

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

Projektový tým v organizační struktuře

Bc. Filip Tesař

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Filip Tesař

Systémové inženýrství a informatika
Projektové řízení

Název práce

Projektový tým v organizační struktuře

Název anglicky

Project team in organizational structure

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je doporučení velikosti a kompetencí projektového týmu na různých velikostech projektu, aby jeho řízení bylo co nejefektivnější a co nejméně nákladné. Jedním z dílčích cílů je přiblížit organizační strukturu a popsat kompetence a role jednotlivých pozic od generálního ředitele směrem k projektové kanceláři, pro pochopení jejího zasazení do společnosti. Z dalších dílčích cílů je popsání základních pojmů z oblasti projektového řízení, především detailněji popsat a rozebrat jednotlivé metodiky pro projektové řízení, ukázat klady a jejich rozdílnost. Na základě nabytých znalostí z teoretické části práce, je vytvořena praktická část, kde jsou popsány projekty, pro které jsou navrženy projektové týmy podle metodik/standardů využívaných v projektovém řízení. Dílčím cílem v praktické části je komparace navržených projektových týmů podle metodik/standardů, jak z finančního hlediska, tak z kompetenčního. Ze získaných výsledků komparace a zkušeností z praxe je navržen optimální projektový tým i s popisem kompetencí. Výsledkem práce je shrnutí informací o finančních prostředcích na tým, kompetencích a velikosti projektového týmu v závislosti na velikosti projektu.

Metodika

Pro účely teoretické části diplomové práce je využita metodika literární rešerše na základech odborné literatury, aktuálních odborných článků a zdrojů na internetu, a to jak českých, tak i zahraničních. K vypracování praktické části diplomové práce jsou využity osobní zkušenosti, konzultace s lidmi z praxe, metoda komparace a analýza výsledků komparace.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

kompetence, organizační struktura, PRINCE2, projektové řízení, projektový tým, agilní řízení, SCRUM

Doporučené zdroje informací

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

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

FIALA, Petr. Projektové řízení: modely, metody, řízení. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. ISBN 80-864-1924-X.

GROS, Ivan. Kvantitativní metody v manažerském rozhodování. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 432 s. ISBN 80-247-0421-8.

ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007, x, 344 s. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fejfar, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2020

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „*Projektový tým v organizační struktuře*“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Jiřímu Fejfarovi, Ph.D. za jeho trpělivost a dobré rady a vedení při psaní této diplomové práce.

Projektový tým v organizační struktuře

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na finanční a kompetenční porovnání projektových týmů dle metodik PRINCE2, SCRUM a vlastním návrhem.

V teoretické části je definice základních pojmů v metodikách, popis projektových týmů, organizační struktura a kompetence projektového manažera a produktového vlastníka a projektové kanceláře.

V praktické části práce jsou popsány tři velikosti projektů, u kterých jsou dále definovány projektové týmy – PRINCE2, SCRUM a vlastní návrh. U všech projektových týmů jsou vypsány všechny role, jejich kompetence v daném projektu a jejich platové ohodnocení. Následuje vyhodnocení z finančního a kompetenčního hlediska. Závěr vlastní praktické části by měl ukázat dnešní možnosti řízení projektů a v jakých případech využívat jednotlivé metodiky.

Klíčová slova: kompetence, organizační struktura, PRINCE2, projektové řízení, projektový tým, agilní řízení, SCRUM

Project team in organizational structure

Abstract

The diploma thesis is focused on financial and competence comparison of project teams according to PRINCE2, SCRUM methodologies and own proposal.

The theoretical part is the definition of basic terms in methodologies, description of project teams, organizational structure, and competencies of the project manager and product owner and project office.

The practical part of the work describes three sizes of projects, for which the project teams are further defined - PRINCE2, SCRUM and own proposal. All roles, their competencies in the given project and their salary evaluation are listed for all project teams. The following is an evaluation from a financial and competence point of view. The conclusion of the practical part should show today's possibilities of project management and in which cases to use individual methodologies.

Keywords: competence, organizational structure, PRINCE2, project management, project team, agile management, SCRUM

Obsah

1 Úvod.....	13
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika	14
3 Teoretická východiska	16
3.1 PRINCE2.....	16
3.1.1 Defínice základních pojmů	16
3.1.1.1 Projektové řízení	16
3.1.1.2 Projekt.....	16
3.1.1.3 Program	17
3.1.1.4 Projekt vs. Program	18
3.1.1.5 Životní cyklus projektu.....	19
3.1.1.6 Úrovně projektového řízení	22
3.1.1.7 Projektový tým	24
3.2 SCRUM.....	27
3.2.1 Defínice základních pojmů	27
3.2.1.1 Projektové řízení	27
3.2.1.2 Projekt.....	28
3.2.1.3 Životní cyklus projektu.....	28
3.2.1.4 Projektový tým	33
3.3 Organizační struktura	37
3.3.1 Liniová organizační struktura	38
3.3.2 Kombinované organizační struktury	39
3.3.2.1 Projektové organizační struktury	39
3.3.2.2 Maticové organizační struktury	39
3.3.3 Funkční organizační struktury	40
3.4 Kompetence.....	41
3.4.1 Projektový manažer	42
3.4.1.1 Kompetenční požadavky	43
3.4.2 Produktový vlastník (Product owner).....	45
3.4.2.1 Kompetenční požadavky	46
3.4.3 Projektová kancelář.....	47

4 Vlastní práce.....	50
4.1 O2 Česká republika a.s.....	50
4.1.1 Organizační struktura společnosti.....	50
4.2 Popis metodiky srovnání platů.....	51
4.2.1 Vstupní data.....	51
4.2.2 Výstupní data.....	51
4.2.3 Regresní model.....	52
4.2.4 Estimation model.....	53
4.2.5 V jakých případech nelze zobrazit výsledky.....	53
4.3 Popis malého projektu.....	53
4.3.1 PRINCE2 – projektový tým.....	53
4.3.1.1 Projektový manažer.....	54
4.3.1.2 Solution architekt.....	54
4.3.1.3 Byznys analytik.....	55
4.3.1.4 UX designér.....	55
4.3.1.5 Vývojář.....	56
4.3.1.6 Tester.....	56
4.3.2 SCRUM – projektový tým.....	57
4.3.2.1 Scrum master.....	57
4.3.2.2 Byznys analytik.....	57
4.3.2.3 UX designér.....	58
4.3.2.4 Vývojář.....	58
4.3.2.5 Tester.....	58
4.3.3 Vlastní návrh.....	59
4.3.3.1 Junior projektový manažer.....	59
4.3.3.2 Produktový vlastník.....	60
4.3.3.3 Byznys analytik.....	60
4.3.3.4 UX designér.....	60
4.3.3.5 Vývojář.....	60
4.3.3.6 Tester.....	61
4.4 Popis středního projektu.....	61
4.4.1 PRINCE2 – projektový tým.....	61
4.4.1.1 Senior projektový manažer.....	62
4.4.1.2 Byznys analytik.....	62
4.4.1.3 Solution architekt.....	62

4.4.1.4	Databázový specialista	63
4.4.1.5	Vývojář	63
4.4.1.6	Byznys vlastník	63
4.4.1.7	Marketingový specialista	64
4.4.1.8	Vedoucí tester	64
4.4.1.9	Tester	65
4.4.2	SCRUM – projektový tým	65
4.4.3	Vlastní návrh	65
4.4.3.1	Junior projektový manažer	66
4.4.3.2	Byznys analytik	66
4.4.3.3	Solution architekt	66
4.4.3.4	Databázový specialista	66
4.4.3.5	Vývojář	67
4.4.3.6	Byznys vlastník	67
4.4.3.7	Marketingový specialista	67
4.4.3.8	Vedoucí tester	67
4.4.3.9	Tester	68
4.5	Popis velkého projektu	68
4.5.1	PRINCE2 – projektový tým	68
4.5.1.1	Senior projektový manažer	69
4.5.1.2	Defect manažer (junior projektový manažer)	69
4.5.1.3	Byznys analytik	69
4.5.1.4	Solution architekt	69
4.5.1.5	Databázový specialista	70
4.5.1.6	Vývojář	70
4.5.1.7	Byznys vlastník	70
4.5.1.8	Marketingový specialista	71
4.5.1.9	Release manažer	71
4.5.1.10	Change manažer	72
4.5.1.11	Projektový koordinátor	72
4.5.1.12	Liniový manažer	72
4.5.1.13	Prodejce	73
4.5.1.14	CRM specialista	73

4.5.1.15	Vedoucí tester	73
4.5.1.16	Tester	74
4.5.2	SCRUM – projektový tým	74
4.5.2.1	Scrum master	74
4.5.2.2	Byznys analytik	74
4.5.2.3	Solution architekt.....	75
4.5.2.4	Databázový specialista	75
4.5.2.5	Vývojář	75
4.5.2.6	Byznys vlastník	75
4.5.2.7	Marketingový specialista.....	75
4.5.2.8	Prodejce	76
4.5.2.9	CRM specialista.....	76
4.5.2.10	Tester	76
4.5.3	Vlastní návrh.....	76
4.5.3.1	Projektový manažer	77
4.5.3.2	Defekt manažer (junior projektový manažer).....	77
4.5.3.3	Byznys analytik	77
4.5.3.4	Solution analytik.....	77
4.5.3.5	Databázový specialista	78
4.5.3.6	Vývojář	78
4.5.3.7	Byznys vlastník	78
4.5.3.8	Marketingový specialista.....	78
4.5.3.9	Prodejce	79
4.5.3.10	CRM specialista.....	79
4.5.3.11	Tester	79
5	Výsledky	80
5.1	Vyhodnocení malého projektu	80
5.1.1	Kalkulace PRINCE2	81
5.1.2	Kalkulace SCRUM	81
5.1.3	Kalkulace vlastní návrh	82
5.2	Vyhodnocení středního projektu	83
5.2.1	Kalkulace PRINCE2	84
5.2.2	Kalkulace SCRUM	84
5.2.3	Kalkulace vlastní návrh	85

5.3	Vyhodnocení velkého projektu	86
5.3.1	Kalkulace PRINCE2	87
5.3.2	Kalkulace SCRUM	88
5.3.3	Kalkulace vlastní návrh	88
6	Závěr.....	89
7	Seznam použitých zdrojů	91

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Projekt vs. Program.....	18
Obrázek 2 - PRINCE2 životní cyklus projektu	19
Obrázek 4 - čtyři úrovně projektové řízení	23
Obrázek 5 - Struktura projektového týmu PRINCE2	24
Obrázek 3 - SCRUM životní cyklus projektu.....	28
Obrázek 6 – Struktura projektového týmu SCRUM.....	34
Obrázek 7 - Liniová organizační struktura	38
Obrázek 8 - Maticová struktura	40
Obrázek 9 - Funkční struktura	40
Obrázek 10 - Organizační struktura s Projektovou kanceláří	42
Obrázek 11 - Organizační struktura O2 Česká republika a.s.....	51

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Odborné dovednosti – Projektový manažer	43
Tabulka 2 - Odborné znalosti – Projektový manažer	44
Tabulka 3 - Měkké kompetence – Projektový manažer.....	44
Tabulka 4 - Odborné dovednosti – Produktový vlastník	46
Tabulka 5 - Odborné znalosti – Produktový vlastník	46
Tabulka 6 - Měkké kompetence – Produktový vlastník	47
Tabulka 7 - Rozpočet projektového týmu dle PRINCE2 – Malý projekt.....	81
Tabulka 8 - Rozpočet projektového týmu dle SCRUM – Malý projekt.....	81
Tabulka 9 - Rozpočet projektového týmu vlastní návrh – Malý projekt.....	82
Tabulka 10 - Rozpočet projektového týmu dle PRINCE2 – Střední projekt.....	84
Tabulka 11 - Rozpočet projektového týmu vlastní návrh – Střední projekt.....	85
Tabulka 12 - Rozpočet projektového týmu dle PRINCE2 – Velký projekt	87
Tabulka 13 - Rozpočet projektového týmu dle SCRUM – Velký projekt.....	88
Tabulka 14 - Rozpočet projektového týmu vlastní návrh – Velký projekt.....	88

1 Úvod

V dnešní době se setkáváme s pojmem „*projekt*“ již od velmi útlého věku. Na některých základních školách se tento termín využívá místo slova úkol. Samozřejmostí jsou i střední a vysoké školy, kde se využívá slovo „*projekt*“ ve spojení „*školní projekt*“ nebo také jako „*semestrální projekt*“.

