

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Teze diplomové práce

Řízení projektového portfolia v České spořitelně

Petra Soulková

© 2019 ČZU v Praze

1 Abstrakt

Diplomová práce se zabývá velmi často skloňovaným tématem ve velkých korporátních společnostech, a sice řízením projektového portfolia.

Práce byla vypracována ve spolupráci s Českou spořitelnou, kdy mapuje vývoj řízení portfolia projektů tradičním waterfallovým způsobem až po přechod na agilní řízení. Zároveň je v práci analyzována otázka důležitosti kritérií, které mohou mít na rozhodování o prioritizaci projektů v rámci portfolia projektů v České spořitelně vliv.

První část práce je zaměřena na definici teoretických východisek vztahujících se k řízení projektů a projektových portfolií s důrazem na životní cyklus, využívané nástroje a změny, které přináší řízení projektů agilním způsobem.

Vlastní, praktická část práce se věnuje analýze řízení portfolia a projektů v České spořitelně, srovnává přístupy k řízení portfolia před transformací organizace na agilní způsob řízení a po něm a zároveň zhodnocení různých kritérií, které byly vybrány ve spolupráci se zaměstnanci České spořitelny a které mohou mít vliv na rozhodování o projektových prioritách.

Klíčová slova: Řízení projektů, Řízení portfolia projektů, Prioritizace projektů, Agilní řízení projektů, Kritéria a váhy, Vícekritériální analýza variant, Saatyho matice

2 Úvod

V posledních letech se nejen u velkých, ale i malých a středních firem rozmáhá snaha o to, řídit projekty jinak a především lépe než pomocí tabulek v excelu a lístečků nalepených na zdi. Zároveň mnoho podniků razí teorii, že pro projektové týmy není nic tak zbytečného a frustrujícího jako efektivně pracovat na projektu, který nakonec nebude realizován, a proto se snaží neustále přejít na nejlepší a nejvýhodnější způsob, jak efektivně řídit portfolio projektů a jak tyto projekty sladit se strategickými cíli společnosti a zároveň i upřednostňováním některých projektů na základě definovaných hodnotících kritérií.

Na řízení projektového portfolia je všeobecně nahlíženo jako na manažerskou dovednost, která zajišťuje koordinaci souladu mezi projekty v podniku v návaznosti na strategické cíle, které je nutné skloubit se zákulisní politikou a dohodami manažerů.

Správa portfolia je tedy především o určování silných a slabých stránek, ale i příležitostí a hrozeb, které mohou nastat během následujícího období, na které se portfolio plánuje a taktéž i o vytváření nejrůznějších kompromisů, se kterými se portfolio manažer setkává ve snaze o maximalizaci co největší návratnosti zisku z realizovaných projektů.

Během studií se mi naskytla příležitost pracovat pro Českou spořitelnu a poznat tak prostředí velké korporátní společnosti. Mohla jsem tak nahlédnout do zákulisí řízení projektového portfolia a to jak z pohledu businessu, tak i z pohledu IT. Jelikož je výrazným trendem posledních let u velkých korporátních firem přechod na agilní způsob řízení, nastaly tyto změny i v České spořitelně a proto je tato diplomová práce zaměřena jak na analýzu přechodu z tradičního způsobu řízení projektů na agilní způsob řízení, tak i na vyhodnocení důležitosti nejrůznějších kritérií na projektovou prioritizaci.

3 Cíl práce a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem této práce je definovat pojem portfolio managementu, přístupy k němu tradičním i agilním způsobem a následná analýza aktuálního stavu řízení portfolio projektů v České spořitelně. Hlavním cílem je pak vyhodnotit důležitost vybraných kritérií při rozhodování o projektových prioritách a to přímo prostřednictvím aplikace těchto kritérií na reálné projekty České spořitelny.

