahující toleranční limity
Schválení změny na projektu	Sponzor	Do výše 2 mil CZK
	PPMO	Do výše 10 mil CZK
	TBC	Do výše 20 mil CZK
	EAB	Všechny změny přesahující toleranční limity

Tabulka 3 - Nové toleranční limity (Zdroj: vlastní zpracování)

Dále v rámci tohoto návrhu je zahrnuta změna procesu schvalování nových projektů. Souvisí s tím samozřejmě i výše uvedená tabulka. Je zdlouhavé, aby projekty musely být předkládány nejdříve AB, poté dvakrát ne TBC a následně ještě na EAB. Tento proces je velice zdlouhavý a na schvalování se podílí příliš mnoho útvarů. Aby došlo ke zjednodušení, je zde předložen nový návrh procesu, který by měl vypadat následovně:



Obrázek 9 - Nový proces schvalování nových projektů (Zdroj: vlastní zpracování)

Z tohoto procesu je zřejmé, že by nové projekty (idey) musely být nejdříve vždy předloženy na Architecture Board, kde by došlo k tzv. „palcování“. AB by určilo, který z projektů zapadá do strategie společnosti a který ne. Tento útvar by pustil do schvalovacího řízení jen ty projekty, které spadají do strategie společnosti nebo jsou nařízené legislativou. Ve chvíli, kdy by došlo k odsouhlasení projektu od AB, musel by být projekt předložen ke schválení jen na jeden ze tří rozhodovacích orgánů. Ve chvíli, kdy by projekt měl celkový rozpočet do 8 mil. CZK, byl by předložen ke schválení PPMO. V případě, že by projekt měl naplánovaný celkový rozpočet v rozmezí 8-20 mil. CZK, byl by předložen ke schválení na TBC. V ostatních případech by byl předložen na EAB.

Ve chvíli, kdy bude nový projekt schválen, musí být předložen na PROB, kde dojde ke schválení vstupu do další fáze, a to „Initiating a Project“.

Tento proces nebude již tolik zdlouhavý, protože nová idea bude předložena ke schválení jen útvaru AB a následně vždy jen jednomu rozhodovacímu orgánu. Celou administraci bude řídit PPMO, tím pádem neztratí veškeré informace o všech projektech.

Schvalovací proces změnových požadavků je navrhován tak, aby zůstal ve stejné podobě, s tím rozdílem, že budou také navýšené toleranční limity a tím pádem by se všechny menší změnové požadavky nemusely předkládat na TBC/EAB. Projektům by to ušetřilo čas, protože schválení u PPMO by netrvalo tak dlouho, jako schvalování na TBC/EAB. To znamená, že kdyby na projektu byl změnový požadavek do výše 2 milionů, mohl by to schválit sponzor z takzvané rezervy, ve chvíli, kdy by se jednalo o změnu ve výši 2-10 milionů CZK, schvaloval by ji útvar PPMO. Ostatní změny ve výši 10-20 milionů CZK by musely být předloženy na TBC a změny nad 20 milionů CZK by se schvalovaly již na EAB.

Všechny návrhy byly představeny a probrány v rámci diskuze se zaměstnanci společnosti. Tento návrh byl probrán se zaměstnanci společnosti, konkrétně s vybranými projektovými manažery a s manažery na úrovni B-2. Po vzájemné diskuzi bylo zřejmé, že by o takovou změnu velice stáli. Projektoví manažeři již v rámci polostrukturovaných rozhovorů uváděli, že by se toleranční limity měli nějakým způsobem změnit, aby nemuseli všechny změny předkládat na TBC/EAB. V rámci diskuze byla také získána informace, že podobná změna je již předkládána členům představenstva ke schválení, konkrétně však navýšení tolerančních limitů přímo TBC z toho důvodu, aby nemuselo být všechno předkládáno na EAB. Ve chvíli, kdy se autorka práce dotazovala, z jakého důvodu nepředkládají i požadavek na navýšení schvalovacích pravomocí útvaru PPMO, bylo jí zodpovězeno, že taková velká změna se musí nejdříve řádně naplánovat a postupně předložit ke schválení. Je to prý i z toho důvodu, že představenstvo společnosti včetně vysoce postavených manažerů chce mít všechny projekty pod dohledem, aby nedocházelo ke zbytečnému navyšování nákladů společnosti a dalších parametrů. Tato společnost není zřejmě připravena na větší flexibilitu a předání větších pravomocí na samotné útvary. Každopádně tento návrh byl vzat velice pozitivně s tím, že je to do budoucna určitě plánováno, ať už změna tolerančních limitů či změna schvalovacího procesu ve společnosti. Z diskuze bylo zřejmé, že projektoví manažeři by tuto změnu uvítali okamžitě.

