

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

Řízení projektového portfolia v České spořitelně a.s.

Bc. Petra Soulková

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petra Soulková

Projektové řízení

Název práce

Prioritizace projektů při řízení portfolia v České spořitelně a.s.

Název anglicky

Project Prioritization in Portfolio Management in Česká spořitelna a.s.

Cíle práce

Cílem práce je užití kvantitativních přístupů při prioritizaci projektů v projektovém portfoliu ve vybrané praxi korporátu.

Metodika

Diplomová práce bude tvořena rešeršní částí a částí praktickou. Rešeršní část bude vycházet z vybrané převážně cizojazyčné odborné literatury a standardů PMI se zaměřením na popis celé problematiky řízení projektů a portfolií. Pozornost bude věnována především specifikaci fází, které řízení projektového portfolia obsahuje a následná specifikace metod pro snadnější řízení portfolia, především prioritizaci projektů. Pro účely praktické části bude proveden sběr dat a poznatků ve společnosti Česká Spořitelna a.s. se zaměřením na řízení projektů a portfolia projektů. Součástí práce bude rozbor stavu a vývoje projektového řízení se zaměřením na rozhodování o fin. zdrojích projektů v kontextu jejich priorit. První část praktické práce bude věnována analýze cílových klientů České spořitelny a analýze současného stavu řízení projektů a portfolií se zahrnutím současné prioritizace projektů v portfoliích. V druhé části praktické práce bude vytvořen vlastní návrh nové struktury řízení projektového portfolia, včetně návrhu klíčových nástrojů a postupu pro prioritizaci s užitím vícekritériální analýzy variant. V práci bude brán také zřetel na současný zásadní vývoj v organizační struktuře a v postupech řízení v České spořitelně a.s.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení projektů, Řízení portfolia projektů, Prioritizace projektů, Key Performance Index, Vícekriteriální analýza variant, Saatyho matice, Kritéria a váhy

Doporučené zdroje informací

- BAYNEY, Richard; CHAKRAVARTI, Ram. Enterprise Project portfolio Management: building competencies for R&D and IT investment success. J. Ross Publishing, 2012. ISBN 1604270608, 9781604270600
- KERZNER, H. *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. ISBN 978-1-118-02227-6.
- KREBS, Jochen. Agile portfolio management. Microsoft Press, 2008. ISBN: 9780735625679, 0735625670
- MARK PRICE PERRY. Business driven project portfolio management: Conquering the top 10 risks that threaten success. J. Ross Publishing, 2011. ISBN: 9781604270532
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *The standard for portfolio management*. Newtown Square: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1-935589-69-3.
- RAD, Parviz F.; LEVIN, Ginger. Project portfolio management tools and techniques. www. iil.com/publishing, 2006. ISBN 0970827687, 9780970827685
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management : systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.
- SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 14. 2. 2019

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "**Řízení projektového portfolia v České spořitelně a.s.**" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce, panu doc. Ing. Janu Bartoškovi, PhD. Za velice cenné rady při zpracování mé práce. Velké poděkování patří taktéž panu Milanu Buriánkovi z České spořitelny za poskytnutí informací a odborných konzultací při zpracování práce.

Řízení projektového portfolia v České spořitelně a.s.

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 vodopádovým 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

Project Portfolio Management in Česká spořitelna a.s.

Abstract

The diploma thesis deals with a consistently discussed topic in large corporate companies, namely project portfolio management.

The thesis was developed in cooperation with Česká spořitelna and maps the development of project portfolio management from the traditional waterfall method to the transition towards agile management. At the same time, the thesis also analyzes the question of the importance of criteria that may impact on the decision-making during the project prioritization within the project portfolio.

The first part of the thesis focuses on the definition of theoretical bases related to project management and project portfolios, with an emphasis on the life cycle and the changes brought by project management in an agile project management method.

The second, practical part of the thesis deals with the analysis of portfolio management and projects in Česká spořitelna. It compares the approaches to portfolio management before the transformation of the organization to agile management as well as afterwards. It also discusses the evaluation of various criterias selected in cooperation with Česká spořitelna employees that may have an influence on project decision-making priorities.

Keywords: Project management, Project Portfolio Management, Project Prioritization, Agile Project Management, Criteria and Weights, Vicerriterial Analysis of Variants, Saaty Matrix

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Definice projektového portfolia	13
3.1.1 Definice projektu	13
3.1.2 Definice programu	15
3.1.3 Definice portfolia.....	16
3.2 Role portfolio manažera	18
3.3 Fáze řízení projektového portfolia	19
3.4 Agilní řízení projektového portfolia.....	25
3.4.1 Agilní řízení	25
3.4.2 Agilní řízení versus projektové portfolio.....	26
3.4.3 Srovnání agilního přístupu s tradičním přístupem řízení projektů	27
3.5 Využití vícekritériální analýzy variant pro řízení projektů	29
3.5.1 Prvky rozhodovacího procesu.....	30
3.5.2 Etapy rozhodovacího procesu	30
3.5.3 Kriteria rozhodování a stanovení vah	31
3.5.4 Metody hodnocení variant	33
4 Vlastní práce.....	34
4.1 Řízení projektového portfolia v České spořitelně do roku 2018.....	34
4.1.1 Nejvýznamnější role a odpovědnosti	34
4.1.2 Životní cyklus	35
4.2 Transformace řízení projektového portfolia v roce 2018.....	43
4.2.1 Organizace a způsob práce	43
4.2.2 Nejdůležitější role a odpovědnosti.....	49
4.2.3 Životní cyklus řízení portfolia	51
4.3 Návrh prioritizace projektů v projektovém portfoliu	55
4.3.1 Návrh prioritizace projektů.....	55
4.3.2 Postup hodnocení projektů a projektových kritérií.....	60
4.3.3 Výsledky hodnocení jednotlivých hodnotitelů	62
4.3.4 Souhrnné výsledky hodnocení kritérií a projektů	71
5 Výsledky a diskuse	75
5.1 Zmapování řízení portfolia projektů v České spořitelně.....	75

5.2	Vyhodnocení důležitosti vybraných kritérií a prioritizace projektů	75
5.2.1	Vyhodnocení kritérií	75
5.2.2	Vyhodnocení projektů.....	76
5.2.3	Komentáře jednotlivých hodnotitelů	76
6	Závěr.....	79
7	Seznam použitých zdrojů	80
8	Přílohy	82

Seznam obrázků a tabulek

Tři základní aspekty trojimperativu (vlastní zpracování, zdroj: (Dvořák, a další, 2017))	15
Fáze project portfolio managementu (vlastní zpracování, zdroj: (Project Management Institute, 2013)).....	20
Elementy agilního způsobu řízení (vlastní zpracování, zdroj: (Dvořák, a další, 2017)).....	27
Tradiční řízení vs. agilní řízení (vlastní zpracování, zdroj: (Carroll, 2012))	28
Vhodné projekty pro agile (vlastní zpracování, zdroj: (Krebs, 2009))	29
Role a odpovědnosti v ČS do r. 2018 (vlastní zpracování, zdroj: Česká spořitelna)	35
Reporting projektového portfolia (vlastní zpracování, zdroj: Česká spořitelna)	39
Projektové vs. mimo-projektové změny (vlastní zpracování, zdroj: Česká spořitelna).....	42
Rozdělení Tribů v České spořitelně (zdroj: Česká spořitelna).....	44
Rozvržení sprintu v České spořitelně (zdroj: Česká spořitelna)	46
Agilní rozvržení kanceláře (zdroj: Office principles https://officeprinciples.com/news/).....	48
Nové role v České spořitelně (zdroj: Česká spořitelna).....	49
Agilní životní cyklus řízení portfolia (vlastní zpracování, zdroj: Česká spořitelna).....	51
Vybrané projekty pro hodnocení (vlastní zpracování, zdroj: Česká spořitelna)	60
Seznam hodnotících kritérií (vlastní zpracování, zdroj: Česká spořitelna).....	61
Hodnocení kritérií - Demand manažer (vlastní zpracování).....	62
Hodnocení projektů - Demand manažer (vlastní zpracování).....	63
Hodnocení kritérií - Release manažer (vlastní zpracování)	64

Hodnocení projektů - Release manažer (vlastní zpracování).....	64
Hodnocení kritérií - PMO (vlastní zpracování)	65
Hodnocení projektů - PMO (vlastní zpracování).....	66
Hodnocení kritérií - Solution manažer (vlastní zpracování).....	67
Hodnocení projektů - Solution manažer (vlastní zpracování).....	67
Hodnocení kritérií - Agile process mng. (vlastní zpracování)	68
Hodnocení projektů - Agile process mng. (vlastní zpracování).....	69
Hodnocení kritérií - Portfolio manažer (vlastní zpracování)	70
Hodnocení projektů - Portfolio manažer (vlastní zpracování).....	70
Souhrnné výsledky kritérií (vlastní zpracování)	71
Pořadí kritérií dle hodnotitele (vlastní zpracování).....	72
Konečné - výsledné pořadí projektů (vlastní zpracování).....	73
Výsledky jednotlivých metod (vlastní zpracování).....	73

1 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.

2 Cíl práce a metodika

2.1 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.

2.2 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.

3 Teoretická východiska

3.1 Definice projektového portfolia

Řízení projektového portfolia zahrnuje soubor předem nadefinovaných postupů, které umožňují integrovat svět projektového řízení do dalších firemních činností a obchodních operací. (Project Management Institute, 2013)

Významným cílem projektového portfolia je zajistit harmonii mezi firemní strategií, podnikovými zdroji, ale zároveň i nad výkonným dohledem nad podnikem, a to jak ve struktuře, tak i v jeho podnikových procesech. Vznik řízení portfolia projektů jako uznávaného a uceleného souboru praktik považuje (Levine, 2005) za největší krok v (metodice/technologii) řízení projektů od doby, kdy byly vyvinuty metody PERT a CPM v druhé polovině padesátých let.

(Cobb, 2015) ve své knize uvádí, že v podnikovém prostředí se můžeme často setkat s projekty, které nepřinášejí podniku požadované výhody a benefity. Některé projekty jsou realizovány jen z důvodu významné politické síly sponzora projektu a zatěžují tak potřebné zdroje a kapacity, které by bylo výhodnější využít pro jiné, výhodnější projekty. V tomto případě je pak dobré využít tzv. Analýzy zainteresovaných stran¹, ve které se sleduje vliv vs. zájem, přičemž sponzor bývá většinou osoba reprezentující zájem.

Jelikož je dle (Lister, 2015) globální snaha o propojení firemních a obchodních postupů s projektovými procesy a standardy je nutné nastavit úzkou spolupráci mezi světem businessu a projektovými manažery. Výrazně se tak může eliminovat riziko realizace projektu, který není synchronizován s podnikovými cíli a strategiemi.

3.1.1 Definice projektu

Aby bylo možné definovat řízení projektového portfolia, je nejprve dle (Schwalbe, 2008) důležité pochopit koncepci projektu jako takového a jeho potřebu – proč je vlastně dobré projekty realizovat. Každý projekt má určitý začátek a konec, jedinečný účel a předem

¹ Analýza zainteresovaných stran, neboli Stakeholder matrix, je analýza, která se běžně využívá pro řízení projektů, především pro řešení konfliktů, kdy hlavním záměrem je analyzovat subjekty zapojené do projektu. Cílem je posoudit míru ovlivnění a s tím související naplánování strategie během jednání se zainteresovanými stranami.

jasně definovaný cíl. Pro dosažení předem stanoveného cíle je nutné projekt rozfázovat do jednotlivých fází obsahující dílčí úkoly.

Dle (Dvořák, a další, 2017) je na projekt nahlíženo jako na soubor činností, které shodně směřují k jednotnému výstupu, jež je většinou definován jedním konkrétním zadavatelem. Všechny tyto činnosti jsou uskutečňovány v předem domluveném a zcela jasně ohraničeném časovém úseku s předem stanoveným finančním rozpočtem.

Každý projekt taktéž vyžaduje zdroje, pomocí kterých se projekty realizují. Zdroje lze jednoduše rozdělit na lidské, finanční a materiální. Materiální zdroje bývají využívány lidskými zdroji za předpokladu, že spolu lidé navzájem spolupracují. Všechny projektové zdroje musí být dobře dostupné a zároveň se musí navzájem snášet. V praxi to může znamenat to, že se někteří lidé nedokážou shodnout a třeba spolu spolupracovat na jednom projektu. Nicméně i tyto konflikty projektové řízení přináší. Každý projekt je vyvíjen postupným zpracováním, kdy jsou projekty zpočátku definovány poněkud zeširoka a postupem času jsou detaily projektu jasnější a ucelenější. Proto je nejvhodnější navrhnout předběžné plány, které jsou postupně upravovány. Všechny projekty mívají koncového zákazníka a primárního sponzora, který projektu udává směr a zajišťuje jeho financování. Nicméně, často se stává, že projekty mívají více zainteresovaných stran. (Schwalbe, 2008)

Cíl projektu, nazývaný se trojimperativ, vhodně kombinuje tři základní projektové podmínky, a sice rozsah, čas a náklady. Pokud chce projektový manažer dosáhnout úspěchu, tyto protichůdné cíle vzájemně vhodně sladit. Stejně tak si musí projektový manažer říci, který z těchto tří aspektů je pro jeho projekt nejdůležitější. (Dvořák, a další, 2017) popisují tři základní aspekty trojimperativu následovně:

	POPIS ATRIBUTU	OTÁZKY, KTERÉ ASPEKTU TÝKAJÍ
ROZSAH	Prostřednictvím měřitelných parametrů je nedefinován rozsah projektu, jakým způsobem proběhne dodávka daného projektu, jak velké množství bude dodáno.	<ul style="list-style-type: none"> • Jaké činnosti je nutné v rámci projektu vykonat? • Co očekává zákazník a co sponzor jako výstup projektu? • Jak bude po dokončení projektu ověřen jeho rozsah?
ČAS	Zahrnuje definici data zahájení a dokončení projektu a stanovení harmonogramu, který obsahuje klíčové termíny pro realizaci.	<ul style="list-style-type: none"> • Jaký bude projektový harmonogram? • Jak budou trvat jednotlivé činnosti a fáze?

		<ul style="list-style-type: none"> • Jak bude probíhat monitoring aktuálního stavu jednotlivých činností?
NÁKLADY	Součástí tohoto atributu jsou potřebné finanční prostředky, které bude potřeba využít pro realizaci, například služby externistů, například konzultantů projektu, ale i potřebné interní kapacity.	<ul style="list-style-type: none"> • Jaký bude projektový rozpočet? • Kdo tento rozpočet schvaluje? • S jakými náklady na projekt je nutno počítat?

Tři základní aspekty trojimperativu (vlastní zpracování, zdroj: (Dvořák, a další, 2017))

(Schwalbe, 2008) taktéž ve své publikaci upozorňuje, že u projektu je důležité zvážit kromě těchto základních tří elementů i čtvrtý faktor, kterým je kvalita. Kvalita projektové dodávky souvisí s konečnou spokojeností koncového klienta, ale i sponzora projektu, který do projektu vložil své finance. Zákaznická spokojenost je důležitá, poněvadž, pokud není zákazník s konečným zpracováním projektu spokojen, není projekt i přes splnění plánovaných nákladů, času a rozsahu považován za úspěšně dokončený.

3.1.2 Definice programu

Pod pojmem program je možné si představit skupinu věcně souvisejících, společně řízených projektů, které jsou ve většině případů na sobě závislé a jsou společně řízeny koordinovaným způsobem. Společným znakem projektů v programu je snaha dosáhnout předem definovaného strategického cíle v podniku. (Portny, 2017)

Řízení programu zahrnuje koordinaci a stanovení priorit zdrojů napříč projekty, ale i řízení jednotlivých projektových vazeb. Programové řízení poskytuje nadřazenou úroveň nad řízením jednotlivých projektů. Zároveň se zaměřuje na výběr té nejvhodnější skupiny projektů pro realizaci. V rámci programu jsou však řešeny i vzájemné závislosti, konflikty a sdílení zdrojů, případně know-how. Dle (Dvořák, a další, 2017) jde v programovém řízení ve většině případů, co se týče realizace a plánování o dlouhodobý horizont, to znamená, že program je založen s určitým počtem projektů, který se průběžně doplňuje a aktualizuje. Nejvýraznějším rozdílem mezi programem a projektem je v čase, respektive v délce jeho životního cyklu. Řízení programu zahrnuje převážně koordinaci a komunikaci a pravidelnou revizi stavu jednotlivých projektů.

Programy jsou vedeny programovými manažery, kteří poskytují vedení projektovým manažerům, kteří řídí projekty v rámci programu. Programoví manažeři také koordinují

úsilí projektových týmů, funkčních skupin, dodavatelů a provozních pracovníků, kteří podporují projekty, aby zajistili implementaci produktů a procesů projektu s cílem maximalizovat přínosy. Programoví manažeři jsou zodpovědní za více, než jen za realizaci výsledků projektu; jsou to agenti změny, kteří jsou zodpovědní za úspěch produktů a procesů, které tyto projekty vytvářejí. (Schwalbe, 2008)

3.1.3 Definice portfolia

Pojem projektového portfolia je možné definovat jako sbírku projektů, které sdílejí společné vazby. Vzájemná sdílená vazba související s podnikem znamená, že všechny projekty patří do jedné společnosti. Tuto společnou vazbu lze dle (Wysocki, 2011) poznat prostřednictvím společných charakteristik:

- Všechny projekty mohou pocházet ze stejného útvaru či divize a to například marketing, IT, Compliance nebo obchodní oddělení
- Projekty mohou zajišťovat implementaci a vývoj nového produktu
- Projekty mohou mít nulový dopad na koncového klienta, nicméně uspokojí interního klienta
- Projekty mohou být zaměřeny na jeden druh výzkumu
- Projekty se mohou zabývat tvorbou a údržbou infrastruktury ve stejném útvaru, například obchodním oddělení
- Projekty mohou mít za cíl společné kapacity lidských zdrojů
- Projekty mají společný rozpočet, ze kterého všechny společně čerpají
- Projekty v rámci jedné společnosti soutěží o společné zdroje
- Projekty mohou mitigovat riziko, tedy korelují s BoD Risk appetite²

V každém projektovém portfoliu je vždy převis poptávky po zdrojích oproti počtu projektů. Větší alokace těchto prostředků znamená vyšší význam projektového portfolia, které má za úkol naplnit vytyčené strategické cíle v určitém časovém horizontu. Je jisté, že vzhledem k dostupným zdrojům, které jsou pro projekty naplňující cíle portfolia k dispozici, nikdy není možné uspokojit všechny projekty navržené pro portfolio, protože ne všechny projekty budou moci být ve finále realizovány a to z důvodu nedostatku

² Risk appetite – pojem označující klíčový faktor v procesu řízení rizik, jelikož definuje úroveň rizika, kterou je podnik ochoten podstoupit a akceptovat.

budgetu, a ne všechny projekty budou financovány v původním očekávaném rozsahu. Tyto nelehké volby jsou důležitou součástí činností portfolio manažera. (Project Management Institute, 2013)

Ve velkých podnicích a společnostech se portfolio většinou dělí do dílčích částí dle sledovaného cíle a zadavatele. Finanční zdroje a kapacity jsou rozděleny mezi tyto různé části portfolia, a to na základě priorit dle podnikového strategického plánu a to tak, že zdroje budou použity jako omezení pro projekty podporované konkrétním portfoliem. Výkon každého projektu je posuzován v pravidelných intervalech dle předem stanovených kritérií. (Wysocki, 2011)

Dle (Levine, 2005) by úpravy projektového obsahu měli být provedeny s cílem maximalizovat obchodní hodnotu projektového portfolia vyjádřenou v několika anonymních rovinách. Tyto úpravy mohou mít několik různých podob:

- Některé aktivní projekty budou pokračovat v dalším cyklu
- Některé aktivní projekty budou mít navýšené zdroje
- Některé aktivní projekty budou revidovány
- Některé projekty budou přesunuty do dalšího cyklu
- Některé projekty budou zrušeny či předčasně ukončeny (záleží na dané projektové fázi)
- Některé projekty budou předčasně ukončeny
- Některé projekty budou obnoveny
- Některé projekty budou nově zařazeny do portfolia

Příliš výrazné odchylky obsahu od jednoho cyklu k druhému jsou podle (Lister, 2015) všeobecně považovány za kontraproduktivní, proto se optimalizací obsahu zabývá takzvaný scope management, který se zaměřuje na přesné mapování a definování rozsahu projektu. Správné podchycení scope managementu umožňuje rozdělit mezi projektové manažery optimální množství práce, které je nezbytné pro úspěšné dokončení projektů a tudíž i celého releaseu.

(Levine, 2005) taktéž tvrdí, že pravidelná kontrola stavu projektů v rámci portfolia je nutná pro důkladné seznámení se s potřebami klientů a také s možnostmi v omezení nákladů či

času, aby v případě potřeby byly tyto nepopulární kroky co nejpřívětivější vzhledem ke klientům.

Současný pohled vysokého managementu (potažmo Boardu) na projekty je především ve skrze investice a to převážně v časovém rozlišení, kde se dělá na takzvaný CAPEX³, OPEX⁴ a PEREX⁵. Výkonný management projekty sleduje prostřednictvím zdrojů a jejich efektivní utilizace (MD vs. dodávky), a proto je pro něj důležité, že projekty a programy zajišťují určitou formu návratnosti obchodní hodnoty vůči podniku a to prostřednictvím jejich úspěšného dokončení, což je základní důvod proč jsou projekty a programy v rámci organizace vytvářeny. Z tohoto důvodu jsou rozhodnutí o programech a probíhajících projektech uskutečňovány na základě očekávaného dopadu na hodnotu podniku. (Project Management Institute, 2013)

3.2 Role portfolio manažera

Nejdůležitější osobou v rámci řízení projektového portfolia je portfolio manažer. Jeho hlavním cílem je zařadit do portfolia takové projekty, aby se podniku co nejrychleji zpět vrátila maximální obchodní hodnota pro následující období. S tím tedy souvisí vhodný výběr projektů na další období, který je hodnocen na základě měřitelných charakteristik v podobě vynaloženého času, kapacit, zapojených lidských zdrojů, ale i rozpočtu. Portfolio manažer by si na pravidelných schůzkách se středním a vysokým managementem měl podle (Wysocki, 2011) odpovídat na následující otázky:

- Jaké nástroje a procesy, které je možné využít pro zvýšení investic do projektů, má podnik k dispozici?
- Jakým způsobem bývá pomocí těchto procesů a nástrojů zajištěna maximální obchodní hodnota?
- Jakou maximální obchodní hodnotu z investic je podnik schopen poskytnout zpět pro další projekty?