Tyto projekty jsou plněny individuálně, ale také skupinově, skupinové pojetí se více blíží k opravdovému projektovému řízení. Hlavně díky tomu, že členové týmu si musí práci rozdělit mezi sebe, nastavit si termíny, ale také znát případné návaznosti mezi svými úkoly. Toto téma je v posledních letech hodně slyšet u velkých společností. Hlavně s ohledem na dnešní líbivé spojení „*agilní transformace*“, velké množství firem se o tuto transformaci pokouší, ať se již porozhlédneme po naší zemi najdeme tu společnosti jako – O2 Česká republika, Česká spořitelna, Raiffeisenbank, Moneta Money Bank a jiné.

Diplomovou práci na téma „*Projektový tým v organizační struktuře*“ jsem si vybral, protože již při studiu oboru Projektové řízení, jsem začal sbírat znalosti a zkušenosti ve společnosti O2 Česká republika v letech 2019–2020, kde jsem působil na pozici projektový koordinátor. V těchto letech O2 Česká republika začala podnikat kroky k agilní transformaci pro řízení projektů. S touto transformací prošla celá projektová kancelář více denním školením na agilní metodiku SCRUM a prvním náhledem, jak má budoucí řízení projektů v O2 vypadat.

Během prvního čtvrt roku začal vynikat problém, že nebylo zřejmé, jak společnost chce definovat, které projekty řídit dle běžné vodopádové metodiky PRINCE2 a které dle nově zaváděné metodiky SCRUM.

Tato práce by měla pomoci tyto projekty definovat a přijít s ukázkou jaký projektový tým byl zvolen ve společnosti O2. Jak by daný projektový tým měl/mohl vypadat dle druhé využívané metodiky, ale také s autorovým návrhem na projektový tým.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je doporučení velikosti a kompetencí projektového týmu na různých velikostech projektu, aby jeho řízení bylo co nejefektivnější a co nejméně nákladné.

Jedním z dílčích cílů je přiblížit organizační strukturu a popsat kompetence a role jednotlivých pozic od projektového manažera, produktového vlastníka směrem k projektové kanceláři, pro pochopení jejího zasazení do společnosti.

Z dalších dílčích cílů je popsání základních pojmů z oblasti projektového řízení, především detailněji popsat a rozebrat jednotlivé metodiky pro projektové řízení, ukázat klady a jejich rozdílnost.

Na základě nabytých znalostí z teoretické části práce, je vytvořena praktická část, kde jsou popsány projekty, pro které jsou navrženy projektové týmy podle metodik/standardů – vodopádového PRINCE2 a agilního SCRUM využívaných v projektovém řízení.

Dílčím cílem v praktické části je komparace navržených projektových týmů podle metodik/standardů, jak z finančního hlediska, tak z kompetenčního.

Ze získaných výsledků komparace a zúčastněného pozorování a také narativních rozhovorů se seniorními kolegy projektového řízení ve společnosti O2 je navržen optimální projektový tým i s popisem kompetencí.

Výsledkem práce je shrnutí informací o finančních prostředcích na tým, kompetencích a velikosti projektového týmu v závislosti na velikosti projektu.

2.2 Metodika

Pro účely teoretické části diplomové práce je využita metodika literární rešerše na základech odborné literatury, aktuálních odborných článků a zdrojů na internetu, a to jak českých, tak i zahraničních.

K vypracování praktické části diplomové práce jsou využity autorovo osobní zkušenosti z budované profesní kariéry z období 2019-2020 v O2 Česká republika, zúčastněného pozorování, narativní rozhovory se seniorními kolegy z projektové kanceláře společnosti O2 Česká republika jsou využity pro návrh vlastních projektových týmů. Metoda

komparace a analýza výsledků komparace jsou využity pro finanční vyhodnocení vytvořených týmů dle jednotlivých metodik.

3 Teoretická východiska

Tato kapitola se zabývá definicí standardů PRINCE2 a agilní metodiky Scrum. V rámci těchto metod jsou dále popsány pojmy projektového řízení, projekt a životní cyklus.

Další podkapitola se zabývá definicí projektového týmu a jejich členů podle zmíněných metodik.

V následující podkapitole jsou popsány organizační struktury, s kterými je nejčastější možnost se setkat ve společnostech.

Poslední podkapitola je věnována kompetencím projektového manažera, produktového vlastníka a projektové kanceláři jako takové, pro pochopení, kde by daná kancelář měla být umístěna v organizační struktuře.

3.1 PRINCE2

PRINCE2 (Projects IN a Controlled Environment 2nd Version) je strukturovaná metoda projektového řízení pocházející z Anglie, založená na zkušenostech získaných z tisíců projektů a z nespočtu příspěvků sponzorů projektů, projektových manažerů, projektových týmů, akademiků, školitelů a konzultantů. [7]

3.1.1 Definice základních pojmů

3.1.1.1 Projektové řízení

Řízení projektu je o plánování, delegování, sledování a kontrole všech stránek projektu a o motivaci všech zainteresovaných stran k dosažení projektových cílů v rámci očekávaného času, nákladů, kvality, rozsahu, benefitech a rizicích. [7]

3.1.1.2 Projekt

Podle mezinárodního standardu PRINCE2 definice projektu zní následovně: Je vytvořena dočasná organizace za účelem dodání jednoho nebo více byznysových produktů na základě schváleného byznysového případu. [7] [11] [14]

Pro rozpoznání projektu od běžného fungování podnikání jsou zde určité charakteristiky:

- Jedinečnost – každá organizace může pracovat na spoustě velmi podobných projektů, které vykazují určitý vzor projektových aktivit, ale každý z nich je unikátní svým způsobem – projektovým týmem, jiným zákazníkem, jiným časem, ale také lokalitou projektu.
- Dočasnost – projekty by měly mít definovaný začátek a konec. Jakmile jsou požadované změny nebo produkt/y implementovány, podnik začne fungovat i s novým produktem nebo implementovanou změnou. Touto chvílí zaniká dočasný projektový tým.
- Změna – změnu v podnikání zavádíme právě projekty.
- Křížová-funkčnost – projekt dává dohromady tým lidí s různými znalostmi a zkušenostmi, někdy i skrze celou organizaci, ale také se zapojením další organizace.
- Nejistota – výše zmíněné charakteristiky nám budou představovat možné hrozby, ale také příležitosti, na které jsme navyklí z běžného podnikání, s tím rozdílem, že projekty jsou rizikovější. [7]

3.1.1.3 Program

Dočasná flexibilní organizační struktura vytvořená za účelem koordinace, řízení a dohledu nad dodáváním řady souvisejících projektů a činností s cílem dodávat výstupy a přínosy související se strategickými cíli společnosti. Program může přetrvávat i řadu let.

Projekt může být součástí programu a programový manažer může zplnomocnit projekt, který umožní dodat produkt nebo výstupy, které přispívají k některým očekávaným programovým výstupům. Na projekt bude mít dopad řízení programu, jeho struktura a také požadavky na reportování. [7] [14]

Jestliže je projekt součástí programu, osoby, které vykonávají řídicí funkci mohou definovat, ovlivňovat nebo také omezovat přizpůsobování. Projekt jako součást programu může mít různý kontext, včetně jakékoliv kombinace – jednoduše projekt, agilní anebo komerční. [7] [14]

3.1.1.4 Projekt vs. Program

Obrázek 1 - Projekt vs. Program



Zdroj: vlastní zpracování dle [7]

Hlavní rozdíly mezi projektem a programem bodově viz níže:

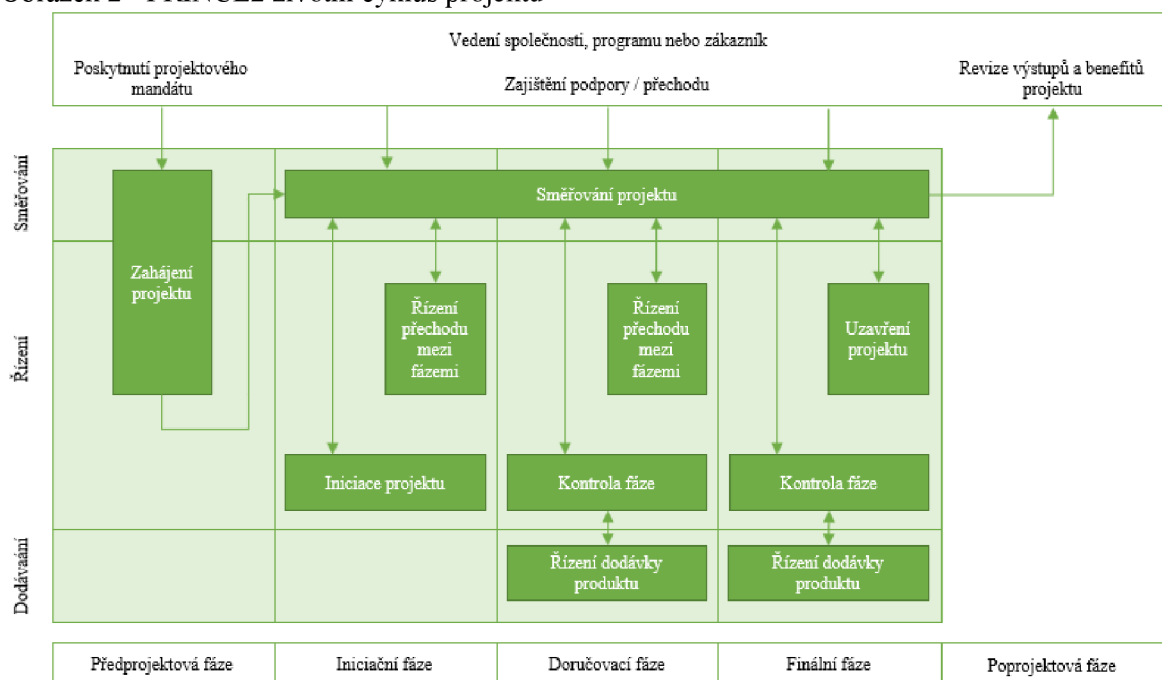
- Činnost, která se provádí za účelem vytvoření produktu nebo změny, která má jasně stanovené cíle, se nazývá projekt. Skupina projektů, které nesou podobný cíl, k dosažení kombinovaných výhod, se nazývá program.
- Zatímco projekt je obsahově specifický, zaměřuje se na dosažení požadovaného výsledku. Naopak, program je kontextově specifický, který spojuje různé projekty, které jsou vzájemně propojeny, aby bylo dosaženo cíle organizace.
- Projekt je odlišný a je určen pro určitou dobu trvání. Na druhé straně je program, který může v některých případech trvat i velmi dlouhou dobu.
- Projekt se zabývá konkrétními výstupy, zatímco program se týká dosažených přínosů, od jeho realizace.
- Rozsah programu je ve srovnání s projektem širší, projekt pracuje na jediném funkčním celku, zatímco program pracuje na různých funkčních celcích.