3.2 Metodika

Diplomová práce bude vycházet z reálných údajů poskytnutých Českou spořitelnou a z odborné literatury. První, rešeršní část bude zaměřena na specifikaci fází, které řízení projektového portfolio obsahuje a na následnou specifikaci metod pro snadnější řízení portfolio projektů. Druhá, praktická část práce bude rozdělena do tří kapitol, kdy první bude zaměřena na analýzu stavu řízení portfolio v České spořitelně do roku 2018, kdy proběhla transformace společnosti na agilní způsob řízení, druhá část bude analyzovat současný stav a třetí bude zaměřena na samotné hodnocení důležitosti vybraných kritérií prostřednictvím reálných projektů České spořitelny. Pro účely třetí části praktické práce budou osloveni zaměstnanci České spořitelny.

4 Shrnutí práce

Počátkem roku 2018 započala v České spořitelně velká transformace řízení společnosti a s tím i spojené změny v oblasti řízení projektů, jejímž cílem bylo zajistit snadnější řízení projektů a excelentní péči pro klienty, čehož bylo dosaženo prostřednictvím přechodu na agilní metody řízení. Hlavním záměrem této změny bylo tedy zabezpečit dodávku co nejlepší a nejkompaktnější služby klientům, a zajistit tak jejich maximální spokojenost při využívání služeb. Primární myšlenkou této transformační změny tedy nebylo jen to být agilní, ale zaopatřit i fungování všech týmů v bance tak, aby všechny procesy vedly k prosperitě.

Diplomová práce tedy mapuje tyto změny v řízení projektového portfolio před rokem 2018 a po transformaci v roce 2018. Zároveň se práce zabývá zhodnocením projektových kritérií

prostřednictvím návrhu, jak tuto prioritizaci provést prostřednictvím vícekritériální analýzy variant. Návrh prioritizace projektového portfolia byl důkladně diskutován s odborníky z praxe. Řízení projektového portfolia je ovlivňováno nejrůznějšími faktory, které mají výrazný vliv na rozhodování o prioritě daného projektu v rámci celého portfolia. Návrh modelu prioritizace projektového portfolia může posloužit jako inspirace pro nově nastupujícího portfolio manažera, pro všechny manažery a vedoucí pracovníky, kteří chtějí zefektivnit proces řízení projektů ve svém podniku, ale i pro samotné projektové manažery, aby si za pomoci jednoduchých metod mohli vyhodnotit, jak si jejich projekt stojí a kde se v pomyslném žebříčku nachází ve srovnání s ostatními.

Hlavním cílem návrhu prioritizace projektového portfolia bylo zjistit, zda je možné aplikovat teoretické metody na velké korporátní prostředí a také zjištění a srovnání nejčastějších kritérií, dle kterých se rozhoduje o prioritách, a to na základě názorů šesti zaměstnanců ČS, kteří se na řízení projektového portfolia podílejí. Všechna kritéria jsou zmíněna v tabulce níže společně s rolemi hodnotitelů

	BoD Priorita	Cena	Délka trvání	Dopad na klienta	Legislativa	Náročnost na IT kapacity	Seniorita PM	Shoda s firemní strategií	Zkušenost s obdobným projektem
Demand manažer	0,0817	0,0634	0,081	0,0427	0,4913	0,0996	0,0142	0,1005	0,0255
<i>pořadí</i>	4	6	5	7	1	3	9	2	8
PMO	0,1345	0,0817	0,0483	0,0772	0,3856	0,0987	0,0135	0,1423	0,0182
<i>pořadí</i>	3	5	7	6	1	4	9	2	8
Release manažer	0,1253	0,0643	0,0919	0,0413	0,4532	0,0981	0,0103	0,0981	0,0176
<i>pořadí</i>	2	6	5	7	1	3	9	3	8
Agile process manažer	0,1382	0,0213	0,0241	0,1682	0,4465	0,0392	0,0238	0,1083	0,0304
<i>pořadí</i>	3	9	7	2	1	5	8	4	6
Solution manažer	0,0777	0,2519	0,1329	0,0854	0,2029	0,1341	0,016	0,0756	0,0236
<i>pořadí</i>	6	1	4	5	2	3	9	7	8
Portfolio manažer	0,1276	0,0649	0,0776	0,091	0,3937	0,1162	0,0182	0,0936	0,0172
<i>pořadí</i>	2	7	6	5	1	3	8	4	9