³ CAPEX, neboli investiční náklady určené na pořízení nového či obnovu již stávajícího majetku společnosti, jako například technické vybavení či nemovitost

⁴ OPEX značí zkratku pro provozní náklady sloužící k zajištění běžných činností probíhajících v podniku (např. nákup materiálu, jiné neinvestiční náklady)

⁵ PEREX – personální náklady

Aby bylo možné v tomto současném složitém podnikovém prostředí uspět, je důležité, aby portfolio manažer k portfoliu přistupoval s vizí a důkladně připravenou strategií. S každým projektem v portfoliu musí být nakládáno jako s investicí, což znamená, že jedním z kritérií pro zařazení do projektového portfolia musí být i ukazatel ROI – návratnost investic. Pokud je portfolio manažerovi zřejmé, že se návratnost těchto investic neshoduje s očekáváním, neodpovídá požadovaným hodnotám a zaostává oproti ostatním projektům, pak je projekt horkým kandidátem na vyřazení či posunutí na nižší příčku v pomyslném žebříčku projektového portfolia a měl by být nahrazen projektem s přívětivější perspektivou. (Project Management Institute, 2013)

Jelikož se každý člen vysokého managementu se soustředí na maximalizaci hodnoty a návratnosti portfolia podniku, je nutné, aby portfolio manažer v pravidelných čtvrtletních intervalech přezkoumával výkonnost projektů v portfoliu a rozhodoval se, jaké projekty budou tvořit portfolio v nadcházejícím období. V rámci těchto pravidelných vyhodnocení pak portfolio manažer prezentuje na schůzkách evaluaci aktivních, odložených a nových návrhů projektů a tímto způsobem je tak definován obsah portfolia pro následující období. (Wysocki, 2011)

3.3 Fáze řízení projektového portfolia

Řízení portfolia projektů je velice náročný a zdlouhavý proces, který si žádá velmi detailní zmapování, jež by napomohla snazšímu rozhodování ve výběru projektů. Toto rozhodování je umožněno prostřednictvím nejrůznějších hodnocení, upřednostňování a vyvažování portfolia, získávání nejrůznějších výhod, ale i zpětných vazeb, které jsou následně využity pro zlepšení procesu. Existuje zde taktéž významný předpoklad, že podnik pravidelně prezentuje strategický plán odvíjející se od nadefinovaných strategických cílů. Nežádá se stává, že podnik nemá dostatečné prostředky a zdroje pro uspokojení všech svých obchodních potřeb. Z tohoto důvodu je nutné dobře navrhnout proces stanovování priorit, aby byla dostatečně kapacitně pokryta, schválena a financována ta činnost, která podniku poskytne co nejvyšší hodnotu. (Wysocki, 2011)

Celistvý životní cyklus řízení portfolia projektů se podle (Project Management Institute, 2013) skládá ze čtyř hlavních postupných fází a činností:



Fáze project portfolio managementu (vlastní zpracování, zdroj: (Project Management Institute, 2013))

Na rozdíl od projektu, u kterého je životní cyklus ne zcela ideálním pojmenováním a měli bychom mu říkat spíše životnost, jelikož projekt není cyklický, jednou začíná a pak zase skončí, má projektové portfolio skutečný životní cyklus, a to především proto, že je projektové portfolio pravidelně přehodnocováno a cyklus se v pravidelných intervalech opakuje. Správa projektového portfolia začíná daleko dříve před přípravnou fází, a sice tím, že portfolio manažer aktivně předkládá výsledky projektů a portfolia za předchozí období, které jsou následnými významnými podklady pro plánování dalšího cyklu. Výsledky projektů jsou tím pádem tedy důležitými faktory, díky nimž lze zjistit, jak se portfoliu daří a jaký je zde prostor pro zlepšení. Zisk těchto informací představuje značnou výhodu pro nadcházející plánování, protože existují poznatky, v čem pokračovat a čeho se naopak pro příště vyvarovat. (Cobb, 2015)

Nejdůležitější fáze procesu řízení projektového portfolia je dle (Wideman, 2004) možné rozdělit do deseti logických fází, které jsou popsány níže. Nicméně, ještě předtím, než se začne s plánováním a uskutečňováním jednotlivých etap procesu, je nutné si důkladně zmapovat rozsah a podobu činností, které jsou v rámci projektového portfolia spravována.

Fáze procesu řízení projektového portfolia jsou dle (Wideman, 2004) tedy následující:

I. Přípravná fáze

1. Krok – Nastavení a kategorizace portfolia

PMI považuje tento kategorizační krok za proces sdružování potenciálních komponent do jednotlivých kategorií tak, aby byla usnadněna další rozhodování. Z tohoto důvodu je vhodné kategorii považovat za předem nadefinovaný postup, podle kterého by se mělo snadněji rozhodovat. V případě prvotního zavádění řízení projektového portfolia je velmi důležitý zisk základního přehledu o rozsahu a rozmanitosti projektů a mandátu portfolia. Zároveň je značně důležité zhodnotit, zda se portfolio shoduje se současnou strategií podniku. Krok kategorizace portfolia lze tudíž nazvat krokem nastavením portfolia, jelikož definuje jeho pojem a rozsah.

2. Krok – Identifikace potřeb a příležitostí portfolia

V rámci tohoto kroku je identifikováno a zhodnoceno podnikové prostředí a současný stav situace s budoucí organizační vizí, kam vedení podniku chce, aby podnik směřoval. Záměrem tohoto procesu je vytvořit a případně ověřit podnikové vize, strategie a cíle, které pomohou sladit projektový plán se strategií organizace na následující období. Fáze identifikace může být velmi zdlouhavá, jelikož zahrnuje velmi detailní seznámení se současnou situací podniku a zhodnocení stavu, jak si podnik v dané chvíli vede. V rámci tohoto zhodnocení je důležité rozpoznat všechny nadcházející změny a potenciální úkoly na následující období a zhodnotit, zda je činnost v dostatečném souladu s podnikovou strategií a jeho cíli.

II. Plánovací fáze

3. Krok – Vyhodnocení možností

Hlavní náplní tohoto kroku je ověření hodnotových návrhů, které byly identifikovány či zvoleny. Prioritizaci projektového portfolia je nezbytné provádět až po důkladném poznání stávající situace, zhodnocení dokumentace z kroku 1, kdy dojde k dostatečnému ujištění o vhodném základu pro vyhodnocení všech příležitostí v portfoliu. Načež očekávaným výsledkem je vytvoření kontextu, v němž budou zachyceny podnikové priority.

4. Krok – Výběr

Během kroku výběru je vhodné mít kompletní přehled všech Business casů a vybrat tak nejvhodnější projekty, kterými by se měl podnik v následujícím období zabývat. Proto je velmi nezbytné, velice často až nutné učinit rozhodnutí, že každý projekt či drobná úloha musí mít svůj Business case, aby bylo možné rychle, a především kvalitně učinit výběr a rozhodnout tak o podobě projektového portfolia v následujícím období.

5. Krok – Prioritizace

Proces prioritizace je často a hojně popisován v odborných publikacích, a proto je teoreticky poměrně dost dobře známé, jak konkrétně postupovat. Problém nicméně může nastat v komunikaci a spolupráci se středním a převážně vyšším managementem či s dalšími zúčastněnými stranami, například stakeholdery. Jedním z klíčových předpokladů pro úspěšné řízení projektového portfolia je tedy úzká a pravidelná spolupráce s vyšším

managementem. Manažeři většinou požadují realizaci většího počtu projektů, než bylo původně naplánováno či odhadováno, což samozřejmě není možné ať již z kapacitních či časových důvodů. Pokud by naopak byl podnik schopen realizovat vše, co si naplánoval, prioritizaci by nikdy dělat nemusel. Ve velkých korporátních společnostech je nicméně důkladná prioritizace nutná a jakmile jsou zvoleny všechny činnosti, začíná proces určování priorit, aby výsledkem bylo získání konečného seznamu prioritizace.

6. Krok – Vyvážení a optimalizace portfolia

Po výběru a prioritizaci projektů je důležité se opětovně zamyslet nad očekávaným výsledkem. Hlavní otázkou tohoto kroku je, zda je portfolio opravdu dostatečně vyvážené, aby naplňovalo požadovaný směr, kam se podnik a jeho celkové priority mají ubírat. V každé kategorii je tedy potřeba prověřit náplň plánovaných projektů a porovnat je se strategickým plánem. Obdobně důležité je taktéž, aby konečný výsledek vybraného portfolia zajistil co nejlepší a zároveň optimální hodnotu přínosu podniku. V tomto případě je důležité odhadnout hodnotu očekávaných budoucích přínosů, ale taktéž i nejrůznější potenciální druhy výhod. Některé z těchto výhod nemusí být nutně identifikovatelné z finančního hlediska a portfolio manažer tak musí vyjít z vlastního úsudku. Nový zavedený proces či systém může vést ke snížení počtu kroků ve srovnání s předchozími procesy. Naopak je však nepřilíš pravděpodobné, že bude dosaženo nižších nákladů, což může leckdy působit poněkud nepřesvědčivě. Důležité je, že bude dosaženo nižší chybovosti s tím spojené vyšší spokojenosti zákazníků, čímž dojde k nárůstu věrnosti a stálosti zákazníků a s tím spojeného růstu obchodu, což lze považovat za nejdůležitější přínos.

III. Exekuční fáze

7. Krok – Autorizace

Po vyvažovacím kroku jsou zvoleny a schváleny projekty pro následující období (rok, čtvrtletí). V souvislosti s tímto krokem je vyčleněn požadovaný rozpočet a zdroje, aby bylo možné projekty uskutečnit. Nicméně je nutné podotknout, že v podnikovém prostředí však bohužel není nikdy zaručeno, že projekty bud

8. Krok – Aktivace a uskutečnění projektů

Na aktivaci lze nahlížet jako na proces vlastního naplánování a uskutečňování projektů v průběhu celého roku, a to sice tak, že manažeři sestavují rozvrhy pro zahájení a zároveň i pro dokončení co největšího počtu projektů. Součástí těchto plánů je i rozvržení operačních a podpůrných kapacit v podobě alokovaných zaměstnanců. Ačkoliv má podnik v zájmu uskutečnit všechny projekty najednou, není v lidských ani v podnikových silách toto přání uskutečnit, neboť by v určitém okamžiku došlo k přetížení zdrojů. Z tohoto důvodu je potřeba zajistit co nejvíce lidských zdrojů a projekty rozložit do celého roku tak, aby došlo k uspokojení několika důležitých faktorů jako je například naléhavost businessu, dostupnost služeb a taktéž i udržení logických návazností a vztahů z výstupů. Stejně tak jako v kroku, kdy dochází k vyrovnávání zdrojů, jde spíše o sestavování pomyslné skládačky, kde se vše musí shodovat. Krok aktivace by měl obsahovat drobný podnikový plán pro nečekané situace a projekty během roku, protože tyto činnosti mají znenadání nejvyšší prioritu, a proto musí být ihned upřednostněny a schváleny. Tyto změny pak zapříčiní, že některé již schválené projekty musí být odloženy nebo zrušeny. Proces aktivace zahrnuje taktéž sledování již uskutečněných projektů v podobě průběžného vyhodnocení metrik a nákladů během životního cyklu. Zároveň je nutné monitorovat, zda je portfolio stále v souladu s podnikovými prioritami, strategií a volnými kapacitami zaměstnanců.

IV. Vyhodnocovací fáze

9. Krok – Revize a reporting projektového portfolia

V tomto kroku je nutné zanalyzovat stav projektů vzhledem ke strategickému cíli, aktuální stav firemního rizika, ale i míru využití podnikových zdrojů. Analýza těchto bodů může vést k určitým změnám v nastavení, alokaci zdrojů, ale i přehodnocení a reorganizaci některých činností. Velmi důležitou součástí řízení portfolia projektů je i pravidelný reporting stavu projektů a vývoje jednotlivých prací. Problémem těchto zpráv popisujících stav portfolia může být jejich velikost, protože málokdo z vedoucích pracovníků má zájem číst rozsáhlé dokumenty. Nicméně jelikož vedoucí manažeři chtějí pravidelně vědět, jak se jejich portfolio postupně vyvíjí, jakým směrem, a především jakých výsledků jednotlivé projekty dosahují, je nutné tyto údaje reportovat, a to, pokud možno prostřednictvím krátkých prezentací či jednostránkových přehledů, kde jsou shrnuty ty nejdůležitější ukazatele, grafy a žebříčky.

10. Krok – Vylepšení stávajících procesů v rámci portfolia

Každý rok bývají zahájeny nové činnosti a projekty, ke kterým je v dlouhodobém horizontu shromažďováno velké množství informací a výsledků o stavu a úspěšnosti ve srovnání s ostatními projekty. Tyto výsledky poskytují zpětnou vazbu pro vedoucí pracovníky, kteří je zanalyzují, zhodnotí jejich efektivitu v rámci portfolia a navrhnou případné změny, které by v budoucnu mohly zlepšit cyklus. Některé z těchto změn mohou vést ke změnám vize či strategie. Jiné změny jsou naopak zaměřeny na samotný proces a změny postupů, které umožní zajistit zlepšení efektivity daného procesu či přímo celého portfolia, kdy se přijme nová společná metodika řízení projektů. Aby byly očekávané přínosy maximální je potřeba naplno využívat dostupné lidské zdroje, školení, produkty, ale i marketing. Zároveň je důležité celý proces pečlivě zdokumentovat, aby vznikl manuál, který pomůže rychlejší orientaci – kdo je kdo, jakou má roli a odpovědnost, za jakou oblast. Tento dokument pomůže proces zpřehlednit a dojde tak k maximálnímu využití zdrojů a projektových investic.

K řízení projektového portfolia (Levine, 2005) ještě uvádí, že jelikož mohou komplexní projekty podnikům taktéž přinést vysoké riziko a nejistotu, a to převážně proto, že i když jsou například nejvyšší prioritou v dané chvíli, situace se může rychle velice změnit a prioritou se může najednou stát zcela jiný projekt, je potřeba využívat nejrůznější nástroje, které portfolio manažerovi pomohou se v situaci lépe zorientovat a zvládnout ji. V každém projektovém portfoliu je priorita mezi projekty velmi nestálá a může činit mnohá rozhodnutí bezvýznamnými. Tyto situace pak mají za následek to, že jsou dodávány projekty, které nemají původně odhadovanou hodnotu, jsou omezeny rozsahově, a tak neuspokojí původní potřeby či očekávání klientů, zaměstnanců či jiných koncových uživatelů projektu.

3.4 Agilní řízení projektového portfolia

3.4.1 Agilní řízení

Jak již bylo možné si všimnout v předchozích částech práce, tradiční model řízení projektů není zcela vhodný pro proces vývoje softwaru či aplikací. Agilní přístup k projektům je definován očekáváním, že se povaha a požadavky budou měnit v průběhu práce na projektu. Co je v agilním přístupu předem stanoveno a dohodnuto mezi projektovým týmem a zadavatelem jsou zdroje, které mají být pro zpracování požadavku použity a taktéž i čas, který by měl projektový tým využít, aby poskytl co největší množství prioritních funkcí, které zadavatel očekává. (Carroll, 2012)

V agilním přístupu k řízení projektu vývojáři úzce spolupracují s představiteli podniku nebo zákazníka, a tudíž mohou úzce pochopit podrobnosti následujícího kroku a mohou přesně na míru vytvořit vyvíjející se řešení. V agilním řízení projektů je projektový manažer spíše prostředníkem, jehož úkolem je zajistit, aby spolupráce mezi obchodem a vývojáři byla efektivní. (Krebs, 2009)

Agilní manifest

Na přelomu nového tisíciletí došlo k velké významné konferenci, kde se setkali zástupci vývojářů nejvýznamnějších firem, aby diskutovali potřebu nalezení alternativy k existujícím tradičním procesům, které jsou zcela závislé na pevně stanovené dokumentaci. (Carroll, 2012) ve své knize uvádí, že výstupem této konference bylo publikování zcela revolučního manifestu, který definoval nový přístup zvaný agilní vývoj. Asi nejdůležitější částí tohoto manifestu bylo vydefinování základních hodnot:

- I. **JEDNOTLIVCI A INTERAKCE** – v agilním prostředí je důležitá samoorganizace a motivace, stejně tak jako interakce a společné umístění
- II. **SOFTWARE** – kvalitní software usnadňující práci je důležitější než předkládání rozsáhlých detailních dokumentací na schůzkách s klienty
- III. **SPOLUPRÁCE SE ZÁKAZNÍKEM** – na počátku vývoje software nelze zcela naplno definovat požadavky, proto je velice důležité neustálé zapojení cílového zákazníka a zadavatele

IV. **REAKCE NA ZMĚNU** – agilní vývoj je zaměřen na schopnost rychle reagovat na změny, neustálý rozvoj a s tím související i umění využít změny pro rozvoj konkurenční výhody

Zároveň bylo dle (Cobb, 2015) definováno dvanáct zásad agilního manifestu, které jsou základem pro správné řízení projektů agilním způsobem:

1. Zákaznická spokojenost
2. Možná změna požadavků
3. Časté doručení dodávek
4. Měřitelnost pokroku
5. Udržitelný rozvoj
6. Úzká spolupráce
7. Motivace jednotlivců
8. Komunikace tváří v tvář
9. Technická dokonalost
10. Jednoduchost
11. Samoorganizační týmy
12. Pravidelná adaptace

3.4.2 Agilní řízení versus projektové portfolio

Agilní řízení projektového portfolio není zcela jasně definováno. Dle mnohých publikací projektové portfolio v agilním řízení neexistuje. Jelikož je přístup k řízení projektů jiný, neexistuje zde role portfolio manažera jako takového, je v agilním způsobu řízení portfolio myšleno spíše jako skupina projektů, která má stejný strategický směr a tudíž se zabývá tím, zda organizace identifikuje, vyhodnocuje, organizuje a řídí v souladu se současnou firemní strategií. (Consortium, 2017)

(Krebs, 2009) ve své publikaci uvádí, že agilním projektovým portfolioem lze nazvat skupinu projektů, které jsou řízeny agilním způsobem v rámci organizace. Hlavními klíčovými principy agilního řízení v rámci projektového portfolio je tedy především jeho jednoduchost a efektivnost, kdy se manažeři snaží zachovat všechny agilní aktivity a projekty co nejvíce přehledné. Pro agilní způsob řízení portfolio je typická velmi stručná, ale přehledná dokumentace. Silný důraz je taktéž kladen na hodnotu projektu, a to v daleko

větší míře než například je kladen na náklady. Hodnotu projektu lze zvyšovat například zlepšením současného chodu podniku v podobě rozšíření užité hodnoty pro spotřebitele.

Základními elementy agilního způsobu řízení jsou dle (Dvořák, a další, 2017) tzv. User stories, Sprints, Backlogy a pravidelné meetingy. Agilní způsob řízení, který je realizován podle SCRUM metodiky je založen na pravidelných dodávkách realizovaných v rámci sprintu. Každý sprint je definován nejruznějšími požadavky z tzv. Backlogu, kdy veškeré realizace jsou řízeny pomocí pravidelných schůzek. Každý backlog obsahuje klientské příběhy, neboli User stories, které popisují produkt na kterém se má pracovat z pohledu koncového uživatele. Backlog je tedy tvořen klientskými příběhy, které by měly být realizovány pro maximalizaci přínosu ze strany zadavatele. Pro lepší přehlednost jsou tyto pojmy zpracovány v přehledné tabulce níže.

USER STORY	SPRINT	BACKLOG	MEETINGY
Uživatelský příběh, který popisuje, co by nově vyvíjený systém či produkt měl umět a to především z pohledu koncového uživatele.	Časově omezený interval, někdy nazývaný taktéž slovem iterace, který zpravidla trvá dva týdny, během kterého tým pracuje na realizaci daného User story.	Seznam User stories, které je nutné vyhotovit v rámci projektu. Velmi často bývá veden v tabulce v Excelu, kde bývají podrobně rozepsány všechny požadavky zadavatele.	Pravidelné schůzky jsou hlavním zdrojem koordinace, kdy často bývají rozděleny na plánovací a hodnotící. Specifickou schůzkou je tzv. denní standup, který zahrnuje obě tyto části.

Elementy agilního způsobu řízení (vlastní zpracování, zdroj: (Dvořák, a další, 2017))

Vhodnou strategií řízení portfolia agilním způsobem je taktéž vsadit vhodnou strategii na optimalizaci hodnoty zainteresovaných stran a to tak, že bude vyvinuta funkcionální, která poskytne co nejvíce výhod v co nejkratším možném čase. (Consortium, 2017)

Podle (Wysocki, 2011) je přijetí správy portfolia agilním způsobem dává vedení podniku příležitost pravidelnější kontroly výkonnosti portfolia projektů a možnost provádět vhodnější úpravy pro zvýšení očekávané výkonnosti portfolia. Ve smyslu rovnováhy se agilní řízení vztahuje na portfolio, nikoliv na projekty v portfoliu.