#### 4.6.2 Návrh na částečné zavedení agilního přístupu k projektovému řízení do společnosti

Mezi další hlavní vlastní návrh na zlepšení patří zavedení agilního přístupu k řízení projektu a vymezení jen určitých typů projektů ve společnosti, u kterých by agilní řízení jen prospělo. Není tím tedy myšleno změnit celou dosavadní projektovou metodiku, ale dát možnost projektům, aby v rámci tailoringu zvážili, zdali je pro daný typ projektu vhodná klasická projektová metodika či nová agilní metodika. Tento návrh na zlepšení reaguje na identifikovaná slabá místa, konkrétně na číslo 3 a 4 (čísla slabých míst viz výše).

Tento návrh vychází z faktu, že ve společnosti hodně projektů mění scope projektu i v průběhu, a tím souvisí navyšování rozpočtu a změna časování. Jelikož se jedná o velice komplexní společnost, je zřejmé, že ne každý projekt je schopen na začátku udělat detailní analýzu, která by nadefinovala scope projektu na celý projekt. Ve společnosti probíhají různé změny, ať už v managementu, útvarech, v právních legislativách a dalších, a proto je někdy velice těžké určit celý scope projektu hned na začátku.

V současné době se rozbíhají projekty, které souvisí například s robotizací či transformací společnosti. Tyto projekty se velice špatně dělají s pevně daným scopem již od začátku projektu.

Agilní přístup v řízení projektů je známý tím, že na začátku projektu je dán rozpočet a časování projektu, přičemž může být rozsah projektu měněn v průběhu. Na začátku se nastaví cíl projektu, který musí být splněn. Pokud by toto bylo zavedeno ve společnosti, odpadly by veškeré změnové požadavky a snížily by se na minimum. V rámci této metodiky se postupuje podobně, jako u normální, ale scope je znám v řádu na pár týdnů či měsíců dopředu.

Jak již bylo zmíněno, agilní přístup by si projekty nastavily na základě tailoringu projektu. V rámci této práce byly pomocí tailoringu navrhnuty některé typy projektu, které by mohly být řízeny agilně. Dosavadní nastavení tailoringu má tři dimenze, v bodech bude tedy zhodnoceno, u jakých typů projektů by agilní přístup dával smysl:

- Size a Complexity – u agilně řízených projektů na velikosti nezáleží, tedy je možné brát v úvahu to, že projekt velikosti S, M i L může být řízen agilně. V rámci komplexity už je nutné uvažovat nad tím, jaký typ projektu by mohl být takto řízen. Agilní přístup je vhodný jen pro projekty s nižší mírou komplexity.

- Control – v rámci této dimenze mohou být agilně řízeny jen ty projekty, u kterých je možné trochu „ztratit“ kontrolu nad samotným projektem, to znamená, že lze u těchto typů projektů nastavit mírnější kontrolní mechanismy a menší dohled nad projektem. U agilního přístupu je nutné, aby kontrolní přístup k projektům byl flexibilnější a aby představenstvo nastavilo projektu o něco větší pravomoci.
- LACR – u těchto typů projektů by agilní přístup nebyl vhodný. Jsou to především legislativní požadavky, které mají jasně definovaný scope a není možné ho měnit v průběhu projektu. Naopak je někdy nutné měnit časování či rozpočet tak, aby byl projekt vždy dokončen podle požadavků legislativy a dalších.

Z výše uvedených bodů je zřejmé, že agilní přístup je doporučen pro různě velké typy projektů z hlediska rozpočtu a času, ale je důležité, aby tyto projekty měly nízkou komplexitu, to znamená, aby měly dopady do menšího množství systémů. Dále je také nutné, aby agilně řízené projekty nebylo potřeba tolik kontrolovat z hlediska kontrolních mechanismů a schvalování. Agilní metodika určitě není vhodná pro LACR projekty, tedy projekty, které jsou spuštěny na základě legislativních předpisů a dalších.