- Úkoly projektového manažera k dokončení projektu jsou technické povahy. Úkoly, které jsou prováděny pro úspěšné plnění programu, mají naopak strategický charakter.
- V projektu vzniká specifický výstup, který je vyžadován. Program naopak vytváří mezi výsledky nebo produkty, které jsou nezbytné pro stabilitu a rozvoj společnosti v dlouhodobém horizontu.
- Úspěšnost projektu lze měřit hodnocením kvality produktu, včasnosti, efektivnosti nákladů a míry spokojenosti zákazníků. Na rozdíl od toho, aby bylo možné měřit úspěšnost programu, je třeba ověřit, zda splňuje potřeby a přínosy, pro které byl program vůbec vytvořen. [4] [14]

3.1.1.5 Životní cyklus projektu

Životní cyklus podle PRINCE2 je rozdělen do dílčích fází, viz **Obrázek 2 - PRINCE2 životní cyklus projektu**, předprojektová fáze, iniciační fáze, doručovací fáze, finální fáze a poprojektová fáze. PRINCE2 definuje v životním cyklu sedm procesů, které poskytují soubor aktivit k úspěšnému nasměrování, řízení a realizace projektu. [7]

Obrázek 2 - PRINCE2 životní cyklus projektu



Zdroj: vlastní zpracování dle [7]

Předprojektová fáze

Z počátku má někdo nápad nebo potřebu. Spouštěčem projektů mohou být podmínky z nových byznysových cílů, odpovědi na tlak konkurence, legislativní změny, doporučením z reportů nebo z auditu. Tomuto spouštěči se v metodice PRINCE2 přezdívá projektový mandát. Projektový mandát je poskytován komisí (vedení společnosti, programu nebo zákazníkem) a může přijít v různých variantách jako verbální instrukce až po velmi dobře definovaný a ověřený cíl projektu.

Před zahájením přesné definice projektového rozsahu je důležité ověřit projekt, zda za to stojí a zda je proveditelný. Tyto aktivity jsou součástí procesu „Zahájení projektu“, výstupy z této části vyústí v projektovou zprávu a případně začne iniciační fáze projektu.

Projektová komise přezkoumá projektovou zprávu a rozhodne, zda projekt zahájit a ustanoví úroveň oprávnění, která budou delegována na projektového manažera pro iniciační fázi projektu. [7] [11]

Iniciační fáze

Když je rozhodnuto, že se projekt uskuteční, je zapotřebí plánovat do odpovídajícího detailu. Je potřeba zajistit financování a měly by být nastaveny vhodné kontroly, aby se zajistilo, že projekt bude probíhat ve shodě s přáním lidí, kteří projekt financují a také těch, kteří budou využívat produktů nebo změn, které projekt doručí. Součástí iniciace projektu je plánování, stanovení kroků a kontrol, vytvoření robustního byznysového případu a prostředky pro přezkoumání benefitů. Během iniciační fáze se využívá proces „Řízení přechodu mezi fázemi“ pro detailnější plán další fáze projektu.

Iniciační fáze vrcholí vypracováním dokumentu o zahájení projektu, který je přezkoumán projektovou komisí, aby rozhodla, zda bude projekt schválen. Protože se obsah dokumentu o zahájení projektu pravděpodobně v průběhu projektu změní (musí probíhat kontrola změn), je tato verze dokumentu o zahájení projektu zachována jako vstup pro pozdější kontroly výkonu. [7] [11]

Doručovací fáze

Projektová komise deleguje každodenní řízení na projektového manažera jednotlivých fázích projektu. Projektový manažer musí určit práci, která má být vykonána, zajistit, aby výstupy takové práce (produktů) splňovaly příslušné specifikace, a případně získat odpovídající schválení. V tomto okamžiku mohou být produkty převedeny do provozního použití vedení společnosti, programu nebo zákazníkem.

Projektový manažer musí také zajistit, aby postup projektu byl v souladu se schváleným plánem a aby prognózy pro výkonnostní cíle projektu byly v rámci dohodnutých tolerancí. Projektový manažer zajišťuje, aby byla udržována sada záznamů, které pomáhají s kontrolou průběhu projektů. Projektový manažer informuje projektovou komisi o pokroku pravidelnými zprávami skrze reporty. Aktivit pro řízení fáze jsou pokryty v rámci procesu „Kontrola fáze“.

V procesu „Řízení dodávky produktu“ manažerů týmu nebo přímo přiřazení členové dodávající pracovní „balíčky“ (které dodávají jeden nebo více produktů) a udržují projektového manažera v obraze skrze kontrolní reporty.

Ke konci každé fáze, projektový manažer žádá projektovou komisi o povolení pokračovat v další řídicí fázi, pomocí reportování, jak proběhla aktuální fáze, aktualizuje byznysový případ a naplánuje další řídicí fázi do detailu. Projektový manažer poskytne všechny potřebné informace projektové komisi, aby mohla posoudit další životaschopnost projektu a rozhodnout schválení další fáze. Projektová komise musí vždy zajistit, aby projekt byl vždy v souladu s podnikovou, programovou nebo zákaznicko strategii. [7] [11]

Finální fáze

Vzhledem k tomu, že projekt je dočasným závazkem, a je na konci finální řídicí fáze (když má projektový manažer schválený projektový produkt), je na čase zahájit proces „Uzavření projektu“. Projektová komise, aby uživatelé produktu byli spokojeni a byli v pozici, kdy mohou převzít odpovědnost a byli schopni využívat dodaného produktu v běžném provozu. V takovém případě může být produkt předán do provozního použití a projekt může být uzavřen. Projektová dokumentace by měla být dána dohromady a být archivována, projekt by měl být posouzen z hlediska plnění oproti svému původnímu plánu a zdroje přidělené na projektu by měly být uvolněny. Uzavírací činnosti zahrnují naplánování poprojektových

revizí dodaných přínosů, které lze posoudit až po užívání produktu (tedy po uzavření projektu). [7] [11]

Poprojektová fáze

Projekt se typicky podílí na přínosech definovaných vedením společnosti, programem nebo zákazníkem. I když některé z přínosů mohou být realizovány během realizace projektu, je více než pravděpodobné, že mnoho nebo všechny budou realizovány právě až v poprojektové fázi. Vedení společnosti, program nebo zákazník se musí ujistit, že projekt přispěl k realizaci přínosů, proto je velice pravděpodobné, že v poprojektové fázi se provede jedna nebo více revizí přínosů. Výstupy z revizí budou zaznamenány v projektovém řízení přínosů. Jestliže je projekt součástí programu, poté musí být přínosy přezkoumány v rámci aktivit na úrovni programového řízení přínosů.

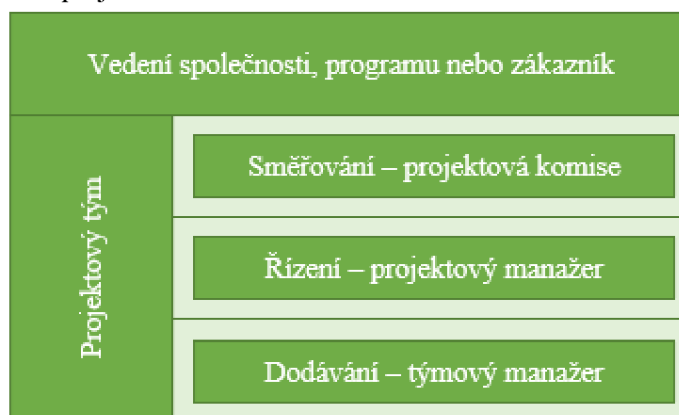
Poprojektová revize přínosů se zaměří na tyto body:

- Potvrzení, že bylo dosaženo naplánovaných přínosů
- Identifikování naplánovaných přínosů, které nebyly splněny a odsouhlasení dalších kroků
- Identifikování neočekávaných benefitů, kterých bylo dosaženo a jakékoliv nevýhody, které z toho vyplynuly
- Poskytnutí poučení z projektu pro budoucí projekty [7] [11]

3.1.1.6 Úrovně projektového řízení

Projektová struktura dle PRINCE2 má čtyři úrovně, tři z nich reprezentují projektový tým a jeden vedení podniku, programu nebo zákazníka, který je mimo projekt, jak je znázorněno na **Obrázek 3 - čtyři úrovně projektové řízení**.