3.4.3 Srovnání agilního přístupu s tradičním přístupem řízení projektů

Dle (Carroll, 2012) vychází tradiční projektová metodika ze stavebního průmyslu, kde vždy probíhala snaha o zamezení dodatečných změn v průběhu prací na projektu, poněvadž to vždy znamenalo výrazné zvýšení nákladů. Z tohoto důvodu je možné říci, že

tradiční řízení projektu příliš nevyhovuje projektům zabývajícím se vývojem software, kde se často stává, že se požadavky mění ze dne na den. Ačkoliv lze tradiční metodiku aplikovat na všechny druhy projektů, existuje několik výjimek a zvláštních omezení, která se vztahují na agilní projekty. V rámci každé fáze agilního projektu spolupracují vývojáři úzce se zástupci podniku či zákazníka tak, aby porozuměli detailu dalšího kroku a mohli vytvořit vyvíjející se řešení. Před uvedením produktu, procesu nebo software se může podnik rozhodnout, zda chce pokračovat stejnou cestou či zda chce změnu.

Dle (Carroll, 2012) se agilní řízení od tradičního způsobu řízení liší ve stylu řízení, vlastnostech, plánování, organizaci a řízení pokroku. Tyto rozdíly jsou zobrazeny v následující tabulce.

	TRADIČNÍ ŘÍZENÍ	AGILNÍ ŘÍZENÍ
STYL ŘÍZENÍ	Projektový manažer je aktivně zapojen do řízení týmu a rozděluje úkoly mezi členy týmu	Projektový manažer hraje roli tzv. zprostředkovatele, kdy zajišťuje, aby spolupráce mezi zadavatelem projektu a vývojáři byla co nejefektivnější
VLASTNOSTI	Požadavky jsou na začátku projektu fixně dány a nelze je v průběhu měnit	Čas a zdroje jsou fixně dány a jednotlivé požadavky se mohou měnit na začátku každé nové iterace produktu
PLÁNOVÁNÍ	Projektový manažer hned na začátku projektu vypracovává projektový plán, podle kterého se projekt a celý tým následně vyvíjí a řídí	Jelikož se požadavky mohou neustále měnit, projektový plán se zpracovává nejpozději, jak je to jen možné. Detailní plány jsou zpracovávány společně s vývojáři.
PROJEKTOVÉ FÁZE	Projekt se vyvíjí tradičním způsobem založeným na iniciaci, plánování, sledování, řízení a ukončení projektu	Projektové fáze jsou pozměněny a nahrazeny novým procesem, který obsahuje nejprve definování tzv. User stories, jejich zpracování v rámci tzv. Sprintu
ORGANIZACE	Projektový manažer rozděluje úkoly, kontroluje, zda všichni pracují na přiřazeném úkolu	Projekt je z větší části řízen vývojovým týmem a projektový manažer je spíše podpůrnou rolí
SLEDOVÁNÍ POKROKU	Projektový manažer pracuje většinou s Ganttovým diagramem, kde sleduje čas, zdroje náklady	Úsilí práce na projektu a jaké množství práce je potřeba dodělat v rámci jednoho sprintu je sledováno na takzvaném Burndown Chartu, kde se monitoruje pracovní tempo týmu, aby během dvoutýdenního sprintu stihl dodělat sjednané dodávky

Tradiční řízení vs. agilní řízení (vlastní zpracování, zdroj: (Carroll, 2012))

Tradiční metodika řízení projektů bývá podle (Krebs, 2009) často kritizována za to, že se nedokáže tak dobře s nejistotou, která je tolik typická pro softwarové projekty, kdy je výsledek často vidět až zcela na konci. Nejenže má agilní přístup výhodu, že může průběžně reagovat na měnící se požadavky, ale také se snadněji vypořádává

s komplikacemi v podobě nedostatečných specifikací ze strany zadavatele na začátku projektu, tedy v době, než zákazník vidí první prototyp, ke kterému se pak snadněji přidávají připomínky. Stanovení a specifikace požadavků před zahájením skutečného vývoje představuje zbytečně vysoké režijní náklady na projekt a může tak způsobit i dlouhá zpoždění projektu, zvláště pak pokud se začne pracovat na něčem, co není zcela definováno. Klíčovým faktorem pro úspěch je zapojení zákazníka již na začátku, protože vede k pravidelné komunikaci při stanovení priorit a řešení problémů a tím pádem i k větší spokojenosti s finálním produktem. Podrobnější popis projektů, které jsou pro agile vhodné je podle (Krebs, 2009) následující:

IDEÁLNÍ PROJEKTY PRO AGILE	NEVHODNÉ PROJEKTY PRO AGILE
<ul style="list-style-type: none"> • Softwarové, vývojářské projekty, které mají zpočátku nejasně nastavené požadavky a u kterých je odhadovaná doba trvání do jednoho roku. • U těchto projektů musí zákazník dostatečně využít prospěch z pravidelně opakujících se dodávek produktu s postupně vylepšenými funkcemi. • Tým pracující na agilním projektu by neměl být příliš velký, protože čím menší tým, tím více je komunikace a spolupráce mezi členy snadnější a významně jednodušší. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stavební či legislativní projekty, které začínají jasně definovanými požadavky s nízkou pravděpodobností dodatečných změn v průběhu projektu a jasným nebo dokonce povinným technickým řešením. • U těchto projektů agilní způsob řízení nenabízí žádnou výraznější výhodu.

Vhodné projekty pro agile (vlastní zpracování, zdroj: (Krebs, 2009))

3.5 Využití vícekriteriální analýzy variant pro řízení projektů

Rozhodovací procesy jsou součástí života lidí již od nepaměti, a ne vždy je jednoduché či přímo možné udělat rozhodnutí bez použití matematických metod. Nejčastěji se jedná o rozhodnutí, kdy je nutné respektovat velké množství kritérií a vazeb a kdy nejlepší výsledek není na první pohled jednoznačný. Řešení těchto komplikovaných a složitých rozhodování, zvláště ve velkém korporátním prostředí, je tudíž často předmětem vícekriteriální analýzy variant. Pod každým rozhodováním je možné si představit výběr té neoptimálnější varianty, z určitého, předem daného souboru variant, které lze v dané situaci realizovat. Nicméně, každá volba takzvané optimální varianty je velmi individuální, jelikož se do ní vždy promítají osobní preference rozhodovatele. Preference jsou vyjádřeny prostřednictvím souboru kritérií, na jehož základě je následně vybrána optimální varianta, z čehož vyplývá, že vhodná vazba kritérií je nejdůležitějším krokem pro posouzení všech variant.

3.5.1 Prvky rozhodovacího procesu

K tématu rozhodovacího procesu zmiňují autoři (Fotr, a další, 2006) ve své publikaci následující prvky rozhodovacího procesu a sice: cíl rozhodování, kritéria hodnocení, subjekt a objekt rozhodování, varianty rozhodování a jejich důsledky a stavy světa.

- I. **Cíl rozhodování** označuje požadovaný budoucí stav, kterého by mělo být dosaženo, například prostřednictvím zvýšení produktivity práce. Tohoto cíle se má dosáhnout a to díky realizaci některé z rozhodovacích variant. Jelikož je cíl obvykle hierarchický, je rozdělen do menších dílčích cílů, které jsou vyjádřeny buď kvalitativně či kvantitativně.
- II. **Kritéria hodnocení** jsou většinou vybírána takovým způsobem, aby napomáhala co nejvíce k posouzení jednotlivých variant. U hodnotících kritérií je nutno rozlišovat maximalizační – výnosová kritéria, kdy hodnotitel upřednostňuje vyšší hodnoty a minimalizační neboli nákladová kritéria, u kterých rozhodovatel preferuje hodnoty nižší.
- III. **Subjekt a objekt rozhodování**, kdy subjektem rozhodování může být zpravidla jednatel či skupina osob, naproti tomu se objektem rozhodování zpravidla rozumí určitá organizační jednotka, ve které byl problém formulován a je třeba najít vhodné řešení, jak danou situaci co nejvýhodněji vyřešit
- IV. **Varianty rozhodování a jejich stavy** zahrnují možné způsoby chování a jednání rozhodovatelů. U mnohých, jednodušších problémů jsou možné varianty řešení již známé, u složitějších případů jsou často nutné nejrůznější analýzy dat a informací či průzkumy.
- V. **Stavem světa** se rozumí všechny budoucí situace, které mohou během realizace dané varianty nastat a mohou tak ovlivnit hodnotitelovo rozhodnutí.

3.5.2 Etapy rozhodovacího procesu

V rámci rozhodovacího procesu jsou dle (Ramík, 1999) známé tři fáze, kterými si při rozhodování musí každý jedinec činící rozhodnutí projít. Při rozhodování je zároveň dobré si uvědomit, o jakém problému rozhodovatel právě rozhoduje, zda má k dispozici nějaké alternativy a případně tuto alternativy porovnat. Etapy rozhodovacího procesu rozlišují následující fáze:

- **Intelligence** (neboli fáze zkoumání situace, kdy jsou shromažďovány a analyzovány informace potřebné pro rozhodnutí)
- **Design** (neboli fáze, ve které rozhodovatel uvažuje možné alternativy rozhodnutí, přemýšlí nad klady a zápory jednotlivých variant)
- **Choice** (neboli fáze, kdy je vybrána konečná, vítězná varianta, kterou rozhodovatel zvolil z dostupných uvažovaných alternativ)

3.5.3 Kriteria rozhodování a stanovení vah

Podle (Fotr, a další, 2006) závisí jednoduché a jasné ohodnocení variant závisí na vhodném výběru kritérií, kdy se nepochybně lépe pracuje s kvantitativními kritérii, protože ohodnotit či porovnat projekty je obtížnější, pokud hodnotitelé pracují s předem stanovenou škálou než porovnávat například konkrétní údaje či klíčové ukazatele. Metody stanovení vah je tedy možno rozčlenit podle dostupných informací o preferencích mezi kritérii, které má rozhodující jedinec k dispozici.

V případě, že informace o preferenci mezi kritérii neexistuje nebo není k dispozici, je podle (Šubrt, 2015) možné přidělit každému kritériu stejnou váhu. Za podmínky, že je rozhodovatel schopen určit pořadí důležitosti kritérií, je možné použít pro stanovení vah metodu pořadí a Fullerovu metodu. Pokud má rozhodovatel k dispozici kardinální informace, to znamená, že pokud rozhodovatel zná rozestupy v pořadí preferencí mezi jednotlivými kritérii, je možné využít bodovací metody či Saatyho metody. (Šubrt, 2015) dále ve své publikaci nadále zmiňuje následující metody stanovení vah kritérií:

Metoda pořadí

Metoda je využívána v případech, kdy důležitost kritérií vyhodnocuje několik různých expertů. Každý hodnotitel pak seřadí tato kritéria od nejdůležitějšího po to nejméně důležité. Nejdůležitější kritérium obdrží hodnocení n body, kdy n je počet kritérií, následující kritérium obdrží $n-1$, nejméně důležité kritérium získá jen 1 bod.

Fullerova metoda

Metoda užívá párového srovnání jednotlivých kritérií. Během srovnávání kritérií prostřednictvím takzvaného Fullerova trojúhelníku je důležitějšímu kritériu přiřazen jeden bod.

Bodovací metoda

Jedná se o nejdůležitější metodu, která přiřazuje body jednotlivým kritérium a to pomocí předem stanovené bodovací stupnice, nejčastěji 1 – 10, kdy čím více bodů kritérium obdrží, tím více je kritérium preferované. Bodovací metoda se používá v případě, že kritéria hodnotí větší počet expertů.

Saatyho metoda

V této metodě se jedná o párové srovnávání kritérií, které pro definici kritérií používá následující stupnici, přičemž je možné využít i sudých mezistupňů. Stupnice pro Saatyho metodu je následující:

1 – rovnocenná kritéria i a j

3 – slabě preferované kritérium i před j

5 – silně preferované kritérium i před j

7 – velmi silně preferované kritérium i před j

9 – absolutně preferované kritérium i před j

Dvojice porovnávaných kritérií jsou porovnávány jednotlivými hodnotiteli a zapisovány do takzvané Saatyho matice, kde písmeno K znamená kritérium, n počet kritérií a s_{ij} značí prvek matice, který srovnává i-té a j-té kritérium.

3.5.4 Metody hodnocení variant

(Šubrt, 2015) taktéž ve své publikaci zmiňuje i metody, podle kterých lze hodnocení jednotlivých variant provést. Jedná se o následující metody:

Bodovací metoda a metoda pořadí

Tyto metody jsou si velmi podobné. V rámci této metody jsou uživatelem vyhodnocena kritéria dle vlastního posouzení, čili jak vnímá jejich důležitost a to prostřednictvím předem nadefinované bodové stupnice v případě bodovací metody či podle pořadí v rámci metody pořadí.

Metoda váženého součtu

V této metodě je nejhorší variantě přiřazena hodnota 0 a nejlepší variantě přiřazena hodnota 1. Jako nejlepší varianta je vyhodnocena ta, která má nejvyšší celkový užitek. Tato metoda se nejčastěji využívá u kritérií, které mají kvantitativní charakter.

Metoda bazické varianty

Metodou bazické varianty je rozuměna varianta, jež dosahuje nejvhodnějších, předem definovaných hodnot v rámci dostupných kritérií. V rámci této metody je celkový užitek vypočítán jako vážený součet dílčích užiteků. Obdobně jako u metody váženého součtu je tento postup uplatňován především pro kvantitativní kritéria.

Metoda TOPSIS

Metoda TOPSIS je založena na posouzení variant a to jak z hlediska minimalizace vzdálenosti od ideální varianty a co největší vzdálenosti od bazální varianty. Požadavkem je, aby kritéria byla pokud možno maximalizační. Nejlepší varianta je definována prostřednictvím maximalizace ukazatele vzdálenosti variant. Hlavní výhodou metody TOPSIS je uspořádání variant podle hodnot relativního ukazatele.

4 Vlastní práce

Česká spořitelna je na českém trhu považována za největší a zároveň i nejdéle působící banku, která poskytuje služby nejen jednotlivcům, ale i podnikatelům, malým a středním podnikům či velkým korporacím. Z uvedených informací si lze představit, že záběr této finanční instituce je obrovský s čímž úzce souvisí i složení projektů, programů a projektového portfolia, jelikož musí obsahovat projekty zabývající se zlepšením služeb pro jednotlivce (například možnost plateb prostřednictvím mobilního telefonu), ale taktéž i takové projekty, které přinesou výhody velkým korporacím, například ve formě rychlejších převodů plateb mezi společnostmi.

4.1 Řízení projektového portfolia v České spořitelně do roku 2018

Projektové portfolio v České spořitelně vždy obsahovalo skupinu projektů, prostřednictvím kterých bylo možné za určitého množství zdrojů a vynaloženého času dosáhnout naplnění aktuální firemní strategie. Jelikož toto řízení projektového portfolia probíhalo tradičním způsobem, vyznačující se kontinuálním procesem, kterým společnost dosahuje požadovaných strategických cílů, bylo nutné, aby odpovědnou osobou za plynulý chod portfolia včetně identifikace, plánování a koordinace projektových aktivit byl portfolio manažer, dostatečně znalý procesů a chodů společnosti, úzce spolupracující s projektovou kanceláří.

Tato tradiční představa o řízení projektového portfolia fungovala v České spořitelně do roku 2018. Tradiční způsob zahrnoval přesvědčení, že nejvýznamnějšími záměry portfolio manažera při řízení portfolia projektů v České spořitelně je především zajistit, aby bylo portfolio projektů vyvážené, a především v souladu se strategií. Velmi významný důraz byl kladen i na efektivní management lidských zdrojů, transparentní řízení změn v portfoliu, a to nejen směrem k vedení společnosti, ale i k ostatním útvarům.

4.1.1 Nejvýznamnější role a odpovědnosti

Nejdůležitějšími úlohami ve spojitosti s řízením projektového portfolia v České spořitelně do transformace v roce 2018 byly tedy portfolio manažer, představenstvo, neboli vysoký management a projektová kancelář. Podrobnější popis jednotlivých rolí je shrnut v tabulce níže:

ROLE	POPIS ROLE
Portfolio manažer	<ul style="list-style-type: none"> • Znalost mezi-projektových závislostí, a to jak identifikace rizik či nejruznějších problémů, tak i identifikace závislostí/problémů/rizik, v případě potřeby i vytváření návrhů a podílení se na jejich řešení. • Konzultační podpora pro projektové manažery, znalost procesů a předpisů. • Odpovědnost za návrh projektového portfolia, kdy v plánovacím procesu identifikuje záměry a závislosti mezi jednotlivými projekty a pomáhá při jejich formulaci a formalizaci. • Základní přehled o projektech a jejich aktuálním stavu, účast na řídicích výborech, připomínkování základní projektové dokumentace, účast na plánovacích schůzkách ohledně IT kapacit. • Zajištění řízení změn a kontrolu dodržování procesů a případných povinností v projektovém portfoliu.
Představenstvo České spořitelny	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovědnost za schvalování projektů a změn v projektovém portfoliu. • Přiřazování priorit k jednotlivým projektům. • Akceptace alokovaného rozpočtu určeného pro projektové portfolio
Projektová kancelář	<ul style="list-style-type: none"> • Plánování a kategorizace projektového portfolia. • Předkládání nových projektů a projektových záměrů představenstvu. Vyhodnocení jednotlivých projektových záměrů a navržení priorit. • Tvorba návrhů, simulací a doporučení k vyvážení projektového portfolia.

Role a odpovědnosti v ČS do r. 2018 (vlastní zpracování, zdroj: Česká spořitelna)

4.1.2 Životní cyklus

I. Plánování projektového portfolia

Základem pro rozhodování týkající se projektového portfolia byla a stále je především strategie České spořitelny, která ovlivňuje veškeré kroky plánování projektového portfolia. Hlavním cílem procesu plánování projektového portfolia do roku 2018 byla tudíž akceptace takového portfolia projektů, které zajistí maximalizaci dlouhodobých přínosů projektů, a to jednak z pohledu strategického, neméně však i z pohledu finančního, kdy je současně využito optimální množství interních a externích kapacit.

Plánovací část projektového portfolia byla složena z několika samostatných kroků, na kterých úzce spolupracuje mnoho různých útvarů.

Jednalo se o těchto šest kroků:

1. Identifikace projektových záměrů
2. Kategorizace
3. Hodnocení
4. Výběr, prioritizace a vyvážení portfolia
5. Akceptace v rámci představenstva
6. Aktualizace

Tyto kroky byly následně podrobněji rozepsány přímo do pracovních postupů, které sloužily jako návody pro nově příchozí projektové a portfolio manažery.

1. Identifikace projektových záměrů

Prvním krokem plánování projektového portfolia byla identifikace projektových záměrů, které musely obsahovat informace o konkrétním cíli projektu, jeho benefitech, předpokládaném rozpočtu a předběžném rozsahu. Tento krok iniciovala projektová kancelář ve spolupráci s finančními manažery a businesssem.

2. Kategorizace

Následný krok zahrnoval zařazení daného projektového záměru do příslušné kategorie dle tématu, kterým se příslušný záměr zabýval. Kategorizace projektových záměrů byla vždy zcela v rukách projektové kanceláře. Pokud byl v rámci kategorizace projekt projektovou kanceláří zařazen do kategorie Mandatory znamenalo to, že reprezentoval legislativní požadavek, u kterého bylo nutné, aby byl bezpodmínečně implementován a procesy a postupy v rámci ČS byly uvedeny do souladu s platnou legislativou. Zároveň do této kategorie mohl patřit i požadavek, který musel být implementován na základě požadavků nadřazeným strategii ČS. Kategorie Mandatory tedy především obsahovala požadavky regulatorní, některé skupinové a např. požadavky, které se týkaly například výměny již dále nepodporovaných systémů a SW.

3. Hodnocení

Součástí tohoto kroku bylo ohodnocení projektových záměrů dle předem stanovených kritérií (například finančními ukazateli, porovnání se shodou s návazností na současnou

strategii). Vyhodnocení probíhalo za spolupráce nejrůznějších útvarů, především projektové kanceláře, portfolio manažera, controllingu, financí, ale i vedení společnosti.

4. Výběr, prioritizace a vyvážení portfolia

Mandatornímu strategickému projektovému záměru/projektu byla vždy přiřazena na základě jeho významnosti automaticky nejvyšší priorita A1, resp. A2. Navržená priorita daného strategického projektu byla komunikována a případně průběžně upravována na základě kvalitativních parametrů a následně srovnána s prioritami ostatních projektů.

U každého projektu byla projektovou kanceláří vždy ověřena jeho realizovatelnost, a to z pohledu:

- dostupnosti finančních zdrojů
- dosažitelnosti požadovaných lidských zdrojů
- dopadu na projektové portfolio (vazby mezi projekty)

U navržených projektů byla dle výsledného pořadí priorit důkladně prověřena jejich realizovatelnost, a to z pohledu dostupných finančních a lidských zdrojů. Zároveň projektová kancelář zajišťovala návrh nejrůznějších doporučení, jak efektivně vyvážit projektové portfolio a tento návrh byl přednesen představenstvu společnosti, které rozhodlo o schválení či případných změnách. Součástí prioritizace bylo taktéž ověření realizovatelnosti daného projektu a to především v oblasti lidských zdrojů, rozpočtu, vazeb na ostatní projekty. Hlavním cílem bylo vytvořit optimální kombinaci projektů a to v souladu s kapacitami útvarů (IT, testování, business). Pokud se v rámci portfolia objevily konflikty, a to například v harmonogramu či v řízení interních zdrojů, bylo nutné požadavky re-prioritizovat, přeplánovat a případně některé projekty na určitou dobu pozastavit. Zároveň bylo taktéž nutné, aby projektová kancelář s navrhovateli projektu zahájila jednání za účelem řešení provedených návrhů a doporučení.