Návrhem tedy je, aby dosavadní projektová metodika ve společnosti byla rozšířena o další typ řízení projektu, a to o agilní přístup. Na začátku projektu v rámci uvedeného tailoringu se stanoví, zdali bude projekt řízen tradičně či agilně. Agilní přístup by ve společnosti neznamenal žádné významné změny v metodice. Návrhem je, aby životní cyklus stále obsahoval čtyři fáze projektu, s tím rozdílem, že na začátku projektu bude jasně definovaný jen cíl, čas a rozpočet projektu, scope bude možné v průběhu projektu měnit. SU a IP fáze by tedy zůstaly stejné s tím rozdílem, že scope bude nedefinovaný jen na první část CS fáze – sprint. Fáze „Controlling a Stage“ bude na rozdíl od tradičního přístupu obsahovat tzv. sprinty (krátké časové úseky), během kterých se vždy dodá část naplánovaného scope. V každém sprintu se plánuje scope na další sprint a postupně se do projektu tímto způsobem přidávají další a další klíčové produkty. Dalším rozdílem v rámci agilního řízení projektu je to, že zároveň běží analýza i vývoj. V rámci jednoho sprintu se vyvíjí část scope a zároveň se analyzuje a plánuje následující sprint. Sprinty trvají zhruba v řádech týdnu, maximálně měsíců.

Schvalování projektů, které budou řízeny agilně, bude probíhat na začátku (konec SU), po IP (schválení pro vstup do CS) a pak až na konci projektu. Schvalovací proces

zůstane stejný jako doposud, jen s tím rozdílem, že projekt nebude předkládat ke schválení každou změnu v rámci scope.

Agilní metodika je v mnoha ohledech flexibilnější a rychlejší. Proto bude velice důležité, aby se v rámci tailoringu vybíraly opravdu jen ty projekty, které mají všechny předpoklady na agilní přístup řízení projektů. Ostatní projekty je doporučeno řídit dle dosavadní nastavené projektové metodiky s výše uvedenými návrhy na zlepšení.

Tento návrh byl také předložen a diskutován se zaměstnanci společnosti. V rámci diskuze bylo zjištěno, že se o agilním přístupu ve společnosti uvažuje. Jelikož se právě objevuje čím dál více typů projektů, které jsou vhodné řídit agilně. Během diskuze došlo ke zjištění, že jsou to hlavně projekty ohledně robotizace, které mají určitý cíl, ale analýzy se dělají až postupně v rámci projektu. Téma robotizace začíná být velmi intenzivním tématem ve větších společnostech. Je snahou všechny rutinní procesy zrobotizovat tak, aby byly společnosti schopny snižovat potřebu v počtech zaměstnanců na plný úvazek. Jedná se především o administrativní projekty. V diskusi bylo mimo jiné zjištěno, že projektů, které jsou zaměřeny na robotizaci, běží zhruba tři a další projekty čekají na schválení. Bohužel však mají problémy řídit projekty dle dosavadní projektové metodiky. Z tohoto důvodu byly reakce na tento návrh velice pozitivní. Objevily se však i negativní zpětné vazby, a to z toho důvodu, že to někteří nevnímají jako nějakou aktuální potřebu. Jsou toho názoru, že nastávající metodika stačí a že se vždy může trochu přizpůsobit aktuálním potřebám projektu. Když bylo v rámci diskuze autorkou zmíněno, že by nešlo o komplexní přechod na agilní přístup, reakce začínali být o něco pozitivnější. I tento návrh byl tedy s nějakými připomínkami přijat, a to z toho důvodu, že jim autorka práce blíže specifikovala, jak by agilní přístup k řízení projektů mohl vypadat. Ve chvíli, kdy se projekt bude řídit agilním přístupem, nebude docházet k častým změnovým požadavkům a tím bude docházet i k efektivnějšímu řízení projektů a k menší pracovní zátěži útvaru řízení portfolia.

#### **4.6.3 Další možná doporučení pro efektivnější SU a IP fázi**

V této kapitole je sepsáno několik dalších menších doporučení ke změně kroků v rámci SU a IP fáze, které by mohly napomoci k lepšímu řízení projektů.

## 1. Zařazení projektového manažera na začátku SU fáze

Z identifikace slabých míst vyplynulo, že jsou projektoví manažeři alokováni na projekt pozdě (identifikované slabé místo číslo 6 a 9). Nedostanou veškeré potřebné informace a následně dochází ke zbytečným problémům na projektu. Z tohoto důvodu je dalším návrhem na zlepšení dřívější alokace projektového manažera na projekt. Tento návrh vyplývá i z projektové metodiky PRINCE2, kdy v rámci životního cyklu projektu je tento krok na prvním místě. Projektový manažer je odpovědný za dodávku projektu, proto by měl být na projektu alokován již od začátku, aby sledoval navržené cíle, ale především, aby mohl ovlivnit sepsání zadání projektu. Ve chvíli, kdy si projektový manažer dohodne se všemi útvary, co vlastně projekt musí dodat, nebude pak docházet k nedodání některých klíčových produktů nebo naopak k rozšiřování scope projektu až v průběhu. Ve chvíli, kdy je za to od začátku zodpovědný jen business architekt, nemá takovou zodpovědnost, aby vždy bylo zadání úplné a dostatečně konkrétní. Ve chvíli, kdy bude mít projektový manažer možnost být u vzniku zadání, je zřejmé, že dohlédne na podrobné sepsání BRQ Setu.