Obrázek 3 - čtyři úrovně projektové řízení



Zdroj: vlastní zpracování dle [7]

Čtyři úrovně řízení jsou následující:

Vedení společnosti, programu nebo zákazník

Tato úroveň je zasazena nad projektovým týmem, ale její odpovědnost je uvedení projektu do chodu, zahrnující identifikaci odpovědných lidí a definování projektové tolerance, s kterou bude projektová komise pracovat dále. Tato informace by měla být zaznamenána v projektovém mandátu, pokud je to možné. [7] [11]

Směřování

Projektová komise je odpovědná za směřování a řízení projektu ve stanovených tolerancích vedením společnosti, programem nebo zákazníkem. Projektová komise odpovídá za úspěch projektu. Projektová komise bude v souvislosti se směřováním projektu:

- Schvalovat všechny hlavní plány a zdroje
- Schvalovat jakoukoliv odchylku, která překračuje nebo by mohla překročit toleranci jednotlivých fází
- Schvalovat dokončení každé fáze a schvalovat začátek fáze další
- Komunikovat s ostatními zainteresovanými osobami [7] [11]

Řízení

Projektový manažer je odpovědný za každodenní řízení projektu s omezením, které nastavila projektová komise. Hlavní odpovědností projektového manažera je zajistit, že projekt vyprodukuje požadovaný produkt v souladu s konečným časem, náklady, kvalitě, rozsahu, přínosy a riziky. [7] [11]

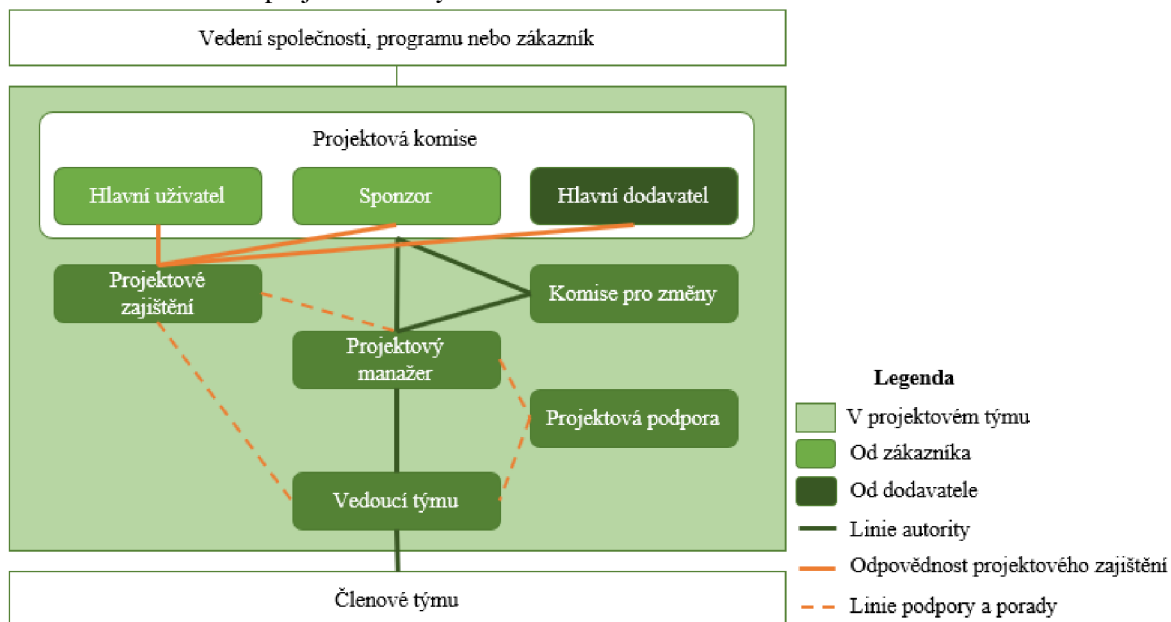
Dodávání

Ačkoliv je projektový manažer odpovědný za každodenní řízení projektu, členové týmu jsou odpovědní za dodávání projektového produktu a jeho komponent v požadované kvalitě v definovaném časovém období a za dané náklady. V souvislosti s velikostí a komplexitou projektu, autorita a odpovědnost za plánování vytvoření určitého produktu a řízení týmu specialistů vyprodukovat tyto produkty může být delegována na vedoucího manažera, který je odpovědný projektovému manažerovi. [7] [11]

3.1.1.7 Projektový tým

Každý projekt potřebuje efektivní směřování, řízení, kontrolu a komunikaci. Ustanovení efektivní projektové struktury a postupu pro komunikaci již na začátku samotného projektu a jejich udržení skrze celý projektový životní cyklus, to jsou základní elementy úspěchu projektu. [7] [11]

Obrázek 4 - Struktura projektového týmu PRINCE2



Zdroj: Vlastní zpracování dle [7]

Projektová komise

Každý projekt řízený podle metodiky PRINCE2 musí mít projektovou komisi. Projektová komise má autoritu a odpovědnost za projekt podle instrukcí, která byla nastavena vedením společnosti, programem nebo zákazníkem. [7] [11]

Odpovědnosti projektové komise jsou následující:

- Být odpovědný za byznysové, uživatelské a dodavatelské zájmy a za úspěch nebo neúspěch projektu
- Poskytnout jednotný směr projektu
- Delegovat, využívat vzniklou strukturu projektu a kontrolovat pomocí technik, které pro tento důvod byly vytvořeny
- Usnadnit integraci projektového týmu s ostatními jednotkami, které mají participovat na projektu
- Poskytovat zdroje a schvalovat prostředky nezbytné pro úspěšné dokončení projektu
- Efektivní rozhodování
- Poskytnutí viditelné a vytrvalé podpory projektovému manažerovi
- Zajištění efektivní komunikace jak do projektového týmu, tak s externími zainteresovanými osobami

PRINCE2 požaduje, aby projektová komise vždy reprezentovala zájmy byznysu, uživatelů a dodavatelů. Toho je dosahováno obvykle skrze sponzora projektu, hlavního uživatele a hlavního dodavatele, při menších projektech je možné tyto role vhodně kombinovat. [7] [11]

Sponzor

Sponzor projektu zajišťuje, aby projekt dodal hodnotu za vynaložené peníze, také nákladovou orientaci projektu, vyvažování potřeb byznysu, uživatelů a dodavatelů. Sponzor také získává financování pro projekt a je odpovědný za byznysový případ a udržuje byznysové odůvodnění projektu. [7] [11]

Hlavní uživatel

Hlavní uživatel je odpovědný za specifické potřeby těch, kteří dodávaný produkt budou využívat. Také za monitorování projektu, jestli se navrhované řešení blíží k těmto potřebám a omezením z byznysového případu a podmínkám kvality, funkcionality a

jednoduchého používání. Tato role může být zastoupena více lidmi, pokud je potřeba, ale neměla by být roztržena do velkého počtu. [7] [11]

Hlavní dodavatel

Hlavní dodavatel reprezentuje zájmy těch, kteří dodávají návrh, vývoj, zjednodušují, pořizují a implementují nově vznikající produkt. Také je odpovědný za kvalitu dodávaného produktu a také za technickou integritu projektu. Tato role zahrnuje poskytování dodavatelovo zdrojů pro projekt a zajištění, že požadavky na návrh a vývoj produktu jsou realizovatelné a realistické. V mnoha případech role hlavního dodavatele reprezentuje zájmy těch, kteří dodaný produkt budou mít po jeho dodání ve správě. [7] [11]

Projektové zajištění

Ačkoliv členové projektové komise jsou odpovědní za projekt, mohou pověřit individuálně další členy, kteří budou odpovědní za jednotlivé oblasti (byznysová, uživatelská, dodavatelská). Klíčové je vyjasnit odpovědnosti jednotlivých lidí, kteří jsou nezávislí na projektovém manažerovi, ale jejich cílem je ho podpořit, poskytovat rady při problémech nebo pomoci s nalezením správné osoby v různých oblastech projektu. [7] [11]

Komise pro změny

V případě velmi dynamických projektů, kde se předpokládá hodně změnových požadavků v průběhu projektu, je velmi dobré zvážit existenci komise pro změny, která bude autoritou pro schvalování nebo zamítnutí navrhovaných změn. Jestliže se jedná o projekt, kde není předpokládáno velké množství změnových požadavků, tuto roli vykonává projektová komise. [7] [11]

Projektový manažer

Projektový manažer má hlavní zaměření na každodenní řízení projektu, pověřen projektovou komisí řídit projekt s vytyčenými mantinely. Role projektového manažera nesmí být sdílena s kontrolními rolemi. Projektový manažer také deleguje odpovědnosti za řízení dodávkového procesu na vedoucí týmů. V případě, že projekt není tak rozsáhlý, že není potřeba projektová podpora, přepadají odpovědnosti této skupiny přímo na

projektového manažera. Také při menších projektech může řídit členy dodávající produkt na přímo bez jejich nadřízených. [7] [11]

Vedoucí týmu

V závislosti na požadavcích projektu nebo projektové komise je tato role přiřazena projektovému manažerovi, který řídí členy dodávající části produktu na přímo nebo je do této role nominována jiná osoba, která je pak podřízena projektovému manažerovi. Hlavní indikátory pro to, aby tuto roli zastávala jiná osoba, než je projektový manažer jsou: velikost projektu, konkrétní a specifické dovednosti, které jsou potřeba pro daný produkt nebo kde se geograficky členové týmu nacházejí. [7] [11]

Projektová podpora

Projektová podpora nemusí být vždy součástí projektu, odvíjí se od náročnosti projektu. Pokud je tedy vyžadována, projektový manažer může delegovat odpovědnosti jako jsou: poskytování administrativní podpory, rady a vedení, jak použít nástroje pro projektové řízení. [7] [11]

3.2 SCRUM

Scrum se řadí mezi agilní metodiky řízení projektů. Kde vývojový tým pracuje jako celek na dosažení společného cíle, bourá předpoklady sekvenčního přístupu k vývoji produktu a umožňuje týmům fungovat samoorganizovaně, podpořením fyzické interakce nebo blízké online spolupráce všech členů týmu. Scrum se snaží odstranit činnosti, které nepřispívají přidanou hodnotou a podněcuje pro držení pozornosti na bezprostřední detail. Scrum nelze interpretovat jako nic jiného než disciplinovaný rozvojový model. Není ale pouze iterativní, ale požaduje, aby probíhalo i týmové učení a umožňuje, aby zbytek projektu byl budován na tomto učení. [16] [21]

3.2.1 Definice základních pojmů

3.2.1.1 Projektové řízení

Produktový vývoj v rámci metodiky scrum využívá pravidelné opakující se činnosti jako je „Stand up“ a „Sprint“. Je očekáváno více výstupů od projektového týmu, v průběhu času je přírůstkově vylepšován vyvíjený produkt. Každý přírůstek je předán zákazníkovi pro jeho

možné otestování a tím získání zpětné vazby na vyvíjený produkt. Princip scrumu spočívá v tom, že časté opakování umožňuje zapracovat změny, ke kterým dojde během vývoje produktu. Zatím co se scrumový přístup snaží vyhnout prognózování, rozhodně ale nezapovídá vytváření projektových plánů – rozhodně je možné pracovat v mezích projektového plánu. Nicméně plánovací horizont ve scrumu probíhá převážně spíše v týdnech zatím co běžné plánování projektů měsíce až roky. [16] [21]