5. Schválení v rámci představenstva ČS

Navržené projektové portfolio bylo předkládáno projektovou kanceláří v pravidelných termínech ke schválení a to představenstvu společnosti, a to včetně přiřazených priorit jednotlivých projektových záměrů či projektů. Každý navrhovaný strategický projekt byl tak navrhovatelem obhajován před vedením společnosti projektu v rámci jednání

představenstva. V případě, že vedení společnosti projektový plán schválilo, byla zahájena další fáze projektu (detailní plánování projektu/ realizace). V rámci tohoto kroku bylo schváleno projektového portfolio včetně priorit a schválení projektových plánů. V případě potřeby upravovalo představenstvo společnosti navržené priority u předkládaných strategických projektů nebo u všech záměrů v portfolio. V souvislosti se schvalováním v rámci jednání s představenstvem společnosti se mohly některé části projektových záměrů upravovat, a to například rozsah projektu či jeho rozpočet, tak aby bylo možné zohlednit limitované zdroje a primárně tak realizovat záměry, které nejvíce přispěly k naplnění strategie banky.

6. Aktualizace portfolio

Projektová kancelář průběžně zajišťovala aktualizaci a vyvážení projektového portfolio, a to především na základě nově předložených business požadavků. Tyto business požadavky byly představovány strategickými projektovými záměry, a to na základě nejrůznějších změn vycházejících z detailního naplánování projektů. Během kroku byly zapracovány nové záměry, výsledky plánovací fáze a taktéž byly do projektového portfolio zpracovávány nejrůznější strategické změny. Nejčastěji se jednalo o změny, které měly významný vliv na priority projektového portfolio, ale i na celou společnost, a to například změny rozsahu, termínů, plánovaných kapacit, dopadů na projektové portfolio či na strategické cíle. Pokud se jednalo o jednorázovou významnou změnu ve strategii ČS, která mohla mít za následek nastavení nového strategického směru, došlo ke sladění hodnotících kritérií projektového portfolio s novou strategií a následnému přehodnocení, aktualizaci a vyvážení celého projektového portfolio tak, aby portfolio odpovídalo těmto novým strategickým cílům.

II. Sledování a kontrola projektového portfolio

Aktuální stav projektů v projektovém portfolio byl sledován a řízen prostřednictvím pravidelného monitoringu, který je zajištěn prostřednictvím pěti hlavních procesů a sice:

1. Reporting aktuálního stavu projektového portfolio

Hlavním cílem tohoto procesu bylo informovat ostatní kolegy, útvary a vedení společnosti o stavu projektového portfolio a to prostřednictvím nejrůznějších reportů. Nejdůležitějšími

vstupy pro reporting projektového portfolia byly jednotlivé projektové status reporty, databáze pravidelně aktualizované projektovými manažery obsahující informace o běžících projektech a jednotlivých fázích projektu a reporty týkající se aktuálního čerpání IT nákladů. Primární úlohou projektového manažera v rámci reportingu bylo pravidelné aktualizování informací o projektu a to jak během pravidelných status reportů, tak i prostřednictvím projektových webů či projektových dashboardu v rámci PMO webu. Projektový manažer v souvislosti s reportingem úzce spolupracoval s finančními manažery, kteří monitorovali a aktualizovali aktuální údaje o čerpání rozpočtu za jednotlivé projekty. Projektová kancelář zajišťovala reporting aktuálního stavu projektového portfolia vůči vedení společnosti, tvorbu koordinačních schůzek či správu webových stránek a dashboardů s informacemi o projektech.

Nejčastějším a nejdůležitějším druhem reportu byl takzvaný **Report projektového portfolia pro představenstvo ČS**, který jedenkrát do měsíce připravovala projektová kancelář pro vedení společnosti, aby informovala o nových projektech, případně o stavu již probíhajících projektů a to v úzké spolupráci s controllingem a finančními manažery. Tento přehled podával informaci o aktuálním stavu portfolia, vazbách na strategii a to ve formě semaforů, kdy:

Zelená barva	Projekt jde dle plánu, nejsou očekávány komplikace či zpoždění.
Žlutá barva	Projekt čelí rizikům a problémům v podobě zpoždění některých milníků, nedodržení předmětu nebo rozsahu projektu, cílů a navýšení rozpočtu
Červená barva	Jeden nebo více parametrů projektu, například cíl, rozsah, doba trvání nebo rozpočet nebude významným způsobem dodržen a je tedy nutné získat další rozhodnutí sponzora, případné dodatečné finanční prostředky

Reporting projektového portfolia (vlastní zpracování, zdroj: Česká spořitelna)

Primárním zdrojem pro tvorbu těchto výše zmíněných reportů byly převážně informace ze status reportů jednotlivých projektů, ale i aktuální stav využití strategického rozpočtu v konkrétním roce a to včetně „profit and loss“ analýzy dopadu a finančního přehledu o nadcházejících záměrech a jejich očekávaného dopadu do daného roku a případně i vazba na strategii prostřednictvím míry vazby na strategickou mapu, což byla podmínka pro naplnění konkrétního strategického cíle.

2. Řízení výkonnosti projektů v rámci projektového portfolia

Podstatou této části procesu bylo vyhodnotit výkonnost projektu v rámci projektového portfolia a to prostřednictvím porovnání skutečnosti s původním odhadem podle předběžně stanovených kritérií týkající se oblasti kvality, rozpočtu a času. Projekty v projektovém portfoliu byly hodnoceny na základě hodnotících kritérií projektu, nejčastěji tedy v oblasti kvality a času a všem kritériím byla přiřazena váha, způsob vyhodnocení a jméno hodnotitele. Všechna tato hodnotící kritéria musela být doplněna finančním manažerem o položku financí a odsouhlasená sponzorem, projektovou kanceláří a controllingem.

3. Management lidských zdrojů

Prvotním záměrem této části procesu bylo naplánovat lidské zdroje pro projekt takovým způsobem, aby byl projekt dodán včas, v odpovídající kvalitě a za předem naplánované náklady. Zásadním zdrojem pro plánování byl harmonogram projektu obsahující podrobný popis a rozpis činností či úkolů projektu shrnutým do WAS a s tím související požadavky na lidské zdroje a to jak v rámci koordinace projektu, businessu, ale i IT útvarů. Projektový manažeři pro tento krok připravovali plány lidských zdrojů a v případě nedostatku zaměstnanců nalézali řešení s liniovými, portfolio a programovými manažery. Nominaci a schválení zaměstnanců na projekt byla vždy primární starost liniových manažerů.

4. Řízení vazeb projektového portfolia

Řízení vazeb v rámci projektového portfolia umožnilo vydefinovat sjednocený a především systematický postup identifikace, koordinace a monitoring vazeb zvenku i zevnitř projektového portfolia a to s cílem zavčas odhalit případná rizika, rozpory a další možná omezení projektového portfolia. Výsledným postupem analýzy závislostí v projektovém portfoliu byla aktualizovaná mapa vazeb a vztahů mezi jednotlivými projekty, ale i specifikace souvisejících navazujících kroků pro redukci konfliktů.

Pro zpracování této analýzy byly využity obchodní požadavky, projektové záměry, plány s detailními přehledy rozsahu projektu, interních zdrojů, ale i ostatní informace o projektu

jako například přehled o infrastruktuře, prostředí, potřebných datech, vnějších vlivech jako například změna legislativy či změny kurzových rozdílů.

Prvotním úkolem tohoto kroku byla identifikace potenciálních vazeb na současné běžící činnosti a aktivity, zhodnocení dopadů projektových vazeb, rizik a následné návrhy východisek na eliminaci konfliktů. Důležitá vždy byla taktéž i komunikace vazeb a s tím souvisejících rizik, konfliktů na projekty. Podstatným krokem byla stejně tak verifikace zmapovaných vazeb a identifikace dalších závislostí na již běžící liniové a projektové aktivity. Všechny tyto závislosti je možné rozdělit na dvě skupiny, a sice na ty, které:

a. Vznikají uvnitř projektového portfolia

- Závislosti probíhající či vznikající mezi projekty

b. Vazby ovlivňující projektové portfolio zvenku

- Vazby ovlivňující projekty zvenku se týkají například legislativy či ekonomické situace.

5. Změnové řízení v projektovém portfoliu

Na procesu řízení změn se podílelo mnoho lidí z nejrůznějších útvarů, kteří museli navzájem mezi sebou sdílet potřebné informace, aby bylo nastavení procesu co nejefektivnější. Na definování rozhodujících změn se především podílel nejvyšší management, který tyto změny zapracovává do souladu se strategií. Nejvýznamnější podíl na změnovém řízení měla nicméně projektová kancelář, která společně s finančním managementem a controllingem identifikovala, posuzovala a analyzovala nejvýraznější změny a dopady do portfolia. V rámci této identifikace byly analyzovány dostupné finanční prostředky, interní zdroje, ale i nejrůznější termíny dodávek a subdodávek pro jednotlivé projekty.

Proces řízení změn v souvislosti s portfolio managementem zahrnoval několik kroků, které zajistil, že byla provedena dostatečná analýza dopadů na nejrůznější změny, které mohly v rámci řízení projektového portfolia nastat. Analýza dopadů byla pak důležitým podkladem pro rozhodování vysokého managementu ve vztahu k projektovému portfoliu.

Výše zmíněný proces řízení změn lze rozdělit do dvou kategorií, které jsou znázorněny v následující tabulce:

MIMO- PROJEKTOVÉ ZMĚNY	PROJEKTOVÉ ZMĚNY
<ul style="list-style-type: none"> • Jedná se o změny, které mají například klíčový dopad na současnou firemní strategii a které mohou způsobit změny v nastavení současného strategického směru. • Neméně zásadní změnou je snížení náklad, přesun oficiálního termínu releasu společného pro celou banku, kdy probíhají nejrůznější implementace IT změn a nasazení nových funkcionalit do produkce. 	<ul style="list-style-type: none"> • V tomto případě se jedná převážně o změny, kdy je rozšířen rozsah projektu či změny týkající se snížení či navýšení kapacit v oblasti lidských zdrojů, rozpočtu či změn termínů realizace.

Projektové vs. mimo-projektové změny (vlastní zpracování, zdroj: Česká spořitelna)

Jednou z důležitých částí nastavení systému kontroly a sledování daného procesu bylo zavedení strukturovaného přístupu řízení změn s dopadem do projektového portfolia. V rámci těchto aktualizací byly promítnuty do portfolia nové změny a to převážně dle nejrůznějších rozhodnutí business vlastníků, projektových sponzorů či představenstva společnosti. Velice důležitými podklady pro řízení těchto změn byly převážně strategické mapy, nejrůznější reporty s aktuálními informacemi o snižování či zvyšování nákladů, posunech termínů či nejrůznějších vazeb. Významný dopad na řízení změn měla taktéž legislativa.

4.2 Transformace řízení projektového portfolia v roce 2018

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 nejkomplexnější 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.

Změna v rámci transformace se dotkla více než tisícovky zaměstnanců na centrále, kteří tak museli najednou změnit styl práce a organizace a další necelá tisícovka zaměstnanců je do těchto nových agilních týmů postupně dle potřeby připojována. V souvislosti se zmiňovanou transformací je velice důležité, aby každý ze zaměstnanců věděl, co se od něj očekává a zároveň byl koncentrován na daný sprint. Každý tým proto pravidelně plánuje, kolik toho může zvládnout a jak maximálně pracovat na jejich splnění.

Co se týče časového ohraničení, kdy by měly být všechny změny uskutečněny a již dostatečně zaběhnuty ve firemní kultuře je rok 2025, kdy Česká spořitelna oslaví významné výročí 200 let od jejího založení.

4.2.1 Organizace a způsob práce

Oproti původnímu nastavení práce a firemní kultury mezi útvary spořitelny došlo ke snaze navýšit, a především navázat na užší spolupráci mezi businesssem a IT týmy, například prostřednictvím pravidelných setkání a schůzek, které díky nové organizaci práce v bance probíhají. Tradiční hierarchickou podnikovou strukturu tak nahradily týmy, které obsahují zaměstnance z nejrůznějších útvarů, kteří se zabývají určitými produkty, segmenty, provozem a rozvojem banky a jsou tudíž experty v dané oblasti a mohou tak přispět k co nejlepším službám pro uspokojení potřeb klientů. Výsledkem těchto změn je rychlejší a častější dodávání služeb a produktů pro klienty.

I. Organizační struktura

Základem transformace bylo nastavení organizační struktury zcela od začátku. Z tohoto důvodu bylo mnoho původních útvarů přetvořeno na tzv. Triby, což jsou velké tematické skupiny zaměřující se na určitou klientskou potřebu o 50 až 150 členech. Pro usnadnění pochopení tohoto rozdělení je možné Triby rozdělit do tří podskupin:



Rozdělení Tribů v České spořitelně (zdroj: Česká spořitelna)

1. Zákaznické Triby

Tento Tribe je ještě možné rozdělit dle zaměření na koncový klientský segment, to znamená na Korporátní (poskytování bankovních služeb korporacím – Large Corporates, ale i malým a středním podnikům – MSE), ale i Retailové neboli poskytování finančních a bankovních služeb fyzickým osobám. Hlavním úkolem těchto týmů je zajistit, aby každý z nabízených klientských produktů přinášel uživatelům co největší zážitek v podobě kvalitního produktu či služby a bance zároveň přinesl i co největší zisk.

2. Engagement Triby

Hlavní snahou všech týmů, které jsou součástí tohoto tribu je zajistit, aby vnímání banky bylo přívětivější ve smyslu spolutvůrce prosperity jednotlivců, firem ale i komunit. Tyto Triby odpovídají za všechny výstupy z banky směrem ke klientům. Jedná se například o oslovení klientů prostřednictvím nabídek tak, aby se jednalo o co nejrelevantnější a nejsrozumitelnější nabídky přizpůsobené konkrétnímu klientskému segmentu.

3. Podpůrné Triby

Primárním úkolem těchto tribů je technologický a procesní podpora převážně prodejní sítě a zákaznických tribů. Cílem je tedy zajistit propojenost více oblastí, aby došlo k co největšímu uspokojení klientských potřeb.

V rámci snazší organizace práce byly v rámci Tribů vytvořeny menší týmy neboli squady, které jsou vždy zaměřeny na jednu konkrétní tematickou oblast. Squad lze tedy možné popsat jako multifunkční autonomní tým o přibližně deseti členech sestavený z nejrůznějších odborníků, kteří pracují na změnách, aby zážitek klienta s produktem či službou byl co nejlepší. Tito odborníci zároveň dělají nejrůznější rozhodnutí, jak procesy zlepšit.

Každý tým, který je součástí squadu zodpovídá konkrétní řešení úkolů pro daný sprint a za kvalitu řešení. Zároveň se spolupodílí na vývoji produktu, hledání a rozhodování o nejlepším produktu pro klienta. V rámci týmu jsou pravidelné týmové rituály a schůzky, kde členové týmu rozhodují o náplni práce na další období, Každý tým pravidelně komunikuje s agile koučem a řeší s ním nejrůznější problémy a otázky týkající se rozvoje či dalšího postupu.

II. Způsob práce

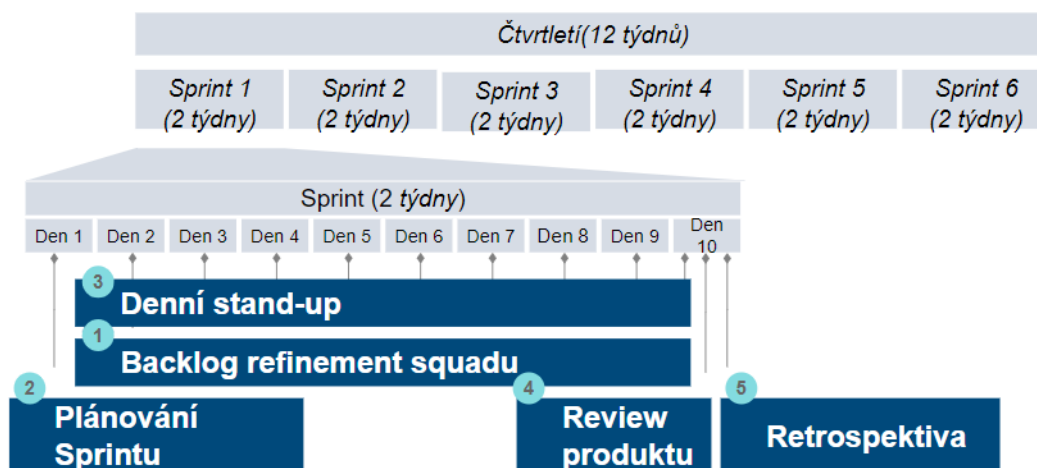
Do jednotlivých agilních týmů jsou dle aktuální potřeby zapojovány další útvary banky, a to například z oddělení kompilace, lidských zdrojů, controllingu či řízení rizik. Hlavním cílem je zač poskytnout co nejlepší služby klientům i zaměstnancům.

Nové pojetí práce v agilních týmech přineslo spolupráci různých expertů z různých oblastí a útvarů banky, kde díky úzkému propojení businessu a IT možné rychle reagovat na klientské potřeby v rychle měnícím se prostředí, které je tak topické pro současnou společnost. Agilní řízení se tak snaží o rychlejší připravenost a reakci na změnu, přehlednější komunikaci a určování priorit či nastavování spolupráce.

III. Sprint

Velmi výraznou změnou prošel způsob provedení a vyhotovení práce, na které se v rámci projektů momentálně pracuje. V souvislosti s transformací byla uvedena novinka, že veškerá práce na projektech bude probíhat v takzvaných Sprints, což jsou ustálené, relativně krátké časové úseky trvající průběžně 1-4 týdny, přičemž nejběžnější bývají dva týdny. Za tento časový úsek má být týmem dodána hotová verze produktu rozšířená o předem dohodnuté funkcionality. Všechny sprints jsou stejně dlouhé, každý z nich začíná plánování a končí prostřednictvím review a retrospektivou. Hlavní výhodou kratších sprintů je jednodušší rozplánování úkolů a rychlejší zpětná vazba.

Příprava na jednotlivý sprint probíhá výrazně předem a to v momentě, kdy produktový vlastník přináší nápady od klienta, popřípadě od kolegů ze squadu či ostatních týmů nebo přímo od vedení Tribů a banky. Dle předem stanovených pokynů je vytvořen seznam nápadů a požadavků, který je seřazen podle důležitosti. Seznam požadavků je průběžně, neustále aktualizován a prioritizován, kdy jednotlivé User stories (příběhy klienta) jsou seřazeny podle druhu činnosti, cílové skupiny, ale především i dle důležitosti.



Rozvržení sprintu v České spořitelně (zdroj: Česká spořitelna)

1. Backlog refinement squadu

Prvotním záměrem této schůzky je setkání produktových vlastníků a ostatních členů squadu, při kterém dojde k nacenění pracnosti a komplexnosti jednotlivých User stories. Nejdůležitějším výstupem schůzky, standardně trvající dvě hodiny, je vybraný seznam

prioritních User stories, které maximálně odpovídají záměru sprintu a mohou být zařazeny do sprintu prostřednictvím validace na planningu.

2. Plánování sprintu

Každý sprint začíná takzvaným planningem, který probíhá tím způsobem, že se tým rozhoduje kolik User stories je schopen dodat v rámci daného sprintu. Jelikož je toto rozhodnutí závazné, většinou si tým připraví detailní analýzu tím, že si rozfází a rozepíše User stories na detailní specifické úkoly, čímž si ověří množství práce a s tím spojenou realnost dodání. S pochopením produktu jako celku pomáhá produktový vlastník, který dohlíží na rovnoměrné rozvržení činnosti mezi jednotlivé členy squadu. Nedůležitějším výstupem tohoto plánování je přesný seznam úkolů pro konkrétní sprint s ověřenými odhady kapacit.

3. Denní standup

Denní standup slouží pro pravidelná denní týmová setkání, kdy každý člen týmu prezentuje svoji činnost v předchozím dni, čím se zabýval, na čem bude v daném dni pokračovat, zda narazil na překážky a v případě, že má volnou kapacitu, vybírá si nový úkol, na kterém se bude podílet. Pokud kterýkoliv člen potřebuje pomoci, je standup vhodným místem pro domluvení navazujícího setkání, nicméně samotný problém se na stanupu neřeší. Výstupem standupů je tzv. SCRUMboard prostřednictvím kterého se sleduje postup ve sprintu.

4. Review produktu

Každý sprint končí po uplynutí 2 týdnů, kdy nezáleží na stavu dodávek. Oficiálním ukončením sprintu je tzv. Sprint review, na kterém je představeno tzv. DEMO, což jsou na 100% dokončené funkční příběhy klienta daného sprintu. Nejdůležitějším bodem hodnocení je zpětná vazba od produktového vlastníka – akceptováno (předání klientovi) či neakceptováno (vráceno k přepracování). Výstupem tohoto kroku je zisk zpětné vazby od zadavatele.

5. Retrospektiva

Po každém sprintu provádí každý tým tzv. retrospektivu, jejíž hlavním účelem a zaměřením je reflexe fungování squadu a diskuse o možnostech a příležitostech ke zlepšení. Každý tým tak projednává činnosti a rozhodnutí, které byly provedeny dobře a které věci je dobré pro příště zlepšit s tím, že jsou navrženy konkrétní změny a rozdělení odpovědností za splnění. Organizaci jednotlivých sprintů a agilních ceremonií zajišťuje primárně agilní kouč daného squadu. Agilní kouč je nicméně odpovědný i za přípravu a průběžnou podporu správné realizace daného sprintu, ale i ostatních ceremonií. Za dodávku předem dohodnutých funkcionalit a především za splnění obsahu sprintu je odpovědný squad jako celek.

IV. Organizace práce

S užší spoluprací v rámci nového uspořádání souvisí i jisté úpravy pracovního prostředí, které se snaží přizpůsobit nejmodernějším trendům, ale zároveň poskytují i co nejsnadnější, nejefektivnější a nejrychlejší spolupráci.