## 2. Správné používání Lessons Learned

Další identifikované slabé místo bylo, že projektoví manažeři intenzivně nepoužívají Lessons Learned a tím dochází ke zbytečným rizikům na projektu. Tento návrh je tedy reakcí na slabé místo číslo 7.

Návrhem je nové školení na Lessons Learned, které by napomáhalo pochopit projektovým manažerům, proč jsou pro ně tak důležité. Dalším návrhem je změna kategorizace Lessons Learned. Nyní si Lessons rozřazují do kategorií samotní projektoví manažeři. To často vede k velkým chybám a nesprávným zařazením. Z tohoto důvodu je navržena nová kategorizace, ale také, aby kategorie k Lessons přidával jeden útvar, který by to dělal vždy správně dle jednoho stanoveného procesu. Útvar, který by toto měl spravovat je projektová kancelář (Řízení portfolia a projektová kancelář). Nyní jsou Lessons Learned rozřazovány do kategorií:

- Architektura/technologie
- BRQ

- Komunikace
- Procesy
- Projektový tým
- Dodavatelé
- Nástrojová podpora
- Ostatní

Tato kategorizace není špatná, ale většina projektových manažerů si neví rady, kam kterou Lessons zařadit a ve chvíli, kdy si chtějí nějaké Lessons najít, nevědí, ve které kategorii je mají hledat. Z tohoto důvodu došlo k navržení nové kategorizace, která je rozdělena na základě postupných fází a kroků projektu, a to:

- BRQ
- Řešení projektu (Solution Screening)
- Plánování (čas, rozpočet, rozsah, zdroje, business case, ...)
- Analýza
- Vývoj
- Testování
- Pilot/babysitting
- Nástroje

Tato podoba by měla být pro projektové manažery lehčí a přehlednější. Dále by byla přidána klíčová slova. Tato slova by vyplňoval každý projektový manažer sám, podle předlohy. V seznamu klíčových slov by například mohlo být: ČSOB Pojišťovna, Česká pošta, retail, slovenský projekt a další. Tato klíčová slova by zkonkretizovala danou Lessons Learned tak, aby bylo zřejmé, o jaké typy projektů se jedná, zdali o projekty, na kterých se podílí například i pojišťovna nebo projekty se slovenským podílem nebo různé varianty. Pomocí filtru by se tím pádem projektový manažer, který například má projekt spolu s Českou poštou, mohl nalézt všechny vypsané Lessons Learned.

Ve chvíli, kdy by se projektoví manažeri naučili používat více Lessons Learned, usnadnilo by jim to práci ve více směrech, a to například v plánování časování, rozpočtu

a dalších. Ve chvíli, kdy projektoví manažeři čerpají ze zkušeností jiných, jsou schopni daleko lépe provést přípravnou fázi projektu (SU a IP fázi) a omezí svá rizika projektu na minimum.

### 3. Používání registru rizik

Ve společnosti dochází k analýze a řízení rizik až na konci IP fáze, je to takto nastavené i v rámci životního cyklu projektu. Proto dalším návrhem na zlepšení je, aby se riziková analýza dělala již v rámci SU fáze včetně registru rizik. Toto by mohlo napomocť k omezení výskytu issues. Je nutné, aby se rizika sledovala již od počátku projektu, a ne až po naplánování času, rozpočtu a dalších parametrů.

Ve společnosti se nepoužívá registr rizik, proto je zde návrh na registr rizik, jak by mohl vypadat:

REGISTR RIZIK							
ID rizika	Popis rizika	Vlastník rizika	Dopad	Výskyt	OHR	Prevence	Nápravná opatření

Tabulka 4 - Návrh registru rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

V tomto návrhu jde především o to, aby se riziková analýza a identifikace rizik včetně registru rizik dělala již ve fázi SU, a ne až v rámci IP fáze. Výše uvedeny registr rizik je jen ilustrativní, jak by mohl vypadat, jelikož ho ve společnosti zatím nepoužívají.

### 4. Proškolení PM a architektů na BRQ Set

Mezi další identifikovaná slabá místa patří špatně napsané businessové požadavky, které pak způsobují změnu scope v průběhu projektu. Tyto návrhy reagují na identifikovaná slabá místa číslo 5. V tomto případě jsou navržena dvě řešení na zlepšení, a to proškolení architektů, kteří tyto požadavky sbírají a sepisují, ale také proškolení projektových manažerů, kteří si tento dokument přebírají a měli by být schopni tento dokument zkontrolovat. Ve chvíli, kdy budou obě strany řádně proškoleni, nemělo by se stávat, že bude zadání sepsáno jen obecně a že nebudou poptány všechny útvary, které by měly být poptány. Na řešení tohoto slabého místa je předložen další návrh,



a to, že by měl být projektový manažer alokován na projekt již na začátku SU fáze, jak je popsáno výše.