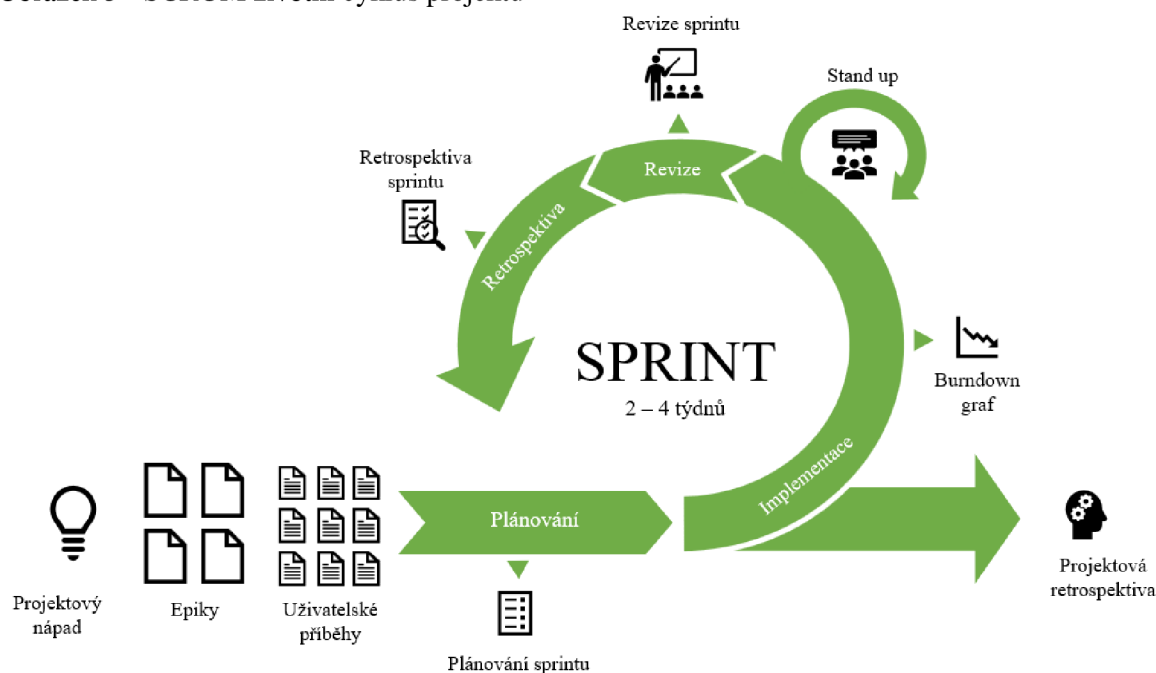
3.2.1.2 Projekt

Projekt v rámci metodiky scrum nemá nijak odlišnou definici od ostatních projektových metodik. Projekt je časově ohraničená a ucelená sada činností a procesů, jejímž cílem je zavedení, vytvoření nebo změna něčeho konkrétního.

3.2.1.3 Životní cyklus projektu

Životní cyklus podle metodiky SCRUM je tvořen tak zvaným „SPRINT“, viz **Obrázek 5 - SCRUM životní cyklus projektu**, součástí sprintu jsou typické aktivity, prioritizace epiků a uživatelských příběhů, plánování na aktuální sprint, implementace (vývoj, testování), denní stand up schůzky projektového týmu, revize sprintu, retrospektiva sprintu nebo případně retrospektiva projektu. Tyto aktivity se opakují, dokud není produkt dodán. [15] [17] [21]

Obrázek 5 - SCRUM životní cyklus projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Před sprint

Do části „před sprint“ je třeba zařadit následující – projektový nápad, sbírání požadavků (epiky / produktový list) a uživatelské příběhy.

Projektový nápad

Jedná se o dokument, který stanovuje základní projektový rámec a je využit jako schválení pro pokračování v projektových aktivitách.

Tento dokument se samozřejmě může lišit v organizacích, ale obecně by rozhodně měl obsahovat celkový přehled co projekt bude dodávat a jaká budou měřítka úspěchu. K tomuto dokumentu mohou být připojeny vizuály, které budou obrázkem vyjadřovat cíle projektu, aby bylo snadné a rychlé nahlédnout a získat představu o tom co má projekt doručit.

Již v této fázi je potřeba určit osobu, která bude zastávat roli Scrum Master a tuto osobu do dokumentu zanést. Jestliže zákazník nemá ještě v tuto chvíli vybraného zástupce, který by měl plnit roli Produktového vlastníka, je ideální čas si ho určit. [15] [17] [21]

Sbírání požadavků

Začnete získávat některé počáteční podrobnosti a větší části funkce produktu, který chcete vytvořit. Nyní potřebujete tyto details mít velmi podrobně, ale hlavní je shromáždit již první úkoly, aby se vytvořil prvotní produktový list.

Velmi důležitým krokem v rámci sbírání požadavků je také znalost, kdo řídí nasazování částí dodávky produktu. Pokud je projektový tým odpovědný za tuto aktivitu, je potřeba vědět to již na začátku a v rámci plánování s touto aktivitou počítat. Se sbíráním požadavků, je potřeba i hlubší analýzy odpovědností projektového týmu, aby mohl být vybudován projektový tým Scrum Mastrem s potřebnými dovednostmi. [15] [17] [21]

Uživatelské příběhy

Uživatelské příběhy jsou vlastně rozpadnutím sesbíraných požadavků na menší a detailnější požadavky, které je možné odbavovat v průběhu sprintu. Tyto details je potřeba rozebrat se stakeholdery a také se členy projektového týmu.

Na konci je vytvořený list s uživatelskými příběhy a je potřeba se ujistit, že před zahájením sprintu jsou všechny příběhy prioritizovány ze strany produktového vlastníka. Vytvořený list příběhů reprezentuje náš projektový plán a zásobu úkolů na sprinty. [15] [17] [21]

Sprint

Hlavním prvkem scrumové metodiky je sprint, který většinou bývá v rozmezí od dvou až do čtyř týdnů, během této doby je vytvořený a použitelný přírůstek nebo funkcionality produktu, kterou bude možné případně spustit do provozu. Každý další sprint je stejně dlouhý jako předešlý a nový sprint začíná ihned po uzavření předešlého.

Sprint se skládá z plánování, stand up schůzek, implementace (vývoj, testování), revize sprintu a retrospektivy sprintu.

V průběhu sprintu je velmi důležité zajistit:

- Žádné změny, které by ohrozily cíl sprintu
- Cíle na kvalitu se nesnižují
- Rozsah práce může být vyjasněn a dohodnut pouze mezi produktovým vlastníkem a vývojovým týmem

Stejně jako projekty, jsou sprinty využívány k dosažení konkrétního cíle, každý sprint může mít za cíl dosáhnout určité části produktu – designu, vytvoření plánu, vývoj zmíněné funkcionality.

Hlavní výhodou sprintů je dosáhnout dílčího cíle za velmi krátký časový úsek dva až čtyři týdny. Čím delší sprinty jsou, tím větší složitost činností může být, může se změnit rozsah, zvýší se riziko. Sprintem je tedy značně eliminováno riziko, které si běžný projekt nese díky své delší době dodání produktu. [15] [17] [21]

Plánování sprintu

Práce, která musí být uskutečněna v rámci sprintu se definuje v aktivitě „Plánování sprintu“ a tento plán je vytvořený ve spolupráci celého scrumového týmu.

Tato aktivita by neměla zabírat více jak jeden pracovní den, v případě, kdy jeden sprint trvá čtyři týdny, při kratších sprintech je praxí ozkoušeno, že dvou až čtyř hodinová schůzka je naprosto dostačující. Scrum Master zajišťuje, aby se daná schůzka uskutečnila a

aby všichni její účastníci rozuměli jejímu účelu, také se snaží tým naučit, aby byl tento čas co nejefektivněji týmem využit.

Při plánování sprintu jsou dvě hlavní otázky na, které je třeba si odpovědět:

- Co se musí udělat v tomto sprintu?
- Kdo danou práci vykoná?

Vstupy na tuto schůzku jsou produktový list, nejnovější produktový přírůstek dodaný v posledním sprintu, plánovaná kapacita vývojového týmu na následující sprint a minulý výkon vývojového týmu. Počet položek vybraných z produktového listu pro sprint je pouze na vývojovém týmu. Pouze vývojový tým může posoudit, co všechno je schopen odbavit během nadcházejícího sprintu.

Vývojový tým obvykle začíná návrhem systému a pracemi potřebných k přeměně produktového listu na funkční produktový přírůstek. Práce může mít různou velikost v hodinách, ale i dnech. Během plánování sprintu si však vývojový tým plánuje dostatek práce, aby sám řekl, co zvládne v nadcházejícím sprintu udělat. Práce plánované na první dny sprintu jsou rozděleny na konci tohoto setkání, aby každý věděl, co bude následující den přímo dělat. Zkušený vývojový tým se sám organizuje, aby vykonával práci z daného produktového listu nebo sprint listu, jestliže se v průběhu sprintu zjistí, že tým je napřed, je možnost s produktovým majitelem vyjednat přibrání dalších věcí do probíhajícího sprintu.

[15] [17] [21]

Stand up

Tato ceremonie probíhá každý den ve stejný čas a nejlépe na stejném místě, aby se zamezilo jakékoliv zbytečné složitosti s hledáním místa a volného času všech členů týmu. Ceremonie by neměla trvat více než 15 minut, aby se co nejvíce zamezilo neefektivitě týmu a zdržování se od aktivit, které mají přiblížit tým k úspěšnému splnění cílů určených aktuálním sprintem.

Základní strukturou této ceremonie jsou následující otázky na každého člena týmu:

- Co jsem vytvořil včera k posunutí se k cíli sprintu?
- Co budu dělat dnes, abychom se přiblížili k stanovenému cíli sprintu?

- Jaké překážky mi zabraňují plnit mé úkoly efektivně nebo kde mám problém?

Některé problémy mohou trápit celý tým a je tedy velmi produktivní na stand upu tyto problémy přednést, aby pokrok na projektu nebyl ničím zbytečně bržděný. [15] [17] [21]

Revize sprintu

Revize sprintu obvykle u dvou týdenních cyklů trvá dvě hodiny a je zapotřebí, aby se jí účastnili všichni členové týmu. Během této schůzky všichni spolupracují a sdílí vše co se během daného sprintu událo. Na základě těchto vstupů a případných změn v produktovém listu se všichni z týmu snaží optimalizovat všechny možné věci, aby mohl další sprint proběhnout v hladším rytmu. Hlavním cílem je posílení týmové spolupráce a předávání si zpětné vazby mezi sebou, se snahou konstruktivní kritiky, ale také pochvaly.

Tato schůzka by měla obsahovat následující prvky:

- Mezi účastníky patří celý scrum tým a klíčové osoby přizvané produktovým vlastníkem
- Produktový vlastník vysvětluje, co bylo dodáno a co naopak nebylo dodáno z produktového listu
- Tým diskutuje, co v průběhu sprintu šlo hladce, na jaké problémy narazili a jak byly tyto problémy vyřešeny
- Majitel produktu diskutuje o nevyřízených položkách produktového listu a je-li to nutné předkládá pravděpodobné cíle a termíny dodání na základě dosavadního pokroku
- Celý tým spolupracuje na tom, co bude dále, a výstup z této schůzky je hodnotným přínosem pro následující sprint
- Revize toho, jak se mění případný trh pro produkt nebo jeho potencionální využití, co by mohlo být upraveno a co je nejcennější pro další sprint
- Revize časového plánu, rozpočtu, potencionálních kapacit členů týmu a také další očekávaná vydávání funkcionalit nebo produktu

Výstupem revize sprintu je zrevidovaný produktový list, v kterém budou ponechány nebo nově prioritizovány položky pro následující sprint. [15] [17] [21]

Retrospektiva sprintu

Retrospektiva sprintu je příležitost kdy se celý tým může zhodnotit sám sebe a říct, jak je možné se zlepšit v následujícím sprintu. Tato schůzka při kratších sprintech trvá maximálně hodinu a půl, aby se zvládlo všechno konstruktivně a produktivně probrat.