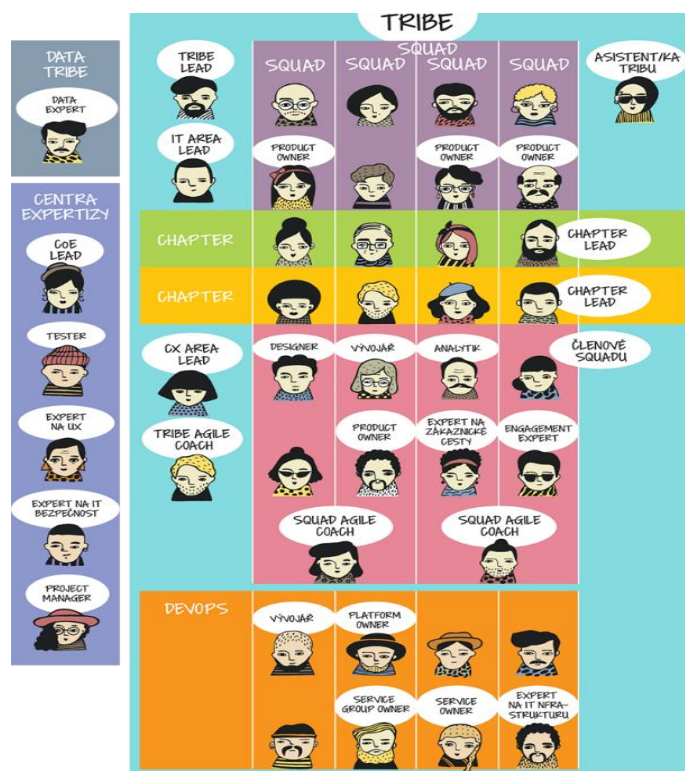


Agilní rozvržení kanceláře (zdroj: Office principles <https://officeprinciples.com/news>)

Každý Tribe v rámci banky má přiděleno tzv. hnízdo, v rámci kterého jsou rozmístěny i jednotlivé squady. Reálně tato změna přináší větší mobilitu a flexibilitu, kdy si zaměstnanci mohou dle vlastní potřeby vybírat různá místa na sezení, které v dané chvíli odpovídají jejich potřebě a umožní jim co nejefektivněji řešit s kolegy aktuální úkoly. K dispozici mají barové stoly a židle, kde mohou brainstormovat, designové lavičky s prostornými stoly s nástěnkami pro kreativní nápady, konferenční prostory pro workshopy, školení, schůzky a videohovory, ale i nejrůznější místa pro chvíli soukromí, jako například telefonní budky či prostory, kde je možné se maximálně soustředit na práci.

4.2.2 Nejdůležitější role a odpovědnosti

V souvislosti s novou organizační strukturou bylo vytvořeno mnoho nových rolí, které přinášejí různé odpovědnosti. Všechny nejdůležitější role, které v bance vznikly po transformaci jsou vyobrazeny na obrázku níže.



Nové role v České spořitelně (zdroj: Česká spořitelna)

Nejvýznamnějšími rolami v řízení projektů agilním způsobem jsou produktový vlastník, Chapter lead a Tribe lead.

I. Produktový vlastník

Jedná se o vlastníka daného tématu či problematiky, který do squatu přináší hodnotné zkušenosti a nápady. Produktový vlastník za daný produkt odpovídá, rozumí mu a zabývá se jím od jeho počátku, kdy se s nápadem přišlo, během celého jeho vývoje až do jeho konečného prodeje businessu či koncovému zákazníkovi. Produktový vlastník definuje priority a rozhoduje, na čem se bude primárně pracovat a co naopak možné na nějaký čas odložit. Produktový vlastník je v neustálém kontaktu s klienty, což znamená více než 50 % jeho času, komunikuje s nimi o jejich pocitech a zážitcích s bankovními produkty a přináší od nich zpětnou vazbu. V rámci squadu je nutné si uvědomit, že produktový vlastník není nadřazeným ostatním kolegům a ani ostatní kolegy nehodnotí. Produktový vlastník je tak pouze jeho součástí a účastní se týmových setkání a ujišťuje se, že tým rozumí všem požadavkům. Zároveň taktéž velmi úzce spolupracuje s Tribe leadem a Chapter leadem v rámci určování potřebných dovedností a znalostí pro fungování členů týmu.

II. Chapter lead

Často pracuje na projektech zejména jako člen squadu, nicméně jeho dodatečnou rolí je podpora týmu o přibližně deseti členech se stejnou specializací (dovednosti, znalosti), kteří jsou příslušníky stejného či jiného squadu, kdy zajišťuje sdílení znalostí a interakcí mezi členy různých týmů v rámci chapteru.

III. Squad agilní kouč

Podporuje squady, aby pracovaly jako efektivní tým a zároveň je jejich členem. Zároveň se zaměřuje na zlepšení procesů v rámci agilního vývoje.

IV. Člen squadu

Jedná se o primární hnací motor celého podniku a hlavního tvůrce hodnot pro klienty. Členy squadu je možné rozdělit na stabilní a na ty, kteří jsou do týmu zvaní dle momentální potřeby. Stálými členy jsou především designéři, vývojáři a také analytici. Analytik se zabývá převážně E2E řešeními, které pomáhá sestavit, popisuje User stories pro dané agilní sprinty, ale stejně tak se zaměřuje na automatizaci testů. Vývojáři se podílejí na vývoji nejrůznějších software a aplikací, stejně tak i na mnohých automatizacích u právě vyvinutých aplikací a na jejich následném testování.

Významným členem je také architekt, neboli designer, který kromě toho, že je součástí squadu pracuje i na vlastních projektech a vývojích.

V. Tribe lead

Má na starosti koordinaci Chapter leadů, produktových vlastníků a agilních koučů ve svém Tribu. Zabezpečuje plnění cílů Tribu v podobě KPI a taktéž se podílí na nejrůznějších strategických rozhodnutích. Tribe lead zároveň navrhuje složení a počet členů Tribu tak, aby vše co nejlépe fungovalo. Jeho hlavní snahou je vést Tribe jako firmu, vytvářet vizi a kvalitní prostředí pro efektivní práci squadů. Současně taktéž deleguje úkoly a odpovědnosti na týmy a dává jim tak co největší důvěru a autonomii.

4.2.3 Životní cyklus řízení portfolia

Tento proces popisuje cestu nápadu ke skutečné hodnotě určené pro klienta a to v podobě produktu či nové aplikace.



Agilní životní cyklus řízení portfolia (vlastní zpracování, zdroj: Česká spořitelna)

1. Sběr nápadu

S novými nejzajímavějšími nápady může přijít kdokoliv, každý nový a originální podnět se počítá. O nových nápadech by měli být pravidelně informováni Tribe leadé, aby tyto nápady byly sdružovány na jednotném místě a v případě shodných nápadů došlo k jejich logickému sloučení.

2. Ověření klientského potenciálu

Tento krok má za cíl ověřit hodnotu nápadu, to znamená, zda odpovídá klientským potřebám a lze ho namapovat na takzvaný klientský příběh „User story“. Nápad je nadále ověřován nejen interně dlouholetými experty na danou problematiku, ale i prostřednictvím dotazníků a rozhovorů přímo klienty banky.

3. Představení nápadu stakeholderům

V tomto kroku se jedná o první vyhodnocení představení samotného nápadu ostatním. Pokud se nápad líbí, má potenciál a klienti o něj stojí, je nápad realizován. Tato iniciativa je produktovým vlastníkem představována stakeholderům, aby věděli, co se zrovna plánuje, a především při jaké příležitosti. Během prezentace nápadu mohou stakeholderi produktovému vlastníkovvi sdělit, kde v nápadu pocít'ují slabiny a kde je tedy nutné dbát zvýšené obezřetnosti.

4. Ověření životaschopnosti nápadu

Ověření, jak si nápad stojí, v podobě oslovení potenciálních zákazníků, než se tým skutečně pustí do vývoje skutečného produktu, který zabere spoustu času a peněz. Ověření prototypu pomáhá týmu shromáždit maximální množství informací o oblíbenosti produktu či služby a to s minimálním úsilím. Hlavním cílem tohoto kroku je tedy ověření, zda zákazníci mají o produkt zájem a je tedy pravděpodobné, že cílový produkt zakoupí.

5. Rozpad na epiky

Produktový vlastník v průběhu tohoto kroku vydefinuje, které odborníky považuje nezbytné v účasti na rozpadu a pokud tuší výrazné dopady povolá na schůzky i zástupce dependetních Tribů. Celá debata se zaobírá především tematickými celky a zbytečně tak příliš nezabíhá do detailů. Během této schůzky je definován scope, kdy všechny iniciativy mají především jedno omezení a to rozsah, poněvadž musí být doručitelné nejpozději za kvartál.

6. Tvorba a review mema

Quarter Business Review Memo je dokument, kam se zaznamenávají údaje za jednotlivé Tribu a podle kterého se vyhodnocuje, čeho se za poslední kvartál dosáhlo. Mema si jednotliví Tribe leaderi vyměňují, čtou a vzájemně tak odlaďují závislosti. Údaje o Tribech se do QBR Mema zapisují v předem stanovené posloupnosti, kdy se nejprve zaznamenává cíle (Board priorita, jak si nápad stojí v rámci strategie banky), následují klíčové ukazatele (měřitelné hodnoty) a celý souhrn informací uzavírají seznam iniciativ. V průběhu diskuse se řeší, jaké jsou pro následující kvartál priority a zda je definováno, co který tým dodá. Nejvýraznější novinkou ve výběru priorit pro následující kvartál je to, že již není nutné mít požadavky zanalyzované a naceněné v MD, ale v takzvaných tričkách, kdy jsou squady rozděleny podle velikosti na XS, S, M, L a XL.

7. Akceptace a rozpad epiků

Primárním účelem kroku akceptace je přesun epiků z Tribe backlogu do Squad backlogu, což probíhá tak, že produktový vlastník po jednom odebírá po dohodě s ostatními produktovými vlastníky a Tribe leady epiky z Tribu do Squadu a to dle zaměření svého squadu. Během rozpadů epiků produktový vlastník společně s týmem rozpadnou epik na jednotlivé User stories, přičemž je neustálá snaha o minimalizaci scope, tudíž je podobný obsah přiřazován k sobě. Produktový vlastník zároveň získává důležité informace o řízení priorit jednotlivých User stories.

8. Příprava a definice user stories

Součástí přípravy a definice user stories je společný brainstorming v rámci squadu o tom, jak nejlépe doručit hodnotu požadovanou v User story a to v úzké spolupráci s produktovým vlastníkem, aby bylo zadání co nejpřesněji pochopeno. Pro zjednodušení práce je klientský příběh rozložen na jednotlivé subtasky.

Následně produktový vlastník znovu společně s týmem představí připravený a nadefinovaný klientský příběh, kdy jsou zhodnocena, akceptační kritéria a popisy jednotlivých funkcí a zároveň jak moc klientský příběh zapadá do produktové vize.

9. Sprint

Při plánování zařazení do Sprintu každý tým vizualizuje svoji dostupnou kapacitu pro následující Sprint a současně se tak zaváže, které prioritní User stories doručí na konci daného Sprintu.

10. Nasazení

Každý tým si pečlivě hlídá, aby User stories a tasky splňovaly náležitosti nutné k nasazení (číslo, verze). Zároveň musí tým garantovat kvalitu dodávky, kdy výsledek musí být pravidelně podporovaný a nasaditelný. Ohledně nasazení komunikuje s kolegy z podpory a deploymentu, kteří produkt přímo nasadí nebo se podílejí na jeho nasazení.

11. Ověření hodnoty v realitě

Během ověření se sleduje, jak se nápad uchytí na trhu. Vytvářejí se nejrůznější průzkumy a reporty, které se postupně vyhodnocují. Pokud se nápad příliš neuchytí a výsledky průzkumu jsou neuspokojivé, vezme si z toho produktový vlastník ponaučení a vrací se nápadem opět na začátek.

12. Nasazení hodnoty pro klienta i banku

Výsledný produkt či služba je nasazena do produkce, kdy je dostupnými kanály šířena mezi cílové uživatele.

4.3 Návrh prioritizace projektů v projektovém portfoliu

V této části práce bude na reálné projekty a prostředí České spořitelny aplikován vlastní návrh prioritizace projektů s využitím tří kvantitativních metod vícekriteriální analýzy variant, a to za účelem zjištění validních kritérií, které jsou pro rozhodování o projektové prioritě relevantní a také proto, aby bylo zjištěno, zda je možné tyto oblíbené a známé kvantitativní metody využít pro prioritizaci v tak velkém korporátním podniku jako je Česká spořitelna.

Návrh prioritizace projektového portfolia prostřednictvím vícekriteriální analýzy variant 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.

Prioritizace bude provedena pomocí tří metod vícekriteriální analýzy variant, a sice Metody váženého součtu, Metody bazické varianty a metody TOPSIS.

4.3.1 Návrh prioritizace projektů

Součástí kroku prioritizace jednotlivých projektů je rozhodování o výši priority určitého projektu ve srovnání s ostatními projekty v rámci celého portfolia. Tento proces přiřazování priorit má na starosti portfolio manažer, který, aby mohl rozhodnout o prioritizaci projektů, musí jednotlivé projekty mezi sebou porovnat a stanovit tak kritéria, která jsou pro efektivní hodnocení důležitá a která naopak nejsou příliš podstatná. Velice důležité je taktéž stanovit vhodný počet kritérií, přičemž, pokud je zvoleno přílišně mnoho kritérií, může být výběr nejvhodnější varianty zkomplikován. Malý počet zvolených kritérií, především pokud je kritérií zvoleno opravdu naprosté minimum, může přispět k nevhodnému výběru, a to z důvodu opomenutí či vynechání některých skutečností, které jsou pro vyhodnocení projektu klíčové.

I. Výběr kritérií

Na základě diskuse s odborníky České spořitelny a jejich poznatků z praxe bylo vybráno devět kritérií, na jejichž základě je možné provést prioritizaci projektového portfolia. Tato vybraná kritéria budou následně zhodnocena šesti bankovními manažery, kteří participují na řízení a prioritizaci projektů v České spořitelně. V souvislosti se změnami v řízení projektů a společnosti jako celku, bylo nutné vybrat takové odborníky, kteří byli součástí projektového portfolia před transformací, ale i po a během ní. Zvolená kritéria byla následující:

1. CENA

Prvním kritériem, na jehož základě se portfolio manažer rozhoduje v prioritizaci, je cena. Kritérium je vedeno jako minimalizační, poněvadž vždy je snaha o to, zajistit dodávku projektu za co nejnižší možnou cenu.

2. LEGISLATIVA

Dalším kritériem je legislativní požadavek a to například týkající se nařízení Evropské unie (například projekty GDPR či PSD2), nejrůznějších požadavků České národní banky ale i nálezů z interních a externích auditů, které je nutno mitigovat. Toto kritérium je maximalizační, protože, čím více je nutné projekt udělat z důvodu legislativního nařízení, tím je mu přiřazena vyšší hodnota.

3. DÉLKA TRVÁNÍ

Velice důležitým kritériem je taktéž plánovaná délka trvání daného projektu. Čím je odhad délky trvání projektu vyšší, tím je to pro plánování portfolia složitější ať už z důvodu kapacit, tak z důvodu ceny. Proto je toto kritérium minimalizační, a sice, čím kratší doba trvání, tím lépe.

4. NÁROČNOST NA IT KAPACITY

Jedním z dalších kritérií je taktéž náročnost na lidské zdroje, To znamená, jak velký počet osob se na projektu podílí, případně má do budoucna podílet. Toto kritérium obsahuje například i analýzu, kolik útvarů je do daného projektu zapojeno, protože čím více

potřebných kapacit je alokováno na projekt, tím je projekt náročnější a obtížnější na včasné dodání.

5. *PRIORITA BOARDU*

Toto kritérium je jedno z nejdůležitějších v rámci prioritizace a to převážně proto, že představuje názor a vůli vedení, jejich osobní preference. A jelikož vedení společnosti rozhoduje o rozpočtu a má poslední slovo ve finálním složení projektového portfolia, je nutné brát toto kritérium jako velmi podstatné.

6. *SHODA S FIREMNÍ STRATEGIÍ*

Kritérium shody s firemní strategií sleduje, do jaké míry projekt odpovídá aktuální strategii, Zda například přispívá k rozvoji této strategie nebo zavádí nové technologie, které jsou pro dosažení nové strategie nezbytné.

7. *DOPAD NA KLIENTA*

Kritérium mapuje, jaký dopad bude mít projekt na klienta, respektive, co mu přinese za produkt. Kritérium tedy udává, co klient díky projektu získá za novou službu či produkt. Do tohoto kritéria lze zahrnout i míru využití nových technologií pro poskytnutí většího klientského komfortu je důležité i proto, že mezi zákazníky vstupují nové mladší generace zvyklé tyto nejmodernější technologie využívat.

8. *ZKUŠENOST S OBDOBNÝM PROJEKTEM*

Kritérium zkušenosti s podobným projektem v sobě skrývá výraznou důležitost, a sice, pokud má projektový manažer nebo alokovaný tým již zkušenost s obdobnými technologiemi, procesy či postupy, je práce na projektu snazší, dají se často převzít i nejrůznější materiály a podklady pro účely řízení a testování projektu a zároveň je i jednodušší zahájit práci na projektu, protože projektový manažer a jeho tým již ví, co které kroky obnáší a jaká kapacita, či která časová náročnost bude na konkrétní činnosti potřeba.

9. SENIORITA PROJEKTOVÉHO MANAŽERA

Kriterium zaměřující se na zkušenost projektového manažera se může zdát na první pohled nepodstatné, nicméně i zkušenost projektového manažera je velmi významným faktorem pro včasné a úspěšné dokončení projektu. Zkušený projektový manažer si dokáže ohlídat mnoho činností najednou, je pro tým přirozenou autoritou, s čímž například může méně zkušený projektový manažer bojovat, kdy nemá v týmu příliš velký respekt a tudíž tým bere jeho pokyny na lehkou váhu a může tak dojít ke zpoždění dodání některých úkolů nebo například ke zpoždění testování.

II. Výběr hodnotících manažerů projektového portfolia

Pro zhodnocení kritérií bylo osloveno šest manažerů, kteří se podílejí na prioritizaci projektového portfolia a ze svých získaných zkušeností jsou tak schopni jednotlivá kritéria mezi sebou porovnat. Po diskusi s manažery České spořitelny byli zvoleni tito odborníci:

1. IT Demand manažer

Tento manažer se snaží porozumět, jak nejvhodněji vyhovět potřebám, a především očekáváním klientů a spolupracovníků. Demand manažer tudíž udává portfoliu správný směr a podílí se ve spolupráci se svým týmem na výběru té nejlepší varianty v podobě skupinky projektů, projektových požadavků, které jsou shodné se strategickými cíli, které by bylo vhodné v následujícím období realizovat. Během tohoto výběru taktéž jedná se zástupci vrcholového managementu ohledně strategického směřování a zároveň s businesssem odlaďuje aktivity týkající se propojení obchodních cílů a strategie.

2. Release manažer

Release manažer má na starosti proces plánování, správy a řízení portfolia v různých fázích jeho životního cyklu a to jak z pohledu procesů tak i z pohledu vývoje, protože odsouhlasuje plán nasazení změn do produkce, kdy je primárně důležité, aby každý release obsahoval vzájemně kompatibilní komponenty, které zajistí co nejoptimálnější skladbu projektů pro nasazení.

3. Manažer projektové kanceláře

Manažer projektové kanceláře má přehled o všech projektech, které jsou v projektovém portfoliu obsaženy.

4. Solution manažer

Hlavní náplní práce solution manažera je dohlížet na všechny aspekty projektu a to od revize postupů, přes dohled na vývoj konkrétních produktů až po implementační fázi jednotlivých projektů

5. Agile process manažer

Manažer agilních procesů odpovídá za dodržování zásad agilního řízení při rozhodování o prioritizaci projektů. V rámci České spořitelny má taktéž na starosti správu aplikace pro podporu procesního řízení Demand managementu.

6. Portfolio Manager

Náplní práce tohoto manažera je zkorigovat retailové a korporátní aktivity v rámci projektového portfolia, aby byly dostatečně vyvážené a nevznikaly mezi nimi konflikty.

III. Výběr projektů projektového portfolia

Pro lepší přehlednost výsledků a snazší orientaci hodnotitelů bylo vybráno 10 projektů patřících do jedné skupiny v rámci projektového portfolia. Hodnotitelé hodnotili reálně běžící projekty, nicméně z důvodu ochrany bankovních údajů budou pro účely práce pouze stručně popsány a názvy projektů anonymizovány a pojmenovány pouze jako projekt 1, projekt 2, projekt 3, atd.

	POPIS PROJEKTU
Projekt 1	Zabývá se implementací návrhů na zlepšení internetového bankovníctví
Projekt 2	Zaměřen na zajištění kompatibility s nařízením EU o ochraně osobních údajů
Projekt 3	Zajišťuje zavádění nových moderních technologií na pobočky, například v podobě tabletů pro podpis dokumentů, aby se snížila spotřeba papírů
Projekt 4	Řeší konsolidaci hlavních bankovních systémů
Projekt 5	Zajišťuje nastavení kompatibility se směrnicí EU týkající se provádění online plateb a poskytování informací o platebním styku
Projekt 6	Je zaměřen na migraci na nový bankovní core systém
Projekt 7	Cílem projektu je provedení úprav a vylepšení mobilního bankovníctví
Projekt 8	Rozvoj používání digitální identity
Projekt 9	Zavádění nového softwaru pro bankomaty
Projekt 10	Přináší řešení v podobě otevřeného API prostředí

Vybrané projekty pro hodnocení (vlastní zpracování, zdroj: Česká spořitelna)

4.3.2 Postup hodnocení projektů a projektových kritérií

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.