Tabulka zobrazuje výsledky hodnocení kritérií pro jednotlivé hodnotitele, kde je možné si povšimnout rozdílného pořadí u každého hodnotitele pro zadaná kritéria. K největší shodě mezi hodnotiteli došlo u kritéria legislativa, které pět z šesti hodnotitelů označilo jako nejdůležitější. Na druhém místě, co se týče uděleného pořadí od hodnotitelů, skončila kritéria a to priorita Boardu a shoda s firemní strategií. Jako nejméně důležité bylo

označeno kritérium seniorita PM, kde taktéž došlo mezi hodnotiteli ke vzájemné shodě, kdy 5 ze 6 hodnotitelů zařadilo toto kritérium na poslední místo.

5 Zhodnocení výsledků práce

V diplomové práci bylo zmapováno prostředí České spořitelny z pohledu řízení portfolia projektů a to s důrazem na zmapování stavu před a po transformaci. Zároveň byla v diplomové práci rozpracována otázka důležitosti jednotlivých kritérií při rozhodování o prioritách projektů v České spořitelně a to prostřednictvím využití tří metod vícekritériální analýzy variant.

5.1 Zmapování řízení portfolia projektů v České spořitelně

Jedním z cílů diplomové práce bylo zmapovat aktuální stav řízení projektového portfolia v České spořitelně. Diplomová práce byla tvořena ve velice proměnlivém prostředí, jelikož si Česká spořitelna prošla během roku 2018 výraznou změnou, kdy byla zcela přenastavena organizační struktura. Během analýzy stavu řízení portfolia projektů bylo možné sledovat, v jak krátkém časovém úseku ke změnám došlo a jak rychle se vše podařilo ustálit. Na této proměně se podílelo mnoho interních, ale i externích zaměstnanců a konzultantů. Zároveň bylo v souvislosti s těmito změnami mnoho útvarů sloučeno či zrušeno, změnilo se rozložení kanceláří, pracovního prostředí a tam, kde to bylo možné, byl změněn zasedací pořádek tak, aby všichni, kdo pracují na společném projektu, nyní seděli pospolu.

5.2 Vyhodnocení důležitosti vybraných kritérií a prioritizace projektů

5.2.1 Vyhodnocení kritérií

V diplomové práci bylo hodnoceno devět kritérií, podle kterých je možné projekty prioritizovat. Kritéria byla volena po konzultaci s odborníky z praxe. Jako nejdůležitější kritérium označili hodnotitelé kritérium legislativa v konečném výsledku toto kritérium od hodnotitelů obdrželo 40% důležitost a to v porovnání s ostatními kritérii. Kritérium priority Boardu, které v tomto srovnání skončilo na druhém místě, obdrželo necelých 12%, na třetí příčce se umístilo kritérium shoda s firemní strategií s necelými 11%. Hodnotitelé nejsou v hodnocení kritérií jednotní. U každého hodnotitele lze spatřit odraz osobních preferencí,

což není pro nestranné hodnocení zcela dobře. Největší rozdíly lze vyzorovat u Solution manažera a to v případě kritérií priorit Boardu a délka trvání projektu.