Hlavními body této schůzky jsou zejména:

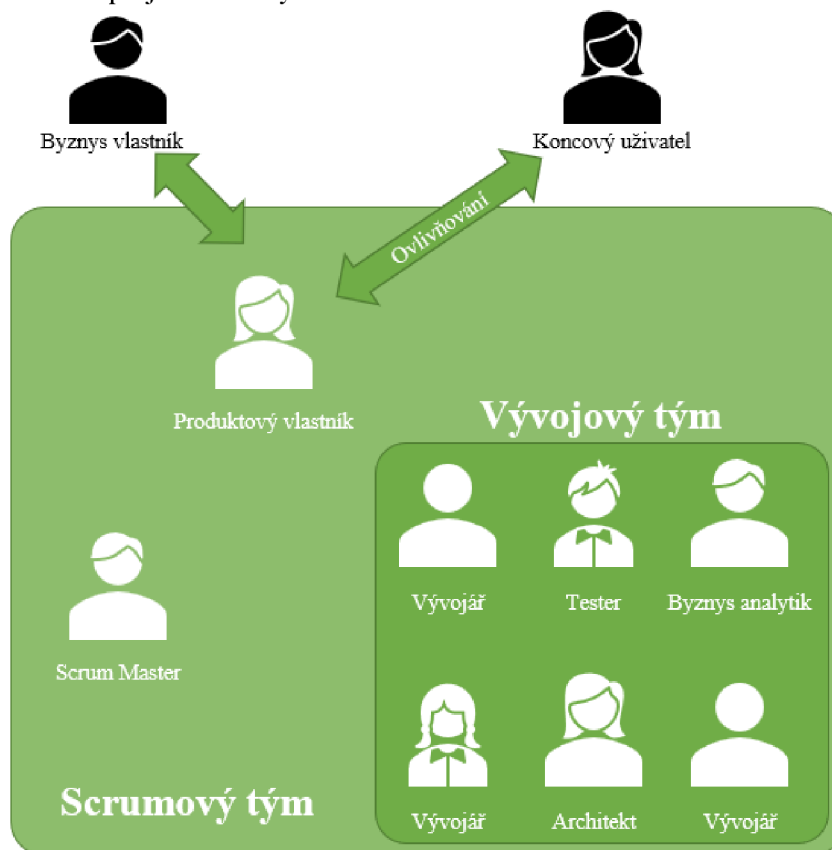
- Revize toho, jak probíhal poslední sprint s ohledem na členy týmu, vztahy, procesy, nástroje a jiné
- Identifikovat a seřadit hlavní body, které šly dobře a možná vylepšení
- Vytvoření plánu pro implementaci navrhovaných zlepšení, jak tým může pracovat

Ačkoli zlepšení mohou být prováděna kdykoli, retrospektiva sprintu poskytuje formální příležitost zaměřit se na zhodnocení a přizpůsobení se případným změnám. [15] [17] [21]

3.2.1.4 Projektový tým

Scrumový tým se skládá z produktového vlastníka, Scrum Mastra a vývojového týmu. Samo organizovatelný tým sám vybírá, jak nejlépe splnit svou práci, než aby byl řízen direktivně někým dalším mimo tým. Především kvůli křížové funkčnosti týmu, má tým všechny potřebné kompetence pro splnění práce bez čekání na vstupy ostatních lidí, kteří nejsou členy týmu. Tato skutečnost pomáhá týmu k větší flexibilitě, kreativitě a produktivitě. Běžný model scrumového týmu je znázorněn na **Obrázek 6 – Struktura projektového týmu SCRUM**. [13] [18] [21]

Obrázek 6 – Struktura projektového týmu SCRUM



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Byznys vlastník

Role byznysového vlastníka je využívána k uspořádání vztahu mezi scrumovým týmem a organizací. Této roli je ve většině případů přímo podřízený produktový vlastník, který je odpovědný za dodávání produktu či jeho přírůstků. Byznysový vlastník týmu často poskytuje zdroje a pomoc.

Scrum Master s byznysovým vlastníkem spolupracuje hlavně v souvislosti odstraňování překážek, které týmu přišly do cesty, aby tým mohl pracovat efektivně.

Produktový vlastník s byznysovým vlastníkem spolupracuje s cílem:

- Určování priority pro položky v produktovém listu, pro nadcházející sprint
- Ustálení rozdílné potřeby dalších zainteresovaných stran či osob
- Upravit plán pro vydávání verzí softwaru nebo produktu
- Zajištění zdrojů pro tým

Byznysový vlastník je ve většině případů považován za hlavní zainteresovanou osobu v týmu. Ve velkých organizacích se role byznysového a produktového vlastníka spojuje dohromady. [1] [13]

Produktový vlastník

Vlastník produktu je hlasem zákazníka a zainteresovaných osob, a je tedy zodpovědný za překlenutí mezery mezi vývojovým týmem a zainteresovanými stranami. Vlastník produktu spravuje mezeru takovým způsobem, aby maximalizoval hodnotu vytvářeného produktu. Odpovědností vlastníka produktu je pochopení požadavků a preferencí zainteresovaných stran, protože on je ten, kdo jedná jako jejich zástupce a nese odpovědnost za vytvoření správného řešení. Vlastník produktu zajišťuje, že vývojový tým chápe, co je třeba vytvořit a do kdy. Na denní bázi spolupracuje s týmem a tato interakce vlastníka produktu s týmem a získávání zpětné vazby a doba odezvy, jsou v důsledku to, co zvyšuje hodnotu vytvářeného produktu. Spolu s byznysovým vlastníkem také pracuje na prioritizaci produktového listu a díky tomu by měl být schopný odpovídat na případné dotazy vývojového týmu. [13] [18] [21]

Scrum Master

Scrum Master je osoba, která odpovídá za usnadnění a vedení vývojového týmu a vlastníka produktu v práci na každodenních vývojových činnostech. Scrum Master je ten, kdo zajišťuje, že tým chápe hodnoty a principy Scrumu a je schopen je praktikovat. Zároveň Scrum Master se ujistí, že se tým cítí zanícený do agility, aby dosáhl toho nejlepšího v rámci metodiky. Scrum Master také pomáhá a podporuje tým, aby se stal samostatně organizovaným. Je také zodpovědný za to, aby se tým vždy cítil motivovaný a silný, pracuje také na posílení komunikace a spolupráce mezi členy týmu. [13] [18] [21]

Vývojový tým

Vývojový tým se skládá z vývojářů, kteří mají odborné znalosti v určitých oblastech. Na rozdíl od ostatních členů Scrum týmu, práce vývojového týmu je uskutečňována na implementaci dodávaného softwaru nebo funkcionality, který má být dodán na konci každého sprintu.

Vývojový tým se může skládat z lidí se specializovanými dovednostmi, jako jsou front-end vývojáři, back-end vývojáři, testéři, byznys analytici, databázový administrátoři aj. Ale v rámci scrumu a vývojového týmu jsou všichni označováni jako vývojáři. Žádné další tituly nejsou povoleny, vývojový tým díky tomuto nemůže mít ani dílčí týmy, jako je testovací tým, tým pro specifikaci požadavků a další podobné týmy.

Tým je sestaven s ohledem na všechny základní dovednosti potřebné pro úspěšný vývoj, testování a dodávání produktových přírůstků každým sprintem bez vnější pomoci. Očekává se tedy, že tým bude soběstačný a dostatečnými dovednostmi. Vývojový tým nepřijímá žádnou pomoc mimo tým vlastní scrum tým a řídí svou vlastní práci sám.

Odpovědnost za vývoj přírůstků má vždy vývojový tým jako celek a za celkové dodání je odpovědný každý jeden člen v týmu. [13] [18] [21]

3.3 Organizační struktura

Organizační struktury prošly dlouhým procesem vývoje již od nepaměti, tento vývoj byl ovlivňován ekonomickými, technologickými a sociálními stavy okolí. Klasifikace organizačních struktur není spektrem odborné literatury jednotná. Vývojem organizací samotných vznikají hierarchické, hybridní organizační struktury, které lze velmi těžko popsat, charakterizovat a rozdělit. Proto je vhodné využít základní klasifikační charakteristiky – náplň, vztahy, rozhodovací pravomoci, členitost organizačních prvků ve společnosti.

Mezi základní charakteristiky patří:

- Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury
- Sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek

Jako doplňkové charakteristiky lze zařadit například:

- Míra centralizace, respektive decentralizace rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur při jejich umístění ve vertikální hierarchii nadřízenosti nebo podřízenosti
- Členitost, respektive počet podřízených organizačních prvků pod vrcholovým managementem (někdy se též označuje jako kritérium rozpětí řízení)
- Počet hierarchií řízení
- Strmost a plochost organizační struktury
- Časové trvání, jde v podstatě o to, zda jsou organizační struktury dočasné (například organizační tým, který je určen pouze pro řešení konkrétního úkolu – zavedení inovovaného výrobku do výroby a na trh), nebo relativně stabilní

Organizační struktury se dají rozlišit na základě rozhodovací pravomoci mezi ostatními organizačními jednotkami na:

- Liniové
- Štábní
- Kombinované – liniově štábní, liniově štábní se ziskovými středisky cílově programové, organizační týmy, maticové, projektové a jiné [6] [9]

3.3.1 Liniová organizační struktura

Liniová organizační struktura vznikla jako první v malých organizacích, většinou výrobních, kde řídicí stupeň představoval majitel podniku. S dalším vývoje podniku také vznikaly další stupně řízení viz **Obrázek 7 - Liniová organizační struktura**, ale také s tím problémy. Tyto problémy začaly vznikat hlavně na základě potřeby odborných znalostí a jiných.

Obrázek 7 - Liniová organizační struktura



Zdroj: [6]

Přímá liniová struktura se dá udržet v podniku okolo padesáti zaměstnanců, jakmile je překročena únosná míra, je potřeba organizační strukturu modifikovat do štábně liniové nebo funkční struktury, která jsou mnohem vhodnější pro větší podniky. [6]

3.3.2 Kombinované organizační struktury

3.3.2.1 Projektové organizační struktury

Projektové organizační struktury vznikají jako dočasná vedlejší organizační struktura již vedle existující organizační struktury. Tato struktura je vytvořena z potřeby dosáhnout požadovaného cíle s nejvhodnější skupinou odborníků a v omezeném čase. Tento typ organizační struktury byl již popsán v závislosti na metodice v předešlých kapitolách a znázorněny na **Obrázek 4 - Struktura projektového týmu PRINCE2** a **Obrázek 6 – Struktura projektového týmu SCRUM**.