Z tohoto důvodu byla každému hodnotiteli předložena tabulka se seznamem deseti projektů, kde za každý projekt bylo potřeba ohodnotit jednotlivá kritéria na škále od 1 do 9 a to dle vlastního uvážení a preferencí vzhledem k danému projektovému portfoliu. Podrobnější vysvětlení, které hodnotitelé dostali k dispozici s instrukcemi, jak tabulku ohodnotit je zobrazeno v tabulce níže.

KRITERIUM	DRUH	POPIS KRITERIA	HODNOTÍCÍ ŠKÁLA
cena	MIN	<i>Hodnocení celkových nákladů na projekt optikou projektem dodaného výstupu</i>	(1 - limitující, 9 - velmi levné)
legislativa	MAX	<i>Do jaké míry naplňuje výstup projektu legislativní požadavky</i>	(1 - netýká se legislativy, 9 - výstup je čistě legislativní požadavek)
délka trvání	MIN	<i>Hodnocení adekvátnosti doby dodání výstupu projektu - Time To Market</i>	(1- neúnosně dlouhé, 9 - velmi krátké)
náročnost na IT kapacity	MIN	<i>Hodnocení objemu IT kapacit zapojených efektivně do projektu</i>	(1 - extrémně náročné, 9 - bez IT kapacit)
BoD Priorita	MAX	<i>Jak moc je daný projekt a jeho výstup v souladu s cíly BoD</i>	(1- bez vazby na BoD priority, 9 - přímá podpora BoD)
shoda s firemní strategií	MAX	<i>Jak moc naplňuje projekt aktuální klíčové priority banky</i>	(1 - nulová shoda, 9 - 100% shoda)
Dopad na klienta	MAX	<i>Hodnocení dopadu výstupu projektu na koncového klienta?</i>	(1 - klient vůbec nepozná, 9 - maximálně zlepšuje clientský zážitek)
Zkušenost s obdobným projektem	MAX	<i>Do jaké míry je možné využít předchozích lessons learned z obdobného typu projektu</i>	(1 - nemám benchmark, 9 - máme už zmapované z dřívějšíka)
Seniorita PM	MAX	<i>Potřebná míru seniority PM v rámci dané aktivity</i>	(1- řízeno bez PM liniově, 9 - velice seniorní PM)

Seznam hodnotících kritérií (vlastní zpracování, zdroj: Česká spořitelna)

Zároveň zaměstnanci České spořitelny hodnotili i kritériální tabulku, kde zhodnocovali a porovnávali jednotlivá kritéria mezi sebou navzájem. Hodnocení kritérií bylo provedeno prostřednictvím tzv. Saatyho matice, kde je srovnáváno kritérium v řádku s kritériem ve sloupci.

4.3.3 Výsledky hodnocení jednotlivých hodnotitelů

1. IT Demand Manager

Manažer, který tabulky hodnotil, působí v bankovní sféře již téměř 30 let. Skladba projektové tabulky dle jeho názoru zcela reprezentuje současný směr a strategii banky, stejně tak i cíle nejvyššího vedení (Boardu). V projektové tabulce je možné si všimnout výrazné orientace na digitální projekty a služby, nicméně je stále zachován dostatek prostoru pro realizaci bankovních požadavků. Výrazně patrný je i důraz na úpravu základních bankovních systémů, kdy je vyžadováno přizpůsobení se jejich počtu a složitosti a to v rámci již zmíněné rozvíjející se digitalizace společnosti.

a. Hodnocení kritérií

Co se týče kritériální tabulky, je pohledem Demand manažera, který je odpovědný za portfolio projektů a neprojektových požadavků z pohledu releasu a dodržování termínů na kvartální bázi, vnímá jako nejdůležitější a nejkritičtější kritérium legislativu. Co se týče ceny, nepovažuje toto kritérium za klíčové, co se prioritizace týče, proto je z celkových devíti kritérií až na 6.místě. Za mnohem důležitější a přínosnější považuje kritérium shody s firemní strategií či náročnost na IT kapacity. S ohledem na agilizaci prostředí v České spořitelně ustupuje do pozadí význam seniority projektového manažera.

NÁZEV KRITERIA	HODNOTA KRITERIA
legislativa	0,49131
shoda s firemní strategií	0,1005
náročnost na IT kapacity	0,09956
BoD Priorita	0,08173
délka trvání	0,08104
cena	0,06342
Dopad na klienta	0,04273
zkušenost s obdobným projektem	0,02547
Seniorita PM	0,01424

Hodnocení kritérií - Demand manažer (vlastní zpracování)

b. Hodnocení projektů

Při zhodnocení projektů si lze všimnout, že se výsledky všech tří metod víceméně shodují, jelikož se u všech metod v první pětičce vyskytují projekty 2,3,5 a 8, což jsou dva legislativní projekty, které je nutno realizovat z důvodu nařízení Evropské unie a dva projekty, které přinášejí nové digitální produkty, což zcela odpovídá současné strategii a

doporučením Boardu. Nejnižší prioritu získal projekt číslo 9, který se týká zavedení nového bankomatového software. Překvapivě nízkou prioritu obdržel projekt číslo 7 týkající se úprav mobilního bankovníctví.

	TOPSIS		MVS		MBV
Projekt 5	0,84442	Projekt 3	0,68242	Projekt 3	0,64439
Projekt 2	0,8023	Projekt 5	0,62404	Projekt 5	0,63498
Projekt 3	0,72004	Projekt 2	0,58542	Projekt 2	0,59987
Projekt 8	0,70617	Projekt 8	0,57495	Projekt 8	0,58737
Projekt 10	0,5191	Projekt 10	0,47017	Projekt 6	0,57804
Projekt 7	0,3082	Projekt 6	0,46157	Projekt 4	0,50572
Projekt 6	0,2771	Projekt 1	0,39035	Projekt 1	0,47919
Projekt 4	0,24145	Projekt 4	0,3802	Projekt 10	0,45751
Projekt 1	0,22247	Projekt 7	0,375	Projekt 7	0,38682
Projekt 9	0,1977	Projekt 9	0,12428	Projekt 9	0,18915

Hodnocení projektů - Demand manažer (vlastní zpracování)

2. Release Manager

Jelikož má release manažer na starosti proces plánování, správu a řízení portfolia v různých fázích jeho životního cyklu, je možné si všimnout i této tendence v rozhodování o projektových prioritách.

a. Hodnocení kritérií

Pohledem manažera odpovědného za mitigaci rizik pro nasazování požadavků do běžné rutiny je vnímáno jako nejkritičtější kritérium náročnost na kapacity, protože při velkém množství legislativních požadavků nezbývají kapacity na čistě business aktivitu, případně se velikost releasů neúměrně zvětšuje. Tuto důležitost lze vyčíst i z tabulky hodnocení kritérií, kdy se kritérium náročnosti na kapacity umístilo na 3.příčce hned za legislativou a prioritou Boardu. Nejmenší důležitost opět obdrželo kritérium seniority projektového manažera.

NÁZEV KRITERIA	HODNOTA KRITERIA
legislativa	0,45319
BoD Priorita	0,12525
náročnost na IT kapacity	0,09812
shoda s firemní strategií	0,09812
délka trvání	0,09192
cena	0,06428
Dopad na klienta	0,04126
zkušenost s obdobným projektem	0,01757
Seniorita PM	0,01029

Hodnocení kritérií - Release manažer (vlastní zpracování)

b. Hodnocení projektů

Co se týče projektů, do užšího výběru se dostaly opět oba legislativní projekty, ale taktéž opět projekt číslo 8 – Používání digitální identity, projekt číslo 1 – úprava internetového bankovníctví a projekt číslo 10 – otevřené API prostředí. Drobným překvapením může být propad projektu číslo 3 – používání tabletů a pobočkách.

	TOPSIS		MVS		MBV
Projekt 2	0,88453	Projekt 2	0,63904	Projekt 2	0,67043
Projekt 5	0,84393	Projekt 5	0,59352	Projekt 5	0,62996
Projekt 8	0,51911	Projekt 1	0,50396	Projekt 1	0,55431
Projekt 10	0,51342	Projekt 8	0,43136	Projekt 8	0,51325
Projekt 7	0,33828	Projekt 10	0,42673	Projekt 10	0,45898
Projekt 3	0,32378	Projekt 7	0,37665	Projekt 7	0,43682
Projekt 1	0,22824	Projekt 3	0,32685	Projekt 4	0,43539
Projekt 9	0,16908	Projekt 4	0,30012	Projekt 6	0,43539
Projekt 4	0,14115	Projekt 6	0,30012	Projekt 3	0,39292
Projekt 6	0,14115	Projekt 9	0,11279	Projekt 9	0,17937

Hodnocení projektů - Release manažer (vlastní zpracování)

3. Project management office (PMO)

Zástupkyně projektové kanceláře, která tabulku taktéž vyplnila, pracuje v projektové kanceláři již dlouhou řadu let, přičemž je velice úzce zapojena do procesního řízení a metodiky. Hodnotitelka během hodnocení uvedla, že skladba uvedného portfolia mapuje současné cíle banky. V portfoliu jsou uvedeny projekty orientované na klienta a digitalizaci, projekty, jejichž cílem je zajistit soulad banky s legislativními požadavky a v neposlední řadě i projekty zaměřené na konsolidaci IT systémů.

a. Hodnocení kritérií

Z pohledu PMO na řízení projektového portfolia, mají velkou váhu projekty jejichž cílem je splnit legislativní požadavky kladené na banku a samozřejmě priority vedení a shoda s firemní strategií. Dalším důležitým aspektem je cena a dopad na klienta. Z toho vyplývá, že i pro PMO je nejdůležitějším kritériem legislativa, kterou téměř se shodnými hodnotami následují kritérium shoda s firemní strategií a priorita Boardu. Naopak za nepříliš důležité je považováno kritérium týkající se délky trvání projektu, zkušenost s obdobným projektem či seniorita projektového manažera.

NÁZEV KRITERIA	HODNOTA KRITERIA
legislativa	0,38563
shoda s firemní strategií	0,14232
BoD Priorita	0,13446
náročnost na IT kapacity	0,09868
cena	0,08174
Dopad na klienta	0,07723
délka trvání	0,04832
zkušenost s obdobným projektem	0,01817
Seniorita PM	0,01346

Hodnocení kritérií - PMO (vlastní zpracování)

b. Hodnocení projektů

Hodnocení priority projektů vychází obdobně jako u hodnocení Demand manažera. Do nejužšího výběru se u metody TOPSIS a metody váženého součtu dostaly projekty 2,3,5,8, u metody bazické varianty se do užšího výběru dostal i projekt číslo 6 – Migrace na nový core systém. Z uvedených výsledků lze vyvodit, že z pohledu PMO mají největší prioritu

opět legislativní projekty a to společně s inovativními digitálními projekty. Projektová kancelář považuje taktéž za velmi důležitý projekt migrace na nový core systém. Naopak nejmenší prioritu obdržel opět projekt číslo 9 zabývající se implementací nového softwaru pro bankomaty.

TOPSIS		MVS		MBV	
Projekt 5	0,73938	Projekt 3	0,63298	Projekt 3	0,65
Projekt 3	0,72357	Projekt 5	0,58424	Projekt 8	0,62029
Projekt 2	0,68612	Projekt 8	0,57044	Projekt 5	0,6005
Projekt 8	0,69223	Projekt 2	0,52157	Projekt 6	0,59485
Projekt 10	0,53755	Projekt 10	0,47087	Projekt 2	0,54798
Projekt 7	0,40723	Projekt 7	0,46642	Projekt 1	0,57806
Projekt 1	0,34344	Projekt 6	0,46225	Projekt 7	0,49369
Projekt 6	0,32473	Projekt 1	0,46445	Projekt 10	0,47386
Projekt 4	0,23579	Projekt 4	0,33817	Projekt 4	0,48456
Projekt 9	0,21495	Projekt 9	0,15367	Projekt 9	0,21209

Hodnocení projektů - PMO (vlastní zpracování)

4. Solution manager

Solution manažer, který projekty a kritéria hodnotil, se v České spořitelně pohybuje již 30 let, kdy jeho specializací jsou kartové a bankomatové produkty a software. Solution manažer odpovídá především za dodávky jednotlivých projektů v rámci portfolia a případná technická řešení, kde je nutné ohlídat správnou návaznost aplikací. Za nejdůležitější kritérium hodnotitel osobně považuje dostupné IT kapacity.

a. Hodnocení kritérií

Co se týče výsledných hodnot v tabulce, nejdůležitějším kritériem je cena, kterou v těsném zákrytu následuje legislativní kritérium. Dvakrát nižší důležitost obdrželo kritérium délka trvání a náročnost na IT kapacity.

NÁZEV KRITERIA	HODNOTA KRITERIA
cena	0,25185
legislativa	0,20288
délka trvání	0,13291
náročnost na IT kapacity	0,13405
BoD Priorita	0,07773
shoda s firemní strategií	0,07559
Dopad na klienta	0,0854
zkušenost s obdobným projektem	0,02356
Seniorita PM	0,01604

Hodnocení kritérií - Solution manažer (vlastní zpracování)

b. Hodnocení projektů

Co se projektů týče je na první pohled zřetelné, že se názor o prioritě projektů příliš neliší až na dvě výjimky a to ve výrazné preferenci projektu číslo 10 – Otevřené API prostředí, kdy je zřejmý pohled odborníka na IT aplikace a propojenost systémů. Stejně tak si lze všimnout výrazné preference u projektu číslo 9 – Implementace nového bankomatového softwaru, kdy je zřejmé zaměření hodnotitele na kartové a bankomatové projekty a tudíž projekt, který přinese lepší bankomatový software vidí jako zásadní, protože klientům přinese lepší a vstřícnější služby a to například prostřednictvím implementace bezkontaktních výběrů pro lepší pohodlí klienta.

	TOPSIS		MVS		MBV
Projekt 10	0,73115	Projekt 2	0,56612	Projekt 1	0,71327
Projekt 2	0,68035	Projekt 10	0,48104	Projekt 4	0,6799
Projekt 5	0,62668	Projekt 1	0,45452	Projekt 6	0,64226
Projekt 9	0,49552	Projekt 9	0,44868	Projekt 8	0,44629
Projekt 8	0,49495	Projekt 5	0,43927	Projekt 2	0,42143
Projekt 7	0,48784	Projekt 7	0,37874	Projekt 5	0,41576
Projekt 3	0,47459	Projekt 4	0,36832	Projekt 9	0,41263
Projekt 1	0,25547	Projekt 8	0,36667	Projekt 3	0,36969
Projekt 4	0,14019	Projekt 3	0,36464	Projekt 7	0,36722
Projekt 6	0,08337	Projekt 6	0,33465	Projekt 10	0,35036

Hodnocení projektů - Solution manažer (vlastní zpracování)

5. Agile process manager

Hodnotitelka má v rámci portfolia odpovědnost za aplikaci pro podporu procesního řízení Portfolio a Demand managementu. Během přechodu České spořitelny na agilní způsob řízení měla na starosti funkční podporu nástroje pro agilní řízení. Z výše uvedených informací je zřejmé, že hodnotitelka, která je výrazně zaměřená na agile, považuje za významná kritéria související s dopadem na klienta a se shodou s firemní strategií.

a. Hodnocení kritérií

Nejvyšší hodnotu obdrželo kritérium legislativa, nicméně na druhém místě se umístilo kritérium dopadu na klienta a je tedy možné si všimnout, jak důležité je toto kritérium v agilním světě. Výrazná, až dvojnásobná, propast mezi hodnotou kritérií je mezi shodou s firemní strategií a náročností na IT kapacity. Seniorita projektového manažera je oproti ostatním hodnotitelům považována za důležitější kritérium než cena či délka trvání.

NÁZEV KRITERIA	HODNOTA KRITERIA
legislativa	0,44649
Dopad na klienta	0,16815
BoD Priorita	0,13823
shoda s firemní strategií	0,10829
náročnost na IT kapacity	0,0392
zkušenost s obdobným projektem	0,03044
Seniorita PM	0,02385
cena	0,02129
délka trvání	0,02405

Hodnocení kritérií - Agile process mng. (vlastní zpracování)

b. Hodnocení projektů

S rozlišnými kritériálními preferencemi souvisí i trochu jiné priority u projektů v projektovém portfoliu. Mezi projekty s vyšší prioritou se dostaly i projekty 1 – Úpravy internetového bankovníctví a projekt číslo 4 – Konsolidace core systému.

	TOPSIS		MVS		MBV
Projekt 2	0,79597	Projekt 2	0,63397	Projekt 2	0,65627
Projekt 5	0,4964	Projekt 1	0,5117	Projekt 5	0,55688
Projekt 4	0,2557	Projekt 5	0,49745	Projekt 1	0,54676
Projekt 8	0,24637	Projekt 7	0,47124	Projekt 7	0,52881
Projekt 7	0,21312	Projekt 3	0,42887	Projekt 4	0,49798
Projekt 3	0,21117	Projekt 4	0,41394	Projekt 3	0,49645
Projekt 1	0,21053	Projekt 8	0,34645	Projekt 8	0,48462
Projekt 10	0,17365	Projekt 6	0,36167	Projekt 6	0,43772
Projekt 6	0,151	Projekt 10	0,23908	Projekt 10	0,38343
Projekt 9	0,11949	Projekt 9	0,17617	Projekt 9	0,33666

Hodnocení projektů - Agile process mng. (vlastní zpracování)

6. Portfolio manager

Tabulku kritérií a projektů vyplnil taktéž i jeden z bývalých portfolio manažerů, kteří v České spořitelně působili a kteří po transformaci přešli na jiné pozice.

a. Hodnocení kritérií

Hodnotitel vnímá jako nejdůležitější kritérium legislativa, následujíc prioritou Boardu a náročností na kapacity IT, které jsou však hodnotitelem ohodnoceny třikrát nižší hodnotou než kritérium legislativa. Naopak nejnižší ohodnocení získalo kritérium zkušenost s obdobným projektem.

NÁZEV KRITERIA	HODNOTA KRITERIA
legislativa	0,39372
BoD Priorita	0,12763
náročnost na IT kapacity	0,11616
shoda s firemní strategií	0,09357
Dopad na klienta	0,091
délka trvání	0,07758
cena	0,06488
Seniorita PM	0,01823
zkušenost s obdobným projektem	0,01723

Hodnocení kritérií - Portfolio manažer (vlastní zpracování)

b. Hodnocení projektů

Co se týče projektů, do první pětky se opět dostaly oba legislativní projekty a projekt zabývající se využitím digitální identity. Oproti ostatním hodnotitelům si výrazně polepšil projekt číslo 4 – konsolidace core systémů a naopak pohoršil projekt používání tabletů na pobočkách, který u jiných hodnotitelů vycházel jako jeden z nejlepších, například v případě hodnocení demand manažera či projektové kanceláře.

	TOPSIS		MVS		MBV
Projekt 5	0,83458	Projekt 5	0,69012	Projekt 2	0,64753
Projekt 2	0,82109	Projekt 2	0,64338	Projekt 5	0,64722
Projekt 10	0,52941	Projekt 1	0,51282	Projekt 6	0,59168
Projekt 8	0,50375	Projekt 10	0,494	Projekt 1	0,52528
Projekt 6	0,28137	Projekt 6	0,47576	Projekt 4	0,50151
Projekt 1	0,27997	Projekt 8	0,47406	Projekt 8	0,49502
Projekt 4	0,23377	Projekt 4	0,37432	Projekt 10	0,47362
Projekt 9	0,23161	Projekt 7	0,31949	Projekt 3	0,34573
Projekt 7	0,22997	Projekt 3	0,30806	Projekt 7	0,3332
Projekt 3	0,22171	Projekt 9	0,14792	Projekt 9	0,21026

Hodnocení projektů - Portfolio manažer (vlastní zpracování)

4.3.4 Souhrnné výsledky hodnocení kritérií a projektů

Z jednotlivých výsledků výše vyplývá, že u hodnotitelů nedošlo k jasné shodě a to ani v případě vah jednotlivých kritérií, ani v případě výsledného pořadí projektů.

V následující tabulce je zobrazeno konečné pořadí kritérií, kterého bylo dosaženo prostřednictvím aritmetického průměru hodnot všech šesti hodnotitelů.

NÁZEV KRITERIA	HODNOTA KRITERIA
Legislativa	0,39553675
BoD Priorita	0,114171814
Shoda s firemní strategií	0,103064416
Náročnost na IT kapacity	0,097626557
Cena	0,091244341
Dopad na klienta	0,084294612
Délka trvání	0,075970503
Zkušenost s obdobným projektem	0,022072788
Seniorita PM	0,016018218

Souhrnné výsledky kritérií (vlastní zpracování)

Za nejdůležitější kritérium hodnotitelé považují legislativní kritérium, což odpovídá praxi, protože projekty, které jsou dány legislativou (směrnicemi EU, nařízením ČNB) považuje banka za svoji prioritu, kdy jistě výrazný vliv mají i represivní sankce, které v případě nedodržení této legislativy může nadřízený orgán bance udělit. Více než pětinasobně nižší důležitost má pak dle hodnotitelů kritérium délka trvání projektu, kdy tolik nezáleží na tom, jak dlouho projekt trvá, ale jakou hodnotu klientům ve výsledku přinese. Nejnižší hodnocení obdrželo kritérium seniorita projektového manažera, což je odůvodněno přechodem na agilní způsob řízení projektů, kdy významnost projektového manažera výrazně ustupuje do pozadí.

Podrobnější hodnocení je zobrazeno v následující tabulce, kde je u jednotlivých kritérií prostřednictvím pořadí uvedeno, jak který hodnotitel hodnotil. Zároveň je pro každé kritérium prostřednictvím barevné škály zobrazeno, jak si jednotlivá hodnocení vedou mezi sebou.