Mezi další návrh patří fakt, že by architekti měli mít za napsání zadání větší zodpovědnost, než mají doposud. To by omezilo nekvalitně a nedostatečně sepsané požadavky od všech útvarů. Aby nedocházelo ke zpětným požadavkům některých útvarů, je doporučeno, aby si architekti po sepsání požadavků, a tím pádem i zadání, sehnali potvrzení všech zainteresovaných útvarů, že je to za ně takto v pořádku a že berou na vědomí, že již v průběhu projektu nebudou další požadavky brány v potaz a nedojde k rozšíření scope projektu.

Je také nutné, aby si projektoví manažeři lépe kontrolovali samotný dokument. Je potřeba, aby všechny požadavky byly konkrétní a aby samotné zadání projektu bylo co nejpodrobnější a smysluplné. Ve chvíli, kdy se zavede akceptační protokol, kde bude potvrzeno od všech útvarů, že je to za ně takto konečné, nemělo by docházet k doplňování zadání v rámci projektu. Akceptační protokol by si samozřejmě při předání projektu měl každý projektový manažer zkontrolovat.

## 5. Obecné návrhy na zbylá identifikovaná slabá místa

Mezi další menší doporučení patří to, aby business architekti i projektoví manažeři plánovali více času na přípravné fáze projektu. Na tyto fáze se ve společnosti nedává takový důraz, což také ovlivňuje prodlužování či prodražování projektu. Projekty jsou často posouvány vpřed bez toho, aniž by proběhla důkladná analýza. Dále se také nedává velký důraz na výběr řešení, což také způsobuje velká rizika. Proto dalším doporučením je, aby se přípravné fáze dělaly důkladněji a ve větším časovém horizontu. Při výběru řešení je doporučeno, aby se vždy nehledělo jen na rozpočet, ale také na kvalitu daného řešení a na všechny analýzy, které předtím byly vypracovány.

Dále je také doporučováno, aby nedocházelo ke změnám projektových manažerů na projektu v jeho průběhu. Je zřejmé, že ne vždy se toto dá zajistit, ale měl by být kladen důraz na to, aby daný projektový manažer řídil projekt od začátku až do konce. Nedocházelo by pak k neaktuálnosti dokumentů (identifikované slabé místo číslo 9) a ke špatnému předávání informací v rámci předání projektu. I ve chvíli, kdy business architekt předává projekt na konci SU fáze projektovému manažerovi, je nutné, aby předal

všechny potřebné informace včetně aktuální projektové dokumentace. V tomto případě na to musí dohlédnout nejen sponzor projektu, ale i ITDM.

V rámci konečné diskuze se zaměstnanci společnosti byly předloženy a diskutovány i tyto menší návrhy na zlepšení. V případě prvního návrhu alokace projektového manažera již na začátku SU fáze bylo společností přijato s tím, že ne vždy je dostatečná kapacita projektových manažerů na to, aby mohly být na projekt alokovány již na začátku SU fáze. Z hlediska projektových manažerů by toto pro ně bylo velice vhodné a s tímto návrhem byli velice spokojeni. Další návrh intenzivnějšího využívání Lessons Learned byl vzat v potaz, s tím, že se na tento proces zkusí zaměřit a vylepšit tak, aby využívání Lessons bylo více přívětivější a časově méně náročnější pro projektové manažery. Ohledně návrhu na školení PM a architektů na zadání projektu byly různé. Takové školení již existuje, ale je nutné se zaměřit, zdali má danou přidanou hodnotu. Dále bylo probíráno navýšení odpovědnosti architektů na projektu. Oba tyto návrhy byly do budoucna přijaty. Identifikace rizik a riziková analýza je obecně rozšířené téma, z tohoto důvodu bylo tento návrh předložen jen ve stručnosti s tím, že se s tím ve společnosti budou zabývat. Bude nutné změnit nějakým způsobem proces řízení rizik tak, aby byla sledována od samého začátku projektu. Každopádně i tento návrh se ve společnosti zamlouval a byl do budoucna přijat. Všechny ostatní menší návrhy byly také přijaty s tím, že se s nimi budou podrobně zabývat až v budoucnu.

## 5 Zhodnocení dosažených výsledků a souhrnné doporučení

V této kapitole dojde ke stručnému souhrnu všech nalezených slabých míst autorkou práce a následně k souhrnu všech návrhů na zlepšení včetně reakcí zaměstnanců společnosti.