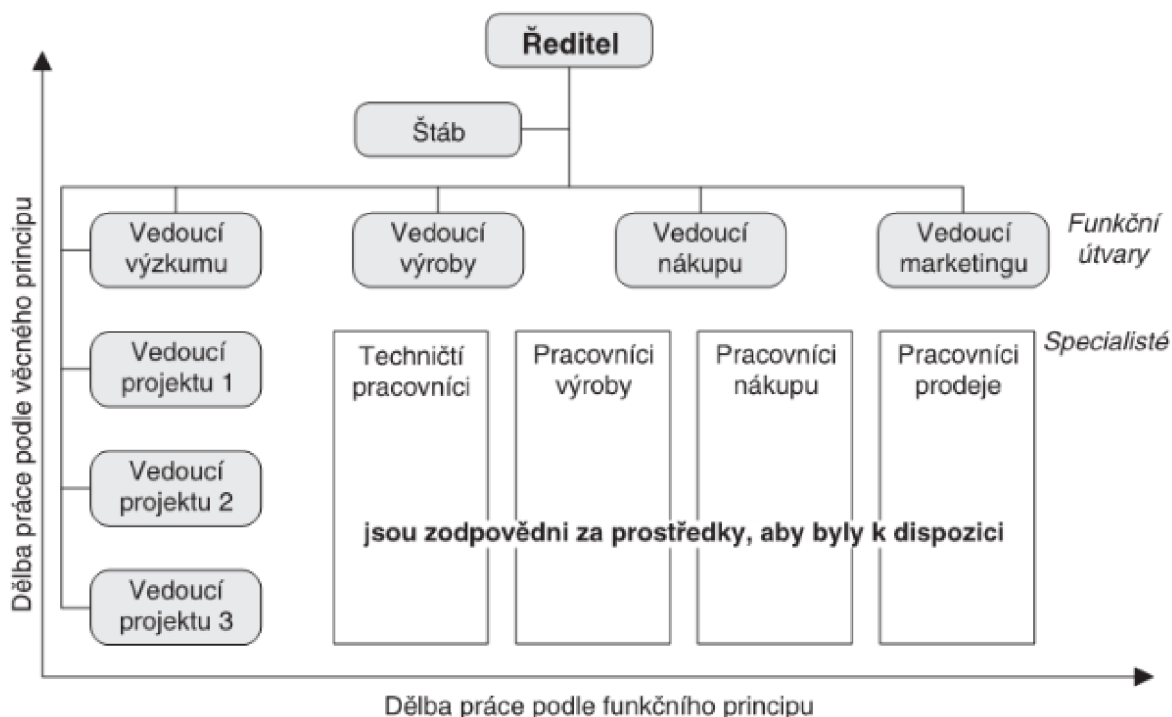
3.3.2.2 Maticové organizační struktury

Maticová organizační struktura počítá s kladnými efekty liniově štábní struktury a cílově programových principů řízení. Při maticovém uspořádání vznikají dvě skupiny oddělení.

Skupina funkčních oddělení (specialistů), jako jsou výzkum, výroba, nákup a marketing. Druhou skupinu tvoří cílově (úkolově) orientované oddělení, kterých může být teoreticky tolik, kolik je cílových programů v organizaci, například výzkumných, vývojových, výrobních programů a dalších. Jejich trvání je podmíněno dobou vyřízení daného úkolu, a i funkce vedoucích projektu je dočasná.

Členové týmu jsou v maticovém uspořádání podřízeni jak vedoucímu projektu, tak i svému funkčnímu vedoucímu. Není mezi nimi žádný vztah nadřízenosti či podřízenosti. Tato struktura je zobrazena na **Obrázek 8 - Maticová struktura**. [6] [8]

Obrázek 8 - Maticová struktura

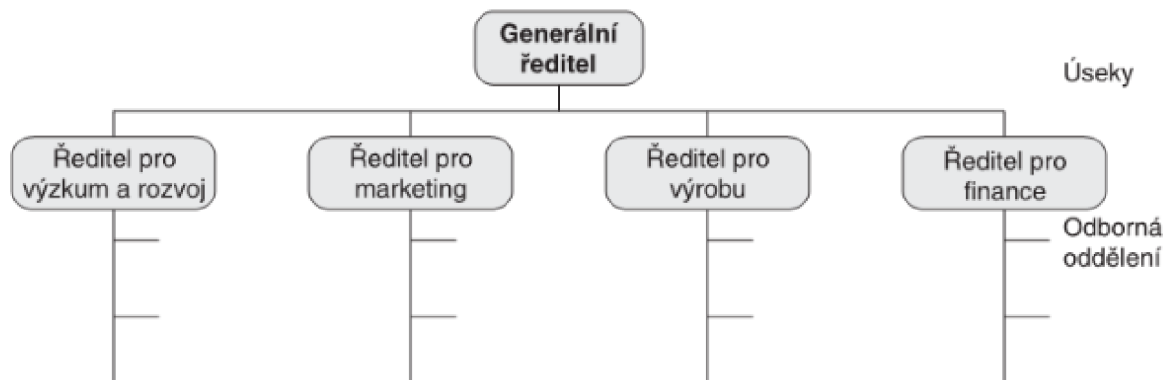


Zdroj: [6]

3.3.3 Funkční organizační struktury

Funkční organizační struktura se využívá hojně ve všech byznysových odvětvích, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi nebo činnostmi sdružováni do jednoho týmu. Toto seskupení umožňuje vedoucímu sektoru zvládat celé své oddělení, a to díky reportování od jednotlivých vedoucích týmů. Běžně bývá tato role označována jako ředitel a patří mezi top management viz **Obrázek 9 - Funkční struktura**.

Obrázek 9 - Funkční struktura



Zdroj: [6]

S funkční organizační strukturou se setkáme v jakémkoliv středně velkém podniku, v této struktuře je tendence proces rozhodování centralizovat na nejvyšší úrovni. Top management zastává také roli řešitele případných sporů, které vznikají na úrovni vedoucích oddělení.

Každý podnik musí plnit svoje aktivity, aby byl schopen dodávat produkty svým zákazníkům. Mezi nezbytné funkce například banky patří přijímání vkladů, poskytování úvěrů a hypoték, správu majetku, investování do finančních instrumentů a regulační procesy stanovené národní bankou daného státu.

Z těchto specifických funkčních celků dost často vznikají divizní oddělení daného podniku, například pokud podnik je ve velikosti konglomerátu nebo podobně velké firmy. [6] [22]

3.4 Kompetence

Tato kapitola se zabývá definicí, co to je kompetence a podrobnějším popisem kompetencí, odborných dovedností, odborných znalostí a měkkých kompetencí následujících rolí – projektového manažera a produktového vlastníka, a tedy požadavky na tyto dvě role. Následně je zde popsána role projektové kanceláře a její hlavní úlohy v rámci organizace v které je zřízena. Také v této kapitole se nachází tabulky s odbornými dovednostmi, odbornými znalostmi a měkkými kompetencemi popisovaných rolí. Vysvětlení, co jednotlivé škály znamenají se lze dozvědět na uvedených zdrojích pod tabulkami. Tyto škály jsou zpracovávány a popsány Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky.

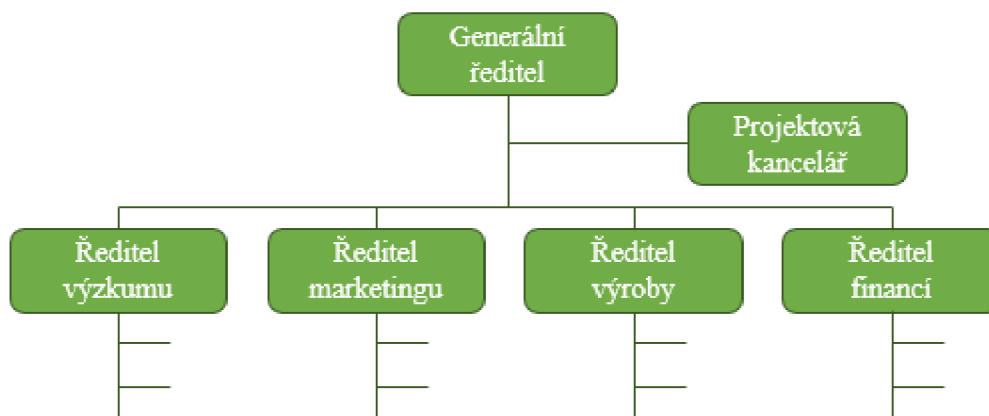
Kompetence

Kompetence je soubor požadovaných vlastností, zkušeností, znalostí, schopností, dovedností, motivace, postojů a osobnostních charakteristik pro danou činnost nebo pozici. Jde tedy o širší význam než pojem kvalifikace, který je více zaměřen na formální osvědčení dosažených výstupů z učení a vzdělávání. Kompetence oproti tomu zahrnuje také další osobnostní vlastnosti člověka.

Společnosti při hledání nových lidí využívají právě kompetence – všechny pracovní pozice mají specifické kompetenční požadavky a požadovanou kvalifikaci. Pro vyhodnocení kompetencí je potřebné využít kromě kvalifikace také množství zkušeností, postojů, znalostí, dovedností, schopností a osobnostních rysů.

Pro následující popisy bude potřeba vycházet z následujícího **Obrázek 10 - Organizační struktura s Projektovou kanceláří** znázorňující organizační strukturu společnosti. Kvůli pochopení bude vyspecifikována role projektového manažera, produktového vlastníka (product ownera) a vysvětlena role projektové kanceláře. [5]

Obrázek 10 - Organizační struktura s Projektovou kanceláří



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

3.4.1 Projektový manažer

Projektový manažer odpovídá za svěřené projekty mezi jeho odpovědnosti patří plánování, organizování, řízení a kontrola cílů na svěřeném projektu, aby byly naplněny projektové cíle – hlavně vůči projektovému trojimperativu – čas, zadání a rozpočet projektu. Mezi jeho hlavní činnosti při výkonu práce patří:

- *„Řízení projektu ve všech jeho fázích – inicializace, plánování, realizace, monitoring a reporting, prezentace výstupů, vyhodnocení a uzavření.*
- *Stanovení časového a finančního plánu realizace projektu.*
- *Sestavení, vedení a řízení projektového týmu.*
- *Řízení finančních zdrojů, nákladů, výnosů a cash flow projektu.*
- *Koordinace postupů prací a návazností činností v jednotlivých úkolech.*
- *Řízení komunikace v projektu, podpora a motivování členů projektu k efektivnímu výkonu.*
- *Řízení a kontrola kompletní dokumentace k projektu.*
- *Analýza a řízení rizik a příležitostí v projektu.*

- Řízení kvality projektu, včetně kontroly hygieny a bezpečnosti práce.
- Řízení všech dostupných zdrojů v projektu.
- Koordinace a spolupráce při tvorbě vstupních analýz předmětu a cílů projektu.
- Spolupráce na výběrovém řízení a smluvním zabezpečení projektu.
- Řízení změn v projektu.
- Kontrola dodržování harmonogramu prací, výstupů z projektu a jejich akceptace zúčastněnými stranami.
- Reportování stavu realizace projektu směrem dovnitř projektového týmu i směrem ven na stranu zadavatele projektu. “ [2]

3.4.1.1 Kompetenční požadavky

Odborné dovednosti

Odborné dovednosti vyznačují schopnost vykonávat určité pracovní činnosti. Jedná se tedy o schopnosti aplikovat teoretické vědomosti v praxi.