	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

Pořadí kritérií dle hodnotitele (vlastní zpracování)

Z této tabulky vyplývá, že v některých kritériích panuje mezi hodnotiteli shoda, jako například u kritéria legislativa, zkušenost s obdobným projektem či seniorita PM. Přesto i tak se hodnotitelé neshodli zcela, protože například dle Solution manažera je kritérium cena ještě důležitější než legislativa. V jiných případech, jako například kritérium dopad na klienta či délka trvání, již shoda není jednoznačná a spíše záleží na pozici a zaměření hodnotitele. Tabulka tedy udává, že 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.

Co se týče prioritizace projektů, bylo konečné pořadí stanoveno prostřednictvím aritmetického průměru z výsledků všech tří metod. Nejdůležitějšími projekty jsou legislativní projekty 2 a 5 a také projekt číslo 8, zabývající se digitální identitou.

NÁZEV PROJEKTU	HODNOTA PROJEKTU
Projekt 2	0,65574219
Projekt 5	0,62774029
Projekt 8	0,5040742
Projekt 3	0,46210301
Projekt 10	0,45466281
Projekt 1	0,43193253
Projekt 6	0,38526126
Projekt 7	0,38437464
Projekt 4	0,36267591
Projekt 9	0,22955768

Konečné - výsledné pořadí projektů 1 (vlastní zpracování)

Dle obrázku níže je možné si všimnout, že mezi výsledky jednotlivých metod jsou drobné rozdíly, kdy se občas pořadí projektů liší o přibližně jednu a dvě příčky.

	TOPSIS		MVS		MBV
Projekt 2	0,77839279	Projekt 2	0,598250482	Projekt 2	0,59058332
Projekt 5	0,73089862	Projekt 5	0,571436952	Projekt 5	0,58088531
Projekt 8	0,52709683	Projekt 1	0,472966621	Projekt 1	0,56614516
Projekt 10	0,50071263	Projekt 8	0,460653178	Projekt 6	0,54665907
Projekt 3	0,44581087	Projekt 3	0,457299996	Projekt 8	0,5244726
Projekt 7	0,33077334	Projekt 10	0,430313972	Projekt 4	0,51750847
Projekt 1	0,25668582	Projekt 6	0,399337018	Projekt 3	0,48319816
Projekt 9	0,23805906	Projekt 7	0,397923479	Projekt 10	0,43296183
Projekt 6	0,2097877	Projekt 4	0,36251108	Projekt 7	0,4244271
Projekt 4	0,20800818	Projekt 9	0,193918811	Projekt 9	0,25669516

Výsledky jednotlivých metod 1 (vlastní zpracování)

Podrobnější přehled je k dispozici v této tabulce, kde jsou vyobrazeny souhrnné výsledky (průměr hodnocení všech hodnotitelů) pro každý projekt a to u každé použité metody. Ve výsledních jednotlivých metod jsou, jak již bylo řečeno, drobné rozdíly. Není možné tedy jednoznačně určit, která metoda je v tomto případě nejspolehlivější. Pokud se blíže podíváme na výsledky těchto tří metod, lze říci, že větší shoda panuje mezi Metodou váženého součtu (MVS) a mezi Metodou bazické varianty (MVB), kde se výsledky liší o trochu méně než je to u metody TOPSIS. Nicméně, může to být způsobeno tím, že jde o

průměr hodnocení všech hodnotitelů a výsledky tak mohou zkreslovat. Velmi důležité je tedy zmínit, že u některých projektů panovala mezi hodnotiteli shoda, například u legislativních projektů 2 a 5, u některých projektů – projekt 3 (tablety na pobočkách) se názory hodnotitelů výrazně rozcházejí. U projektu číslo 9, zavedení nového bankomatového software, však možné si všimnout výrazné preference Solution manažera ve srovnání s ostatními hodnotiteli. Jak již bylo zmíněno výše, jedná se o projekt, do kterého je daný manažer osobně angažován, což ve výsledku výrazně ovlivňuje jeho preferenci.

5 Výsledky a diskuse

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. Kriteria 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 portfolio 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 Závěr

Diplomová práce se zabývala definicí pojmu portfolio managementu v České spořitelně a to se zaměřením se na zmapování nejdůležitějších kritérií, dle kterých se rozhoduje o prioritě pro jednotlivé projekty.

Vzhledem k tomu, že i do České spořitelny pronikla agilní metodika řízení projektů, bylo možné prostřednictvím diplomové práce sledovat nejvýraznější změny mezi tradičním a agilním stylem řízení.

Stěžejní součástí práce byla pak přímá spolupráce se zaměstnanci České spořitelny, kdy byli požádáni o vyplnění kritériálních a projektových tabulek, aby bylo možné prostřednictvím metod vícekritériální analýzy variant zhodnotit, které kritérium je pro prioritizaci stěžejní a které naopak o tom, zda projekt bude zařazen do releasu či nikoliv prakticky nerozhoduje.

Výsledky práce byly následně zkonzultovány s jednotlivými respondenty, kdy se většina respondentů shodla, že v této navržené podobě nelze vypracovaný návrh aplikovat.

Tento či obdobný model může nicméně v budoucnu posloužit při možných změnách řízení jako inspirace, jak prioritizaci projektového portfolia nastavit či pro manažery, kteří se řízení portfolia projektů teprve chystají ve svém podniku zavést.

7 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.
- Consortium, Agile Business. 2017.** *Agile Portfolio*. Ashford, Kent : Agile Business Consortium Limited, 2017.
- Dvořák, Drahošlav a Mareček, Martin. 2017.** *Project Portfolio Management*. Brno : Computer Press, 2017. 978-80-251-4893-8.
- Fotr, J, Dědina, J. a Hružová, H. 2006.** *Manažerské rozhodování*. Praha : Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9.
- Krebs, Jochen. 2009.** *Agile Portfolio Management*. místo neznámé : Microsoft Press, 2009.
- 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.
- Ramik, Jaroslav. 1999.** Vícekriteriální rozhodování - analytický hierarchický proces (AHP). *Research Gate*. [Online] 1999.
https://www.researchgate.net/publication/39759319_Vicekriterialni_rozhodovani_-_analytický_hierarchický_proces_AHP.
- Schwalbe, Kathy. 2008.** *Introduction to Project Management, Second Edition*. místo neznámé : Cengage Learning, 2008. ISBN: 1423902203, 9781423902201.
- Šubrt, Tomáš a kolektiv. 2015.** *Ekonomicko-matematické metody*. Praha : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. 978-80-7380-563-0.

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.

8 Přílohy

Seznam příloh:

1. SOUHRNNÝ PŘEHLED VÝSLEDKŮ PRO JEDNOTLIVÉ HODNOTITELE
2. PROJEKTOVÁ TABULKA A SAATYHO MATICE – DEMAND MANAŽER
3. PROJEKTOVÁ TABULKA A SAATYHO MATICE – RELEASE MANAŽER
4. PROJEKTOVÁ TABULKA A SAATYHO MATICE – PROJEKTOVÁ KANCELÁŘ
5. PROJEKTOVÁ TABULKA A SAATYHO MATICE – SOLUTION MANAŽER
6. PROJEKTOVÁ TABULKA A SAATYHO MATICE – AGILE PROCESS MANAŽER
7. PROJEKTOVÁ TABULKA A SAATYHO MATICE – PORTFOLIO MANAŽER
8. UKÁZKA VÝPOČTU METODOU TOPSIS
9. UKÁZKA VÝPOČTU METODOU VÁŽENÉHO SOUČTU
10. UKÁZKA VÝPOČTU METODOU BAZICKÉ VARIANTY

SOUHRNNÝ PŘEHLED VÝLEDKŮ PRO JEDNOTLIVÉ HODNOTITELE

DEMAND MANAŽER						PMO								
	TOPSIS		MVS		MBV		TOPSIS		MVS		MBV		Kriteri a	
Projekt 5	0,84442	Projekt 3	0,6824 2	Projekt 3	0,6443 9	legislativ a	Projekt 5	0,7393 8	Projekt 3	0,6329 8	Projekt 3	0,65	legislativ a	0,3856 3
Projekt 2	0,8023	Projekt 5	0,6240 4	Projekt 5	0,6349 8	shoda s firemní strategií	Projekt 3	0,7235 7	Projekt 5	0,5842 4	Projekt 8	0,6202 9	shoda s firemní strategií	0,1423 2
Projekt 3	0,72004	Projekt 2	0,5854 2	Projekt 2	0,5998 7	náročno st na IT kapacity	Projekt 2	0,6861 2	Projekt 8	0,5704 4	Projekt 5	0,6005	BoD Priorita	0,1344 6
Projekt 8	0,70617	Projekt 8	0,5749 5	Projekt 8	0,5873 7	BoD Priorita	Projekt 8	0,6922 3	Projekt 2	0,5215 7	Projekt 6	0,5948 5	náročno st na IT kapacity	0,0986 8
Projekt 10	0,5191	Projekt 10	0,4701 7	Projekt 6	0,5780 4	délka trvání	Projekt 10	0,5375 5	Projekt 10	0,4708 7	Projekt 2	0,5479 8	cena	0,0817 4
Projekt 7	0,3082	Projekt 6	0,4615 7	Projekt 4	0,5057 2	cena	Projekt 7	0,4072 3	Projekt 7	0,4664 2	Projekt 1	0,5780 6	Dopad na klienta	0,0772 3
Projekt 6	0,2771	Projekt 1	0,3903 5	Projekt 1	0,4791 9	Dopad na klienta	Projekt 1	0,3434 4	Projekt 6	0,4622 5	Projekt 7	0,4936 9	délka trvání	0,0483 2
Projekt 4	0,24145	Projekt 4	0,3802	Projekt 10	0,4575 1	zkušeno st s obdobný m projekte m	Projekt 6	0,3247 3	Projekt 1	0,4644 5	Projekt 10	0,4738 6	zkušeno st s obdobný m projekte m	0,0181 7
Projekt 1	0,22247	Projekt 7	0,375	Projekt 7	0,3868	Seniorita PM	Projekt 4	0,2357 9	Projekt 4	0,3381 7	Projekt 4	0,4845 6	Seniorita PM	0,0134 6
Projekt 9	0,1977	Projekt 9	0,1242 8	Projekt 9	0,1891 5		Projekt 9	0,2149 5	Projekt 9	0,1536 7	Projekt 9	0,2120 9		

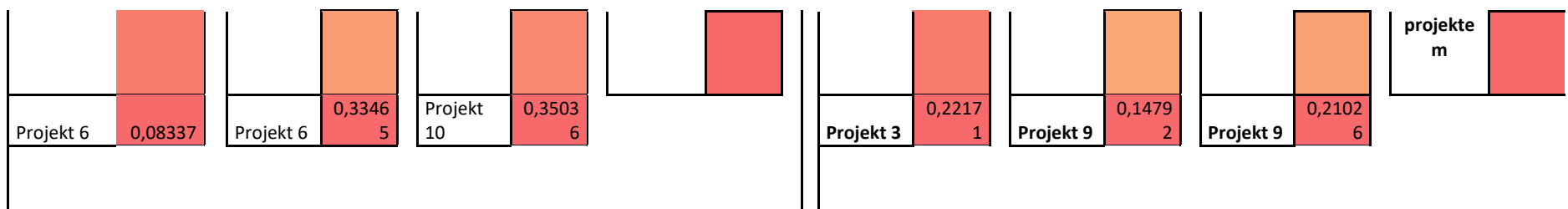
AGILE PROCESS MANAŽER					RELEASE MANAŽER						
	TOPSIS	MVS	MBV	Kriteri a		TOPSIS	MVS	MBV	Kriteri a		
Projekt 2	0,79597	0,63397	0,65627	legislativ a	0,44649	Projekt 2	0,88453	0,63904	0,67043	legislativ a	0,45319
Projekt 5	0,4964	0,5117	0,55688	Dopad na klienta	0,16815	Projekt 5	0,84393	0,59352	0,62996	BoD Priorita	0,12525
Projekt 4	0,2557	0,49745	0,54676	BoD Priorita	0,13823	Projekt 8	0,51911	0,50396	0,55431	náročno st na IT kapacity	0,09812
Projekt 8	0,24637	0,47124	0,52881	shoda s firemní strategií	0,10829	Projekt 10	0,51342	0,43136	0,51325	shoda s firemní strategií	0,09812
Projekt 7	0,21312	0,42887	0,49798	náročno st na IT kapacity	0,0392	Projekt 7	0,33828	0,42673	0,45898	délka trvání	0,09192
Projekt 3	0,21117	0,41394	0,49645	zkušeno st s obdobný m projekte m	0,03044	Projekt 3	0,32378	0,37665	0,43682	cena	0,06428
Projekt 1	0,21053	0,34645	0,48462	Seniorita PM	0,02385	Projekt 1	0,22824	0,32685	0,43539	Dopad na klienta	0,04126
Projekt 10	0,17365	0,36167	0,43772	cena	0,02129	Projekt 9	0,16908	0,30012	0,43539	zkušeno st s obdobný m projekte m	0,01757
Projekt 6	0,151	0,23908	0,38343	délka trvání	0,02405	Projekt 4	0,14115	0,30012	0,39292	Seniorita PM	0,01029

Projekt 9	0,11949	Projekt 9	0,1761 7	Projekt 9	0,3366 6
-----------	---------	-----------	-------------	-----------	-------------

Projekt 6	0,1411 5	Projekt 9	0,1127 9	Projekt 9	0,1793 7
-----------	-------------	-----------	-------------	-----------	-------------

SOLUTION MANAŽER				Kriteria	
	TOPSIS	MVS	MBV		
Projekt 10	0,73115	Projekt 2 0,5661 2	Projekt 1 0,7132 7	cena	0,2518 5
Projekt 2	0,68035	Projekt 10 0,4810 4	Projekt 4 0,6799	legislativa	0,2028 8
Projekt 5	0,62668	Projekt 1 0,4545 2	Projekt 6 0,6422 6	délka trvání	0,1329 1
Projekt 9	0,49552	Projekt 9 0,4486 8	Projekt 8 0,4462 9	náročnost na IT kapacity	0,1340 5
Projekt 8	0,49495	Projekt 5 0,4392 7	Projekt 2 0,4214 3	BoD Priorita	0,0777 3
Projekt 7	0,48784	Projekt 7 0,3787 4	Projekt 5 0,4157 6	shoda s firemní strategií	0,0755 9
Projekt 3	0,47459	Projekt 4 0,3683 2	Projekt 9 0,4126 3	Dopad na klienta	0,0854
Projekt 1	0,25547	Projekt 8 0,3666 7	Projekt 3 0,3696 9	zkušenost s obdobným projektem	0,0235 6
Projekt 4	0,14019	Projekt 3 0,3646 4	Projekt 7 0,3672 2	Seniorita PM	0,0160 4

PORTFOLIO MANAGER				Kriteria	
	TOPSIS	MVS	MBV		
Projekt 5	0,8345 8	Projekt 5 0,6901 2	Projekt 2 0,6475 3	legislativa	0,3937 2
Projekt 2	0,8210 9	Projekt 2 0,6433 8	Projekt 5 0,6472 2	BoD Priorita	0,1276 3
Projekt 10	0,5294 1	Projekt 1 0,5128 2	Projekt 6 0,5916 8	náročnost na IT kapacity	0,1161 6
Projekt 8	0,5037 5	Projekt 10 0,494	Projekt 1 0,5252 8	shoda s firemní strategií	0,0935 7
Projekt 6	0,2813 7	Projekt 6 0,4757 6	Projekt 4 0,5015 1	Dopad na klienta	0,091
Projekt 1	0,2799 7	Projekt 8 0,4740 6	Projekt 8 0,4950 2	délka trvání	0,0775 8
Projekt 4	0,2337 7	Projekt 4 0,3743 2	Projekt 10 0,4736 2	cena	0,0648 8
Projekt 9	0,2316 1	Projekt 7 0,3194 9	Projekt 3 0,3457 3	Seniorita PM	0,0182 3
Projekt 7	0,2299 7	Projekt 3 0,3080 6	Projekt 7 0,3332	zkušenost s obdobným	0,0172 3



DEMAND MANAGER

		Internet banking improvement	Kompatibilita s GDPR	Používání tabletů na pobočkách	Core systems konsolidace	Kompatibilita s PSD2 požadavky	Migrace na nový core systém	Mobilní bankovníctví	Používání digitální identity	Nový ATM SW	Otevřené API prostředí
		Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Projekt 5	Projekt 6	Projekt 7	Projekt 8	Projekt 9	Projekt 10
MIN	9 - nízká cena	1	7	5	1	7	1	5	3	7	9
MAX	9 - legislativní požadavek	1	9	7	3	9	3	3	7	1	5
MIN	9 - krátké	1	7	5	1	7	1	5	5	7	7
MIN	9 - malá náročnost	3	7	3	1	7	1	5	5	7	5
MAX	9 - naprostá podpora	9	3	5	3	5	5	3	3	1	5
MAX	9 - maximální shoda se strategií	9	1	9	3	3	7	7	7	3	5
MAX	9- 100% přínos pro klienta banky	9	5	9	1	3	3	9	5	5	7
MAX	9- už jsme dělali	3	1	1	5	3	5	5	3	7	1
MAX	9 - expert	7	5	5	9	3	9	5	5	5	5

	cena	legislativa	délka trvání	náročnost na IT kapacity	BoD Priorita	shoda s firemní strategií	dopad na klienta	zkušenost s obdobným projektem	Seniorita PM	geometrický průměr	váhy
cena	1	1/9	3	1/3	1/7	1/9	3	7	9	0,885088	0,0634
legislativa	9	1	9	9	9	9	7	9	9	6,856278	0,4913
délka trvání	1/3	1/9	1	1	1/3	7	1	5	7	1,13086	0,0810
náročnost na IT kapacity	3	1/7	1/7	1	1	1	5	7	9	1,389325	0,0996
BoD Priorita	7	1/9	1/3	1/5	1	1	1	7	9	1,140572	0,0817
shoda s firemní strategií	9	1/9	1	1/3	1	1	1	7	9	1,402534	0,1005
Dopad na klienta	1/3	1/7	1/7	1/5	1/3	1/3	1	7	9	0,596243	0,0427
zkušenost s obdobným projektem	1/7	1/9	1	1/5	1/7	1/3	1/5	1	3	0,355506	0,0255
Seniorita PM	1/9	1/9	1/5	1/3	1/7	1/9	1/9	1/3	1	0,198748	0,0142
										13,95515	

PMO

		Internet banking improvement	Kompatibilita s GDPR	Používání tabletů na pobočkách	Core systems konsolidace	Kompatibilita s PSD2 požadavky	Migrace na nový core systém	Mobilní bankovníctví	Používání digitální identity	Nový ATM SW	Otevřené API prostředí	
		Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Projekt 5	Projekt 6	Projekt 7	Projekt 8	Projekt 9	Projekt 10	
MIN	9 - nízká cena	cena	1	5	5	1	5	1	5	3	7	9
MAX	9 - legislativní požadavek	legislativa	1	9	7	3	9	3	3	7	1	5
MIN	9 - krátké	délka trvání	1	5	5	1	5	1	3	5	7	7
MIN	9 - malá náročnost	náročnost na IT kapacity	3	5	5	1	5	1	5	5	5	5
MAX	9 - naprostá podpora	BoD Priorita	9	3	5	3	5	5	7	5	1	5
MAX	9 - maximální	shoda s firemní strategií	9	1	9	3	3	7	7	7	3	5

	<i>shoda se strategií</i>											
MAX	<i>9- 100% přínos pro klienta banky</i>	Dopad na klienta	9	5	9	1	3	3	9	7	5	7
MAX	<i>9- už jsme dělali</i>	zkušenost s obdobným projektem	3	1	1	5	3	5	5	3	7	1
MAX	<i>9 - expert</i>	Seniorita PM	7	7	5	9	9	9	5	7	5	5

	cena	legislativa	délka trvání	náročnost na IT kapacity	BoD Priorita	shoda s firemní strategií	dopad na klienta	zkušenost s obdobným projektem	Seniorita PM	geometrický průměr	váhy
cena	1	1/7	3	3	1/7	1/9	3	7	7	1,129831	0,0817
legislativa	7	1	5	5	5	9	7	9	7	5,330197	0,3856
délka trvání	1/3	1/5	1	1	1/3	1/7	1/3	5	5	0,667918	0,0483
náročnost na IT kapacity	1/3	0,2	1	1	1	1	5	7	7	1,363911	0,0987
BoD Priorita	7	1/5	3	1	1	1	1	7	9	1,85856	0,1345
shoda s firemní strategií	9	1/9	7	1	1	1	1	7	9	1,9671	0,1423
Dopad na klienta	1/3	1/7	3	1/5	1	1	1	7	9	1,067489	0,0772
zkušenost s obdobným projektem	1/7	1/9	1/5	1/7	1/7	1/7	1/7	1	3	0,251087	0,0182
Seniorita PM	1/7	1/7	1/5	1/7	1/9	1/9	1/9	1/3	1	0,186013	0,0135
										13,82211	

AGILE PROCESS MANAGER

		Internet banking improvement	Kompatibilita s GDPR	Používání tabletů na pobočkách	Core systems konsolidace	Kompatibilita s PSD2 požadavky	Migrace na nový core systém	Mobilní bankovníctví	Používání digitální identity	Nový ATM SW	Otevřené API prostředí	
		Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Projekt 5	Projekt 6	Projekt 7	Projekt 8	Projekt 9	Projekt 10	
MIN	<i>9 - nízká cena</i>	cena	3	7	5	1	3	2	5	5	3	5
MAX	<i>9 - legislativní požadavek</i>	legislativa	1	9	1	3	5	2	1	2	1	2
MIN	<i>9 - krátké</i>	délka trvání	3	3	7	1	3	1	7	7	5	5