Během vypracování této diplomové práce byla autorkou práce nalezena a identifikována slabá místa, na která byla následně navržena doporučení pro zlepšení současného stavu projektového řízení ve společnosti. Mezi nejhlavnější slabá místa patří fakt, že ve společnosti dochází k častému prodlužování, navyšování rozpočtu a změny scope v projektu. Z tohoto důvodu byly identifikovány příčiny, proč k těmto změnám v průběhu projektu dochází. Bylo zjištěno, že většina příčin se nachází v prvních dvou fázích životního cyklu projektu – Starting Up a Project a Initiating a Project.

Mezi hlavní příčiny patří fakt, že schvalovací proces je příliš zdlouhavý a že toleranční limity jsou přísně nastavené. Z tohoto důvodu pak také dochází k prodlužování projektu, jelikož jsou projekty zdržovány schvalovacími procesy a nemají právo si menší změny času nebo rozpočtu schválit na úrovni projektu. Na tyto příčiny byl navržen nový schvalovací proces včetně navýšení tolerančních limitů a umožnění sponzorovi projektu schvalovat menší změny na úrovni projektu. Tento návrh byl předložen a projednán se zaměstnanci společnosti v rámci diskuze všech návrhů. Tento návrh byl přijat s tím, že se o podobné navýšení tolerančních limitů již uvažuje, ale s tím rozdílem, že by schvalovací pravomoc neměl sponzor projektu. Po diskuzi nad těmito návrhy bylo autorce práce sděleno, že tento návrh bude brán v potaz.

Další identifikovanou příčinou bylo špatné vypracování zadání v SU fázi a tím docházelo ke špatnému naplánování projektu. Dále bylo také zjištěno, že se ve společnosti čím dál více objevují projekty, které nemají jasně identifikovaný scope na začátku projektu. Z tohoto důvodu dalším návrhem bylo částečné zavedení agilního přístupu k řízení projektu. V rámci této práce byl navržen tailoring, pro jaké typy projektů by agilní přístup byl vhodný a jakým způsobem by toto agilní řízení projektů probíhalo. V rámci diskuze byl tento návrh velice pozitivně přijat zaměstnanci společnosti.

Mezi další příčiny patřila pozdní alokace projektového manažera na projekt, která doposud ve společnosti probíhá až na konci fáze SU. V tomto případě byla autorkou práce doporučena změna v rámci nastaveného procesu životního cyklu projektu, a to tak, že by na projekt měl být projektový manažer alokován již na začátku SU fáze. Tento návrh byl

společností také přijat s tím, že aktuálně nemají dostatek projektových manažerů na to, aby mohli být všichni alokováni od začátku projektu.

Další menší identifikované příčiny byly nedostatečné používání Lessons Learned, pozdní identifikace rizik, která doposud probíhá až v rámci IP fáze, plánování nedostatečného času na přípravné fáze projektu a s tím související nedostatečné zadání projektu či špatné vybrání řešení projektu. Poslední nalezenou příčinou byla neaktuálnost projektové dokumentace nebo špatné předání informací při změně projektového manažera. Na tyto příčiny byly navrženy doporučení, které by tento stav mohly zlepšit. Mezi doporučení patří efektivnější využívání Lessons Learned a s tím související změna současného stavu. Dalším návrhem bylo zavedení do současného procesu fakt, že identifikace rizik má probíhat již v rámci SU fáze a došlo k navržení podoby registru rizik, který se ve společnosti doposud nepoužívá. Dále bylo navrženo proškolení business architektů a projektových manažerů na BRQ Set – zadání projektů z toho důvodu, aby nedocházelo k vypracování špatného nebo neúplného zadání projektu. Mezi poslední návrhy patří plánování více času na přípravné fáze projektu, co nejméně změn projektových manažerů na projektu, správné vybírání řešení projektu (neřídít se jen dle rozpočtu, ale i dle ostatních parametrů). Tyto návrhy a doporučení byly také probrány v rámci diskuze se zaměstnanci. Z diskuze vyplynulo, že tyto návrhy budou v budoucnu předloženy a následně možná i přijaty. Všechny návrhy a doporučení byly společnostmi přijaty velice pozitivně.

Na závěr zhodnocení je nutné zmínit, že tato doporučení jistě nejsou nejlepší a nejkonkrétnější, ale mohla by postupně vést ke zefektivnění a zlepšení současného stavu projektového řízení ve společnosti, především k efektivnosti přípravných fází projektu. Všechny návrhy jsou začínající cesta, jak nastavené procesy ve společnosti zdokonalit a jak otevřít nové možnosti v rámci řízení projektů.