5.2.2 Vyhodnocení projektů

Výsledné hodnocení projektů na základě priorit úzce souvisí s nadefinováním projektových kritérií. Z tohoto důvodu zde nemohlo dojít mezi hodnotiteli ke shodě. Největší shodu v hodnocení projektů lze vyčíst nejvíce u projektů 1 a 9, kde se výsledné hodnocení liší o čtyři desetiny. Největší rozdíl lze spatřit u projektu číslo 8, kde je škála mezi nejnižším a nejvyšším ohodnocením rapidně velká. Při srovnání všech tří metod prioritizace projektů – TOPSIS, Metody bazické varianty a Metody váženého součtu, si lze všimnout, že shodných výsledků konečného hodnocení dosahují Metoda váženého součtu a Metoda bazické varianty.

5.2.3 Komentáře jednotlivých hodnotitelů

Jednou z hlavních otázek této práce bylo zjistit, zda lze pro velkou korporátní firmu využít teoretických rozhodovacích metod pro účely prioritizace projektů. V souvislosti s tímto výzkumem bylo osloveno šest pracovníků České spořitelny, kteří na základě svých firemních znalostí a dle svého uvážení ohodnotili prostřednictvím Saatyho matice devět kritérií, na základě kterých je možné portfolio projektů prioritzovat. Zároveň bylo zvoleno deset reálných projektů, které reprezentují skladbu současného projektového portfolia v bance. Výsledky analýzy byly následně zhodnoceny hodnotiteli s těmito komentáři:

IT Demand manažer

Hodnocení projektů dle teoretických metod odráží současné směřování banky, kdy se banka musí primárně zabývat splnění legislativních nařízení a vyhla se tak vysokým sankcím ze strany Evropské unie či České národní banky. Z tohoto důvodu není překvapením, že kritérium legislativa obdrželo tak vysoké ohodnocení. Co se týče užití těchto teoretických metod v praxi, není to zcela ideální způsob určování priority projektů a to z důvodu, že jen málo zaměstnanců má tak široký přehled o jednotlivých projektech. Tento způsob hodnocení by byl velice užitečný, pokud by existovala hodnotící komise, která by určovala prioritu pro každý projekt v bance. Jelikož tato hodnotící komise v bance

nepůsobí, nevidí Demand manažer příliš prostor pro využití teoretických metod pro účely prioritizace projektů.

Projektová kancelář

Uvedené výsledky reflektují primární zaměření současné bankovní strategie a sice orientaci na spokojenost klienta s tím i související digitalizaci služeb a produktů banky, aby klient mohl co nejvíce úkonů vyřídit z pohodlí domova. Podle hodnotitelky z projektové kanceláře je využití těchto metod pro hodnocení kritérií zajímavé a užitečné. Jisté vyhodnocování kritérií již v rámci projektů v portfoliu probíhalo. Nicméně s nástupem agilní metodiky si již bohužel není jistá, zda by bylo možné tento koncept v prioritizaci uplatnit.

Agile process manažer

Zjištění prostřednictvím aplikace teoretických metod ukazují neustále se zvyšující důraz dopadu na klienta. Při práci na projektech je neustále pokládána otázka, co klient zažije, co to klientovi přinese. Výsledky tedy hodnotitelka považuje za relevantní. Co se týče dalšího využití, není si hodnotitelka zcela jistá, že je možné projekty v České spořitelně takto prioritizovat. Do prioritizace projektů vstupuje krom měřitelných kritérií i další velká spousta faktorů, jako například zákulisní jednání mezi manažery, které lze těžko predikovat.

Release manažer

Podle release manažera lze z výsledků dobře vyčíst významnost kritéria shody s firemní strategií a stejně tak i náročnost na kapacity IT, které je potřeba dostatečně sledovat, protože v případě přehlcení IT oddělení může dojít ke zpoždění dodávek a k posunutí celého releasu. Výsledky taktéž odrážejí tendenci digitalizace, kdy se projekt digitální identity umístil nejvýše, ihned za legislativní projekty.