MIN	9 - malá náročnost	náročnost na IT kapacity	3	5	5	1	5	1	5	5	5	5
MAX	9 - naprostá podpora	BoD Priorita	9	9	9	9	9	9	9	5	5	5
MAX	9 - maximální shoda se strategií	shoda s firemní strategií	9	1	9	5	2	5	9	9	5	5
MAX	9- 100% přínos pro klienta banky	Dopad na klienta	9	1	9	1	5	1	9	9	5	5
MAX	9- už jsme dělali	zkušenost s obdobným projektem	9	1	1	7	5	7	9	1	7	7
MAX	9 - expert	Seniorita PM	9	7	5	9	5	9	7	5	5	5

	cena	legislativa	délka trvání	náročnost na IT kapacity	BoD Priorita	shoda s firemní strategií	dopad na klienta	zkušenost s obdobným projektem	Seniorita PM	geometrický průměr	váhy
cena	1	1/9	1	1	1/5	1/5	1/9	1/3	1/3	0,336196	0,0213
legislativa	9	1	9	9	9	9	9	9	9	7,050429	0,4465
délka trvání	1	1/9	1	1/3	1/5	1/5	1/9	3	1/3	0,379845	0,0241
náročnost na IT kapacity	1	1/9	3	1	1/5	1/5	1/9	3	3	0,618956	0,0392
BoD Priorita	5	1/9	5	5	1	1	1	9	9	2,182815	0,1382
shoda s firemní strategií	5	1/9	5	5	1	1	1	1	9	1,709976	0,1083
Dopad na klienta	9	1/9	9	9	1	1	1	9	9	2,655264	0,1682
zkušenost s obdobným projektem	3	1/9	1/3	1/3	1/9	1	1/9	1	3	0,48075	0,0304
Seniorita PM	3	1/9	3	1/3	1/9	1/9	1/9	1/3	1	0,37661	0,0238
										15,79084	

RELEASE MANAŽER

		Internet banking improvement	Kompatibilita s GDPR	Používání tabletů na pobočkách	Core systems konsolidace	Kompatibilita s PSD2 požadavky	Migrace na nový core systém	Mobilní bankovníctví	Používání digitální identity	Nový ATM SW	Otevřené API prostředí	
		Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Projekt 5	Projekt 6	Projekt 7	Projekt 8	Projekt 9	Projekt 10	
MIN	9 - nízká cena	cena	3	5	5	1	5	1	5	3	7	7
MAX	9 - legislativní požadavek	legislativa	1	9	3	1	9	1	3	5	1	5
MIN	9 - krátké	délka trvání	1	5	5	1	5	1	5	5	5	5
MIN	9 - malá náročnost	náročnost na IT kapacity	1	5	5	1	5	1	5	5	5	5
MAX	9 - naprostá podpora	BoD Priorita	9	7	3	7	5	7	7	5	1	3
MAX	9 - maximální shoda se strategií	shoda s firemní strategií	9	5	9	1	3	1	7	7	1	7
MAX	9 - 100% přínos pro klienta banky	Dopad na klienta	9	1	9	1	3	1	9	9	7	7
MAX	9 - už jsme dělali	zkušenost s obdobným projektem	7	1	1	3	1	3	5	3	7	1
MAX	9 - expert	Seniorita PM	7	5	5	7	5	7	5	5	5	5

	cena	legislativa	délka trvání	náročnost na IT kapacity	BoD Priorita	shoda s firemní strategií	dopad na klienta	zkušenost s obdobným projektem	Seniorita PM	geometrický průměr	váhy
cena	1	1/9	7	1/5	1/9	1/7	5	7	9	0,972462	0,0643
legislativa	9	1	9	9	9	9	7	9	9	6,856278	0,4532
délka trvání	1/7	1/9	1	5	1/5	7	5	5	7	1,390591	0,0919

náročnost na IT kapacity	5	1/9	1/5	1	1	1	5	7	9	1,484442	0,0981
BoD Priorita	9	1/9	5	1	1	1	1	7	9	1,894916	0,1253
shoda s firemní strategií	7	1/9	1/7	1	1	1	5	7	9	1,484442	0,0981
Dopad na klienta	1/5	1/7	1/5	1/5	1	1/5	1	7	9	0,624272	0,0413
zkušenost s obdobným projektem	1/7	1/9	1/5	1/7	1/7	1/7	1/7	1	5	0,265751	0,0176
Seniorita PM	1/9	1/9	1/7	1/9	1/9	1/9	1/9	1/5	1	0,155695	0,0103
										15,12885	

SOLUTION MANAŽER

		Internet banking improvement	Kompatibilita s GDPR	Používání tabletů na pobočkách	Core systems konsolidace	Kompatibilita s PSD2 požadavky	Migrace na nový core systém	Mobilní bankovníctví	Používání digitální identity	Nový ATM SW	Otevřené API prostředí
		Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Projekt 5	Projekt 6	Projekt 7	Projekt 8	Projekt 9	Projekt 10
MIN	9 - nízká cena	1	7	5	1	5	1	5	3	6	9
MAX	9 - legislativní požadavek	1	9	1	3	9	1	3	7	3	5
MIN	9 - krátké	1	3	7	1	5	1	5	5	7	7
MIN	9 - malá náročnost	3	5	5	1	5	1	5	5	1	5
MAX	9 - naprostá podpora	9	9	9	3	5	7	3	3	3	5
MAX	9 - maximální shoda se strategií	9	1	9	3	3	1	7	7	3	5
MAX	9- 100% přínos pro klienta banky	9	1	9	1	3	1	9	5	7	7
MAX	9- už jsme dělali	3	1	1	5	1	3	5	3	7	1
MAX	9 - expert	7	7	5	9	5	7	5	5	5	5

	cena	legislativa	délka trvání	náročnost na IT kapacity	BoD Priorita	shoda s firemní strategií	dopad na klienta	zkušenost s obdobným projektem	Seniorita PM	geometrický průměr	váhy
cena	1	1	5	1	7	9	3	5	5	3,061471	0,2519
legislativa	1	1	5	1	3	3	5	3	5	2,466212	0,2029
délka trvání	1/5	1/5	1	1	5	5	3	5	5	1,615623	0,1329
náročnost na IT kapacity	1	1	1	1	1	1	1	9	9	1,629498	0,1341
BoD Priorita	1/7	1/3	1/5	1	1	1	1	7	9	0,944822	0,0777
shoda s firemní strategií	1/9	1/3	1/5	1	1	1	1	7	9	0,918804	0,0756
Dopad na klienta	1/3	1/5	1/3	1	1	1	1	7	9	1,038093	0,0854
zkušenost s obdobným projektem	1/5	1/3	1/5	1/9	1/7	1/7	1/7	1	3	0,286383	0,0236
Seniorita PM	1/5	1/5	1/5	1/9	1/9	1/9	1/9	1/3	1	0,194935	0,0160
										12,15584	

PORTFOLIO MANAGER

		Internet banking improvement	Kompatibilita s GDPR	Používání tabletů na pobočkách	Core systems konsolidace	Kompatibilita s PSD2 požadavky	Migrace na nový core systém	Mobilní bankovníctví	Používání digitální identity	Nový ATM SW	Otevřené API prostředí	
		Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Projekt 5	Projekt 6	Projekt 7	Projekt 8	Projekt 9	Projekt 10	
MIN	9 - nízká cena	cena	3	5	3	1	7	1	5	3	7	9
MAX	9 - legislativní požadavek	legislativa	1	9	1	3	9	3	1	5	1	5
MIN	9 - krátké	délka trvání	1	5	7	1	5	1	5	5	7	7
MIN	9 - malá náročnost	náročnost na IT kapacity	3	7	3	1	5	1	5	5	7	5
MAX	9 - naprostá podpora	BoD Priorita	9	9	5	3	5	5	3	3	1	5
MAX	9 - maximální shoda se strategií	shoda s firemní strategií	9	1	7	3	5	7	7	7	3	5

MAX	9- 100% přínos pro klienta banky	Dopad na klienta	9	5	7	1	7	3	9	8	6	7
MAX	9- už jsme dělali	zkušenost s obdobným projektem	9	1	1	5	3	5	9	5	7	5
MAX	9 - expert	Seniorita PM	7	9	7	9	3	9	7	5	5	5

	cena	legislativa	délka trvání	náročnost na IT kapacity	BoD Priorita	shoda s firemní strategií	dopad na klienta	zkušenost s obdobným projektem	Seniorita PM	geometrický průměr	váhy
cena	1	1/9	3	1/3	1/7	1/9	3	7	7	0,860715	0,0649
legislativa	9	1	9	9	9	9	1	7	7	5,223172	0,3937
délka trvání	1/3	1/9	1	1	1/3	7	1	5	3	1,029254	0,0776
náročnost na IT kapacity	3	1/9	1	1	1	1	3	7	7	1,540989	0,1162
BoD Priorita	7	1/9	3	1	1	1	1	7	7	1,693113	0,1276
shoda s firemní strategií	9	1/9	1/7	1	1	1	1	7	7	1,241366	0,0936
Dopad na klienta	1/3	1	1	1/3	1	1	1	7	7	1,207182	0,0910
zkušenost s obdobným projektem	1/7	1/7	1/5	1/7	1/7	1/7	1/7	1	1	0,228527	0,0172
Seniorita PM	1/7	1/7	1/3	1/7	1/7	1/7	1/7	1	1	0,241873	0,0182
										13,26619	

UKÁZKA POSTUPU VÝPOČTU METODOU TOPSIS:

1. TOPSIS

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Projekt 5	Projekt 6	Projekt 7	Projekt 8	Projekt 9	Projekt 10	váhy	
nejdražší)	cena	3	5	3	1	7	1	5	3	7	9	0,0649
max	legislativa	1	9	1	3	9	3	1	5	1	5	0,3937
nejdelší, 9	délka	1	5	7	1	5	1	5	5	7	7	0,0776
málo	náročnost	3	7	3	1	5	1	5	5	7	5	0,1162
max	BoD	9	9	5	3	5	5	3	3	1	5	0,1276
max	shoda s	9	1	7	3	5	7	7	3	5	5	0,0936
max	Dopad na	9	5	7	1	7	3	9	8	6	7	0,0910
max	zkušenost	9	1	1	5	3	5	9	5	7	5	0,0172
max	Seniorita	7	9	7	9	3	9	7	5	5	5	0,0182

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Projekt 5	Projekt 6	Projekt 7	Projekt 8	Projekt 9	Projekt 10	suma	odmocnina
cena	9	25	9	1	49	1	25	9	49	81	258	16,06238
legislativa	1	81	1	9	81	9	1	25	1	25	234	15,29706
délka trvání	1	25	49	1	25	1	25	25	49	49	250	15,81139
náročnost na	9	49	9	1	25	1	25	25	49	25	218	14,76482
BoD Priorita	81	81	25	9	25	25	9	9	1	25	290	17,02939
shoda s	81	1	49	9	25	49	49	9	25	346	18,60108	
Dopad na	81	25	49	1	49	9	81	64	36	49	444	21,07131
zkušenost s	81	1	1	25	9	25	81	25	49	25	322	17,94436
Seniorita PM	49	81	49	81	9	81	49	25	25	25	474	21,77154

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Projekt 5	Projekt 6	Projekt 7	Projekt 8	Projekt 9	Projekt 10	váhy
cena	0,186772	0,311286	0,186772	0,062257	0,435801	0,062257	0,311286	0,186772	0,435801	0,560316	0,06488
legislativa	0,065372	0,588348	0,065372	0,196116	0,588348	0,196116	0,065372	0,32686	0,065372	0,32686	0,393721
délka	0,063246	0,316228	0,442719	0,063246	0,316228	0,063246	0,316228	0,316228	0,442719	0,442719	0,077585
náročnost	0,203186	0,4741	0,203186	0,067729	0,338643	0,067729	0,338643	0,4741	0,338643	0,116159	0,116159
BoD	0,528498	0,528498	0,29361	0,176166	0,29361	0,29361	0,176166	0,176166	0,058722	0,29361	0,127626
shoda s	0,483843	0,05376	0,376322	0,161281	0,268802	0,376322	0,376322	0,161281	0,268802	0,093574	0,093574
Dopad na	0,427121	0,237289	0,332205	0,047458	0,332205	0,142374	0,427121	0,379663	0,284747	0,332205	0,090997
zkušenost	0,50155	0,055728	0,055728	0,278639	0,167183	0,278639	0,50155	0,278639	0,390095	0,278639	0,017226
Seniorita	0,321521	0,413384	0,321521	0,413384	0,137795	0,413384	0,321521	0,229658	0,229658	0,229658	0,018232

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Projekt 5	Projekt 6	Projekt 7	Projekt 8	Projekt 9	Projekt 10	ideální	bazální
cena	0,012	0,020	0,012	0,004	0,028	0,004	0,020	0,012	0,028	0,036	0,036	0,004
legislativa	0,026	0,232	0,026	0,077	0,232	0,077	0,026	0,129	0,026	0,129	0,232	0,026
délka trvání	0,005	0,025	0,034	0,005	0,025	0,005	0,025	0,025	0,034	0,034	0,034	0,005
náročnost na	0,024	0,055	0,024	0,008	0,039	0,008	0,039	0,039	0,055	0,039	0,055	0,008
BoD Priorita	0,067	0,067	0,037	0,022	0,037	0,037	0,022	0,022	0,007	0,037	0,067	0,007
shoda s	0,045	0,005	0,035	0,015	0,025	0,035	0,035	0,035	0,015	0,025	0,045	0,005
Dopad na	0,039	0,022	0,030	0,004	0,030	0,013	0,039	0,035	0,025	0,030	0,039	0,004
zkušenost s	0,009	0,001	0,001	0,005	0,003	0,005	0,009	0,005	0,007	0,005	0,009	0,001
Seniorita PM	0,006	0,008	0,006	0,008	0,003	0,008	0,006	0,004	0,004	0,004	0,008	0,003

Ideální	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Projekt 5	Projekt 6	Projekt 7	Projekt 8	Projekt 9	Projekt 10
cena	0,00059	0,00026	0,00059	0,00104	0,00007	0,00104	0,00026	0,00059	0,00007	0,00000
legislativa	0,04240	0,00000	0,04240	0,02385	0,00000	0,02385	0,04240	0,01060	0,04240	0,01060
délka trvání	0,00087	0,00010	0,00000	0,00087	0,00010	0,00087	0,00010	0,00010	0,00000	0,00000
náročnost r	0,00099	0,00000	0,00099	0,00223	0,00025	0,00223	0,00025	0,00025	0,00000	0,00025
BoD Priorita	0,00000	0,00000	0,00090	0,00202	0,00090	0,00090	0,00202	0,00202	0,00359	0,00090
shoda s fire	0,00000	0,00162	0,00010	0,00091	0,00040	0,00010	0,00010	0,00010	0,00091	0,00040
Dopad na k	0,00000	0,00030	0,00007	0,00119	0,00007	0,00067	0,00000	0,00002	0,00017	0,00007
zkušenost s	0,00000	0,00006	0,00001	0,00001	0,00003	0,00001	0,00000	0,00001	0,00000	0,00001
Seniorita PM	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00003	0,00000	0,00000	0,00001	0,00001	0,00001
	0,21176	0,04832	0,21239	0,17925	0,04267	0,17226	0,21243	0,11699	0,21712	0,11063

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Projekt 5	Projekt 6	Projekt 7	Projekt 8	Projekt 9	Projekt 10
cena	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001
legislativa	0,000	0,042	0,000	0,003	0,042	0,003	0,000	0,011	0,000	0,011
délka trvání	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001
náročnost na IT	0,000	0,002	0,000	0,000	0,001	0,000	0,001	0,001	0,001	0,002
BoD Priorita	0,004	0,004	0,001	0,000	0,001	0,001	0,000	0,000	0,000	0,001
shoda s firemní	0,002	0,000	0,001	0,000	0,000	0,001	0,001	0,001	0,000	0,000
Dopad na klient	0,001	0,000	0,001	0,000	0,001	0,000	0,001	0,001	0,001	0,001
zkušenost s ob	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Seniorita PM	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	0,08234	0,22173	0,06050	0,05469	0,21527	0,06745	0,06344	0,11876	0,06544	0,12446

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Projekt 5	Projekt 6	Projekt 7	Projekt 8	Projekt 9	Projekt 10
IH	0,21176	0,04832	0,21239	0,17925	0,04267	0,17226	0,21243	0,11699	0,21712	0,11063
BH	0,08234	0,22173	0,06050	0,05469	0,21527	0,06745	0,06344	0,11876	0,06544	0,12446
IH+BH	0,29410	0,27005	0,27289	0,23393	0,25793	0,23971	0,27587	0,23575	0,28256	0,23509
BH/IH+BH	0,279971	0,821086	0,221714	0,233766	0,834579	0,281367	0,22997	0,503753	0,231611	0,529406

topsis	0,279971	0,821086	0,221714	0,233766	0,834579	0,281367	0,22997	0,503753	0,231611	0,529406
mvs	0,512822	0,643379	0,308055	0,374319	0,690116	0,475762	0,319486	0,474061	0,147924	0,493998
mbv	0,525282	0,647531	0,34573	0,501511	0,647222	0,591682	0,333197	0,495016	0,210257	0,473621

UKÁZKA POSTUPU VÝPOČTU METODOU VÁŽENÉHO SOUČTU:

2. METODA VÁŽENÉHO SOUČTU

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Projekt 5	Projekt 6	Projekt 7	Projekt 8	Projekt 9	Projekt 10	váhy		Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Projekt 5	Projekt 6	Projekt 7	Projekt 8	Projekt 9	Projekt 10	váhy	Ideální	Bazální	H-D
cena	1	7	5	1	7	1	5	3	7	9	0,0634	cena	0	0,75	0,5	0	0,75	0	0,5	0,25	0,75	1	0,06342	9	1	8
legislativ	1	9	7	3	9	3	3	7	1	5	0,4913	legislativ	0	1	0,75	0,25	1	0,25	0,25	0,75	0	0,5	0,49131	9	1	8
délka	1	7	5	1	7	1	5	5	7	7	0,0810	délka	1	0	0,33333	1	0	1	0,33333	0,33333	0	0	0,08104	1	7	6
náročnos	3	7	3	1	7	1	5	5	7	5	0,0996	náročnos	0,66666667	0	0,66667	1	0	1	0,33333	0,33333	0	0,33333	0,09956	1	7	6
BoD	9	3	5	3	5	5	3	3	1	5	0,0817	Preferen	1	0,25	0,5	0,25	0,5	0,5	0,25	0,25	0	0,5	0,08173	9	1	8
shoda s	9	1	9	3	3	7	7	7	3	5	0,1005	shoda s	1	0	1	0,25	0,25	0,75	0,75	0,75	0,25	0,5	0,1005	9	1	8
Dopad	9	5	9	1	3	3	9	5	5	7	0,0427	nové	1	0,5	1	0	0,25	0,25	1	0,5	0,5	0,75	0,04273	9	1	8
zkušenos	3	1	1	5	3	5	5	3	7	1	0,0255	zkušenos	0,33333333	0	0	0,66667	0,33333	0,66667	0,66667	0,33333	1	0	0,02547	7	1	6
Seniorita	7	5	5	9	3	9	5	5	5	5	0,0142	zkušenos	0,66666667	0,33333	0,33333	1	0	1	0,33333	0,33333	0,33333	0,33333	0,01424	9	3	6
													0,39035231	0,58542	0,68242	0,3802	0,62404	0,46157	0,375	0,57495	0,12428	0,47017				

UKÁZKA POSTUPU VÝPOČTU METODOU BAZICKÉ VARIANTY:

3. METODA BAZICKÉ VARIANTY

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Projekt 5	Projekt 6	Projekt 7	Projekt 8	Projekt 9	Projekt 10	váhy	povaha	báze		Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Projekt 5	Projekt 6	Projekt 7	Projekt 8	Projekt 9	Projekt 10	váhy	povaha	báze	
MIN	cena	1	7	5	1	7	1	5	3	7	9	0,06342	min (1 nej	1	min (1 nej	1	0,14286	0,2	1	0,14286	1	0,2	0,33333	0,14286	0,11111111	0,0634	min (1 nej	1
MAX	legislativ	1	9	7	3	9	3	3	7	1	5	0,49131	max	1	max	0,11111	0,77778	0,33333	1	0,33333	0,33333	0,77778	0,11111	0,55555556	0,4913	max	9	
MIN	délka trvá	1	7	5	1	7	1	5	5	7	7	0,0810	min (1 nej	1	min (1 nej	1	0,14286	0,2	1	0,14286	1	0,2	0,2	0,14286	0,142857143	0,0810	min (1 nej	1
MIN	BoD	3	7	3	1	7	1	5	5	7	5	0,09956	min (9 má	1	min (9 má	0,33333	0,14286	0,33333	1	0,14286	1	0,2	0,2	0,14286	0,2	0,0996	min (9 má	1
MAX	šoda s	9	3	5	3	5	5	3	3	1	5	0,08173	max	1	max	0,33333	0,55556	0,33333	0,55556	0,55556	0,33333	0,33333	0,11111	0,55555556	0,0817	max	9	
MAX	Dopad	9	5	9	1	3	3	9	7	3	5	0,1005	max	1	max	0,11111	1	0,33333	0,33333	0,77778	0,77778	0,77778	0,33333	0,55555556	0,1005	max	9	
MAX	zkušenos	3	1	1	5	3	3	7	7	3	5	0,02547	max	1	max	0,55556	1	0,11111	0,33333	0,33333	1	0,55556	0,55556	0,77777778	0,0427	max	9	
MAX	Seniorita	7	5	5	9	3	9	5	5	5	7	0,02547	max	1	max	0,42857	0,14286	0,14286	0,71429	0,42857	0,71429	0,71429	0,42857	1	0,0255	max	7	
MAX	Seniorita P	7	5	5	9	3	9	5	5	5	5	0,01424	max	1	max	0,77778	0,55556	0,55556	1	0,33333	1	0,55556	0,55556	0,55556	0,0142	max	9	
																0,47919	0,59987	0,64439	0,50572	0,63498	0,57804	0,38682	0,58737	0,18915	0,457507379			