## 6 Závěr

Diplomová práce se zabývá tématem projektového řízení, konkrétně však životním cyklem projektu, především přípravných fází projektu, a to Starting Up a Project a Initiating a Project. Pro účely této práce byla vybrána společnost ČSOB a.s. – jedna z největších bankovních institucí v České republice.

Práce je rozvržena do dvou částí – teoretická východiska a praktická část. V první části teoretických východisek jsou popsány mezinárodní standardy a metodiky projektového řízení. Dále jsou definovány základní pojmy v řízení projektů a životní cyklus projektu dle PRINCE2. Na závěr této části je popsán agilní přístup k projektovému řízení. V druhé části práce, konkrétně v praktické části je v první řadě stručně popsána vybraná společnost a dále je popsán současný stav nastavené metodiky projektového řízení, konkrétně prvních dvou fází životního cyklu projektu. Je do toho zahrnut i schvalovací proces projektů, který s tím úzce souvisí. Současný stav ve společnosti je na základě rozboru zhodnocen. Rozbor je proveden na základě průzkumu autorky práce a zároveň na základě polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti. Po provedeném rozboru jsou autorkou práce identifikována slabá místa v nastaveném procesu životního cyklu projektu, především v prvních dvou fázích. Po identifikaci slabých míst následují autorkou navržené vlastní návrhy na zlepšení.

Hlavním výstupem jsou autorkou vypracované návrhy na zlepšení, které zahrnují novou podobu schvalovacího procesu ve společnosti včetně změny tolerančních limitů. Schvalovací proces byl navržen tak, aby byl méně časově náročný. Zároveň bylo navrženo navýšení tolerančních limitů, aby projekty nemusely předkládat všechny změnové požadavky ke schvalování před více rozhodovacích orgánů, ale aby si mohly menší změny schválit i na úrovni projektu, respektive, aby mohly být schváleny sponzorem projektu. Druhým hlavním návrhem je zavedení agilního přístupu řízení projektů jen u konkrétních typů projektů. Typy projektů byly navrženy dle tailoringu. Tento návrh by mohl snížit počet předkládaných změnových požadavků v průběhu projektu. Další malá doporučení jsou alokování projektového manažera hned na začátek projektu tak, aby mohl projekt efektivně řídit od začátku. Dále také intenzivní používání Lessons Learned a uskutečnění školení pro projektové manažery a pro business architekty na BRQ Set (zadání projektu) tak, aby nedocházelo ke špatnému naplánování času a rozpočtu hned na začátku projektu.

Stanovené návrhy na zlepšení mohou být přínosem pro danou společnost, a to z důvodu, že by nemuselo docházet k častému navyšování rozpočtu či prodlužování projektu v rámci projektu. Tím pádem by nedocházelo k velkému počtu změnových požadavků a projektovým manažerům by to ulehčilo administrativní práci. Ve chvíli, kdy bude docházet k efektivnímu naplánování projektu v prvních dvou fázích projektu, nebudou muset projekty předkládat změnové požadavky. Dále by pro společnost mohlo být přínosem zavedení agilního přístupu pro určité typy projektů, a to z toho důvodu, že se čím dál více objevují ve společnosti projekty, u kterých by byl agilní přístup efektivnější.

Všechny tyto návrhy byly v rámci diskuze předloženy a probrány se zaměstnanci společnosti. Z této diskuze vyplynulo že některými návrhy se společnost již částečně zabývá a že většina těchto doporučení bude přijata.

## 7 Seznam použitých zdrojů

AXELOS. Managing successful projects with PRINCE2. 6th edition. Velká Británie: The Stationary Office Books, 2017. ISBN 978-0-11-331533-8.

AXELOS. PRINCE2 Agile. Velká Británie: The Stationary Office Books, 2015. ISBN 978-0-11-331467-6.

BENTLEY, Colin. Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method : PRINCE2®. 7. vyd. Bratislava: Inbox SK, c2010. ISBN 978-0-9576076-2-0.

BUCHALCEVOVÁ, Alena, Metodiky budování informačních systémů, Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1075-7

ČSOB a.s., 2018. *Interní metodika: Projektová metodika ČSOB*. Praha

ČSOB a.s., 2018. *Interní metodika: Principy řízení projektového portfolia*. Praha

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

KERZNER, Harold, c2009. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley. ISBN 978-0-47027870-3.

KNIBERG, Henrik, SKARIN, Mattias, Kanban and Scrum – Making the Most of Both, C4 Media Inc, 2010, ISBN 978-0-557-13832-6.