Solution manažer

Jelikož solution manažer odpovídá za správnou návaznost aplikací a technických řešení v rámci portfolia je zřejmé, že uvedené výsledky odpovídají skutečnosti a to například

prostřednictvím vysokého ohodnocení kritéria náročnost na IT kapacity. U zmíněného hodnotitele lze asi nejvíce ze všech hodnotitelů spatřit v jeho hodnocení určitou preferenci vztahující se k jeho pozici. Hodnotitel výsledek komentuje tak, že dle svých zkušeností považuje projekt číslo 9 týkající se nového bankomatového softwaru na rozdíl od ostatních hodnotitelů za důležitý nejen proto, že se ho daná oblast týká, ale i proto, že si skutečně myslí, že tento projekt je v souladu s bankovní strategií, kdy pohodlí a spokojenost klienta doprovázená novými technologiemi s digitalizací je na prvním místě.

Portfolio manažer

Bývalý portfolio manažer v reakci na výsledky průzkumu uvedl, že souhlasí s nejlepším výsledkem pro legislativní kritérium, nicméně velkou důležitost přikládá i prioritě Boardu a shodě s firemní strategií. Případné využití teoretických metod pro praktické využití komentuje tak, že by bylo dobré mít jednotný, předem nadefinovaný excel či aplikaci, kam by se vždy vložily hodnoty daného projektu a na základě výpočtů by projektu byla přidělena priorita. Bohužel však v praxi hraje velkou roli politika a tak si není jist, že by se tento způsob mohl uchytit.

Z uvedených výsledků a komentářů jednotlivých hodnotitelů vyplývá, že výsledky prioritizace odpovídají skutečnosti. Projekty, které v návrhu obdržely nejvyšší prioritu mají vysokou prioritu i v reálném hodnocení. Co se týče využití uvedeného návrhu pro účely České spořitelny, byli hodnotitelé převážně skeptičtí a to zejména proto, že jen velmi malý počet zaměstnanců v České spořitelně má tak široký přehled o všech projektech a projektových kritériích, že by bylo velice těžké sestavit kvalitní skupinu hodnotitelů. Uvedený návrh by dle hodnotitelů měl výraznější smysl, pokud by byla ustanovena speciálně vybraná hodnotící komise, která by prioritizovala všechny projekty v České spořitelně.

6 Seznam použitých zdrojů

Carroll, John. 2012. *Agile Project Management in easy steps.* místo neznámé : Easy Steps Limited, 2012. 1840784474.

Cobb, Charles G. 2015. *The Project Manager's Guide to Mastering Agile: Principles and Practices for an Adaptive Approach.* místo neznámé : John Wiley & Sons, 2015. ISBN: 9781118991763.

Levine, Harvey A. 2005. *Project Portfolio Management - A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits.* San Francisco : The Jossey-Bass business & management series, 2005. ISBN-10 0-7879-7754-3.

Lister, Gary. 2015. *Mastering Project, Program, and Portfolio Management: Models for Structuring and Executing the Project Hierarchy .* New Jersey : Pearson Education LTD., 2015. ISBN-10: 0-13-383974-5 .

Portny, Stanley E. 2017. *Project Management For Dummies.* místo neznámé : John Wiley & Sons , 2017. ISBN: 9781119348900.

Project Management Institute, Inc. 2013. *The Standard for Portfolio - Third Edition.* Pennsylvania : Project Management Institute, 2013. ISBN: 978-1-935589-69-3.

Schwalbe, Kathy. 2008. *Introduction to Project Management, Second Edition.* místo neznámé : Cengage Learning, 2008. ISBN: 1423902203, 9781423902201.

Wideman, R. Max. 2004. *A Management Framework: For Project, Program and Portfolio Integration.* místo neznámé : Trafford Publishing, 2004. ISBN: 9781412027861.

Wysocki, Robert K. 2011. *Executive's Guide to Project Management: Organizational Processes and Practices for Supporting Complex Projects.* místo neznámé : John Wiley & Sons, 2011. ISBN: 9781118004074.