LESTER, Albert. Project management, planning and control: managing engineering, construction and manufacturing projects to PMI, APM and BSI standards. Sixth Edition. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2014. ISBN 0-08-098324-3.

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

OGC, 2009. Best Management Practice: Managing successful projects with PRINCE2. London: TSO. ISBN 978-011-3310-593.

PICHLER, Roman, Agile Product Management with Scrum: Creating Products that Customer Love, Addison-Wesley Professional, 2010, ISBN 978-0-321-60578-8

PMI, 2013. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Fifth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. ISBN 978-1-935589-67-9.

PROCHÁZKA, Jaroslav a Cyril KLIMEŠ. Provozujte IT jinak: agilní a štlhý provoz, podpora a údržba informačních systémů a IT služeb. Praha: Grada, 2011. Průvodce (Grada). ISBN isbn-978-80-247-4137-6.

REIFER, J. Donald. How Good Are Agile Methods. [online]. 20. dubna 2011 [vid. 15. února 2014]. Dostupné v PDF z: <http://www.proquest.com/customer-care/toolsresources/>

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

ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE. Agilní metody řízení projektů. Brno: Computer Press, 2014. ISBN isbn978-80-251-4194-6.

*Československá obchodní banka a.s.*: Výroční zpráva 2017 [online], Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/444804/vz-csob-2017.pdf>



## 8 Přílohy

### Příloha 1 - Polo-strukturovaný rozhovor č. 1

#### **Polo-strukturovaný rozhovor**

Tento formulář slouží jako podklad pro rozhovory ve společnosti s vybranými zaměstnanci, při kterém budou shromažďovány informace potřebné k vypracování Diplomové práce. Mezi vybrané zaměstnance patří především projektoví manažeři, zaměstnanci řízení portfolia, zaměstnanci projektové kanceláře a liniový manažer projektových manažerů. Tento formulář bude sloužit k sesbírání informací o nastavené projektové metodice v ČSOB, o životním cyklu projektu a především o fungování fází „Starting Up a Project“ a „Initiating a Project“. Odpovědi získané z rozhovoru budou zpracovány a použity v Diplomové práci na téma „Příprava a zahájení projektu ve společnosti ČSOB a.s.“.

#### **Otázky:**

1. otázka – Jak byste zhodnotil projektovou metodiku ve společnosti?
2. otázka – Je z Vašeho pohledu dobře nastaven životní cyklus projektu?
3. otázka – V jaké fázi projektu se dostanete k projektu jako projektový manažer?
4. otázka – Co je podle Vás největší problém v rámci fáze „Starting Up a Project“?
5. otázka – Je pro Vás dobré, abyste byl k projektu přiřazen až na konci SU fáze?
6. otázka – Jaké vidíte největší rizika v SU fázi?
7. otázka – Co je podle Vás největší problém v rámci fáze „Initiating a Project“?
8. otázka – Jaké vidíte největší rizika v IP fázi?

Poznámka: Poněvadž se jedná o polo-strukturovaný rozhovor, je pravděpodobné, že dojde k přidání nových otázek, které nejsou naplánovány a které vyjdou ze situace.

### **Polo-strukturovaný rozhovor**

Tento formulář slouží jako podklad pro rozhovory ve společnosti s vybranými zaměstnanci, při kterém budou shromažďovány informace potřebné k vypracování Diplomové práce. Mezi vybrané zaměstnance patří především projektoví manažeři, zaměstnanci řízení portfolia, zaměstnanci projektové kanceláře a liniový manažer projektových manažerů. Tento formulář bude sloužit k sesbírání informací o nastavení projektové metodice v ČSOB, o životním cyklu projektu a především o fungování fází „Starting Up a Project“ a „Initiating a Project“. Odpovědi získané z rozhovoru budou zpracovány a použity v Diplomové práci na téma „Příprava a zahájení projektu ve společnosti ČSOB a.s.“.

#### **Otázky:**

1. otázka – Jak byste zhodnotil proces schvalování nových projektů ve společnosti?
2. otázka – Jak byste zhodnotil proces schvalování změn na projektech ve společnosti?
3. otázka – Když si přebíráte projekt, dostanete všechny potřebné podklady?
4. otázka – Je vždy správně vyplněn BRQ Set nebo se stává, že musí být doplněn v rámci jiné fáze?
5. otázka – Jste spokojen s nastavením tolerančních limitů ve společnosti?
6. otázka – Sledují se na projektu rizika už od začátku?
7. otázka – Používáte intenzivně Lessons Learned?

Poznámka: Poněvadž se jedná o polo-strukturovaný rozhovor, je pravděpodobné, že dojde k přidání nových otázek, které nejsou naplánovány a které vyjdou ze situace.