Tabulka 1 - Odborné dovednosti – Projektový manažer

Hodnocení (1-8)	Popis	Hodnocení (1-8)	Popis
7	Řízení plánování projektu	7	Řízení změn v projektu
7	Finanční řízení projektu	7	Řízení rizik projektu
7	Řízení a vedení projektového týmu	7	Řízení informací a dokumentace v projektu
7	Řízení časového rámce projektu	7	Kontrola a hodnocení kvality a výsledků práce podřízených pracovníků
7	Řízení zdrojů projektu	7	Vytváření finančního plánu útvaru
7	Řízení integrace projektu		

Zdroj: Zpracováno dle [2] [23]

Odborné znalosti

„Odborné znalosti označují teoretické vědomosti požadované pro výkon povolání. Odborné znalosti jsou vybrány z Centrální databáze kompetencí (CDK).“ [2]

Tabulka 2 - Odborné znalosti – Projektový manažer

Hodnocení (1-8)	Popis	Hodnocení (1-8)	Popis
7	<i>projektový management</i>	7	<i>komerční právo, smluvně-závazkové vztahy, obchodní společnosti, obchodní zákoník</i>
7	<i>management rizik</i>	7	<i>personální management</i>
7	<i>procesní řízení</i>	7	<i>finanční plánování</i>
7	<i>ekonomický (finanční) management, controlling</i>	7	<i>problematika grantů a grantové politiky</i>
7	<i>ukazatele ekonomické efektivnosti investic a projektů</i>	7	<i>legislativa veřejných zakázek a pravidla hospodářské soutěže</i>
7	<i>time management</i>	7	<i>management kvality</i>
7	<i>metody a techniky hodnocení výkonu</i>		

Zdroj: Zpracováno dle [2] [23]

Měkké kompetence

Měkké kompetence jsou souborem požadavků potřebných pro kvalitní výkon práce nezávislých na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka. Tyto měkké kompetence jsou mezi obory přenositelné a uplatnitelné (např. samostatnost, kooperace, vedení lidí).

Tabulka 3 - Měkké kompetence – Projektový manažer

Hodnocení (1-5)	Popis	Hodnocení (1-5)	Popis
4	<i>Efektivní komunikace</i>	4	<i>Samostatnost</i>
5	<i>Vedení lidí (leadership)</i>	4	<i>Výkonnost</i>

5	Objevování a orientace v informacích	4	Flexibilita
5	Zvládání zátěže	5	Kreativita
5	Aktivní přístup	3	Kooperace (spolupráce)
4	Plánování a organizování práce	3	Ovlivňování ostatních
4	Řešení problémů		

Zdroj: Zpracováno dle [2] [24]

3.4.2 Produktový vlastník (Product owner)

Produktový vlastník řeší celý životní cyklus jemu svěřeného produktu, navrhuje a zajišťuje úpravy parametrů/atributů produktu a s ním souvisejících služeb dle potřeb trhu k udržení konkurence schopnosti produktu. Činnosti, které ve výkonu své práce běžně produktový vlastník vykonává jsou:

- *„Vyhledávání příležitosti na trhu.*
- *Příprava a realizace aktivit pro zvýšení prodeje.*
- *Příprava a realizace marketingové strategie prodeje nových produktů.*
- *Získávání nových zákazníků a péče o zákazníky stávající.*
- *Prezentace produktového portfolia společnosti.*
- *Zpracování nabídek a kalkulací.*
- *Samostatné vedení obchodních jednání.*
- *Analýza prodeje a trhů a monitoring trhu.*
- *Vyhodnocování efektivity marketingových činností.*
- *Podpora prodejců – obchodních zástupců.*
- *Získávání informací o potenciálu trhu, konkurenci, požadavcích zákazníků a produktech.“ [3]*

3.4.2.1 Kompetenční požadavky

Odborné dovednosti

Odborné dovednosti vyznačují schopnost vykonávat určité pracovní činnosti. Jedná se tedy o schopnosti aplikovat teoretické vědomosti v praxi.

Tabulka 4 - Odborné dovednosti – Produktový vlastník

Hodnocení (1-8)	Popis
4	<i>Zpracovávání předběžných i konečných kalkulací nákladů a cen</i>
6	<i>Provádění analýz marketingu, vývoje trhu, mezinárodních obchodních vztahů a obchodní činnosti</i>
5	<i>Příprava podkladů pro tvorbu plánů, strategií a analýz</i>
4	<i>Zpracovávání údajů zjištěných při marketingovém výzkumu</i>
4	<i>Analyzování a monitoring trhu, vývojových trendů a odbytových příležitostí organizace</i>
5	<i>Provádění poptávkových řízení</i>
6	<i>Reprezentace zájmů organizace na jednáních s obchodními partnery a dalšími subjekty</i>
6	<i>Řízení činnosti na úseku marketingu</i>
5	<i>Koordinování činností, řízení a kontrola výsledků práce útvarů zabezpečujícího celkovou obchodní a odbytovou strategii organizace</i>

Zdroj: Zpracováno dle [3] [23]

Odborné znalosti

Odborné znalosti označují teoretické vědomosti požadované pro výkon povolání. Odborné znalosti jsou vybrány z Centrální databáze kompetencí (CDK).

Tabulka 5 - Odborné znalosti – Produktový vlastník

Hodnocení (1-8)	Popis	Hodnocení (1-8)	Popis
5	<i>zásady vedení pracovního kolektivu</i>	5	<i>public relations</i>

6	<i>marketing obecně</i>	5	<i>obchodní vyjednávání</i>
5	<i>trh, jeho subjekty a chování</i>	5	<i>marketing a reklama v oblasti průmyslového zboží</i>
5	<i>marketingové plánování</i>	4	<i>zbožiznalství obecně</i>

Zdroj: Zpracováno dle [3] [23]

Měkké kompetence

Měkké kompetence jsou souborem požadavků potřebných pro kvalitní výkon práce nezávislých na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka. Jsou napříč obory přenositelné a uplatnitelné (např. tvořivé myšlení, komunikace, vedení lidí).

Tabulka 6 - Měkké kompetence – Produktový vlastník

Hodnocení (1-5)	Popis	Hodnocení (1-5)	Popis
4	Efektivní komunikace	4	Samostatnost
4	Objevování a orientace v informacích	4	Výkonnost
4	Zvládání zátěže	4	Uspokojování zákaznických potřeb
4	Aktivní přístup	4	Flexibilita
3	Celoživotní učení	4	Kreativita
4	Plánování a organizování práce	4	Kooperace (spolupráce)
3	Řešení problémů	4	Ovlivňování ostatních

Zdroj: Zpracováno dle [3] [24]

3.4.3 Projektová kancelář

Projektová kancelář je odpovědná za celkové projektové řízení a za udržování systémů projektového řízení pro celou společnost. Podporuje všechny projekty běžící v organizaci a nabízí nástroje a další zdroje jako je projektová asistence, standardy a návody všem projektovým manažerům.

Projektová kancelář má spousty úkolů, ale mezi ty hlavní a důležité spadají:

1. Zajištění projektových standardů a kvality skrze celou společnost

Nejdůležitější odpovědností projektové kanceláře je řízení systémů projektového řízení pro celou společnost a poskytovat všem projektovým týmům jednotné opatření a návody. Touto odpovědností projektová kancelář zajišťuje, že všechna oddělení a projektové týmy v organizaci využívají stejné metody a nástroje pro správu projektů. Tudiž je podporovou samotným projektovým manažerům v jejich operativní práci. Při snaze udržet využívání stejných projektových standardů přes všechny projekty v organizaci, jde o první krok k vyššímu stupni vyspělosti společnosti v projektovém řízení. [7] [19] [20]

2. Strategické projektové řízení

Ve spolupráci s vedením společnosti hraje projektová kancelář velmi důležitou roli v řízení a dosahování strategických cílů společnosti. Skrze prioritizaci a výběr vhodných projektů pro dosahování definovaných cílů a neustálým zlepšováním celého systému projektového řízení. [7] [19] [20]

3. Asistence při operativě

Projektová kancelář nabízí v nutných případech pomoc s operativními aktivitami na projektech. Může se jednat o moderaci workshopů, schůzek, dočasné projektové kontroly, dokumentace projektového pokroku pro vyšší vedení. V případě upadajícího projektu, také přebírá kontrolu nad projektem, aby pomohla s navrácením projektu do správných kolejí. [7] [19] [20]

4. Koordinace projektů a zdrojů

Projektová kancelář je odpovědná za koordinaci různých projektů a přiřazených projektových manažerů. Například pomocí řízením dostupných zdrojů, dodávek pro projekty aj. [7] [19] [20]

5. Zvyšování efektivity

Projektová kancelář je odpovědná za řízení příležitostí a rizik na všech projektech v organizaci, což hraje velkou roli v případě optimalizace projektového řízení ve společnosti. Zvýšení efektivity provádí skrze poskytování stejných projektových standardů, procesů a návodů všem projektovým týmům. [7] [19] [20]

6. Koučování a trénink v projektovém řízení

Jelikož projektová kancelář funguje jako místo, které udržuje znalosti okolo projektového řízení v podniku, má také odpovědnost udržovat tyto znalosti pomocí tréninků v projektových týmech. Organizuje schůzky pro rozjetí nových projektů, nabízí přímo projektové řízení, ale také pokud je to nutné tréninky, jak ovládat projektové nástroje a softwary. [7] [19] [20]

4 Vlastní práce

V praktické části této práce je nejdříve představena společnost O2 Česká republika, následně popsán současný stav projektového řízení ve společnosti. Dále jsou specifikovány tři velikosti projektů – malý, střední a velký. Hlavní kritériem pro rozdílnost mezi velikostmi projektu je rozpočet projektového týmu. Pro zmíněné velikosti projektů a podle specifického typu projektu jsou definovány projektové týmy na základě metodik – vodopádový PRINCE2 a SCRUM.

S ohledem na typ projektu, je následně definován vlastní návrh pro projektový tým, který se opírá hlavně o získané zkušenosti z autorovi vlastní praxe a z konzultací se seniorními kolegy projektového řízení. U každého projektového týmu jsou uvedeny – Název pozice, hlavní kompetence v rámci projektu a finanční aspekt pozice.

Všechny mzdy na jednotlivé pozice byly zapsány 22.02.2020.

4.1 O2 Česká republika a.s.

O2 je největším integrovaným poskytovatelem telekomunikačních služeb na českém trhu. V současnosti provozuje téměř osm milionů mobilních a pevných linek, což z něj činí jednoho z vedoucích poskytovatelů plně konvergentních služeb v Evropě.

O2 disponuje nejucelenější nabídkou hlasových a datových služeb v České republice, přičemž mimořádnou pozornost věnuje využití růstového potenciálu především v oblasti ICT. Díky tomu, že má přístup k datovým centrům o celkové rozloze 7 300 metrů čtverečních patří k největším hráčům v oblasti hostingových a cloudových služeb, stejně jako v oblasti managed services. Jako jediná v ČR a střední Evropě získala tato datová centra certifikaci úrovně TIER III.

Se svou službou O2 TV je operátor zároveň největším provozovatelem internetového televizního vysílání v Česku. [10]

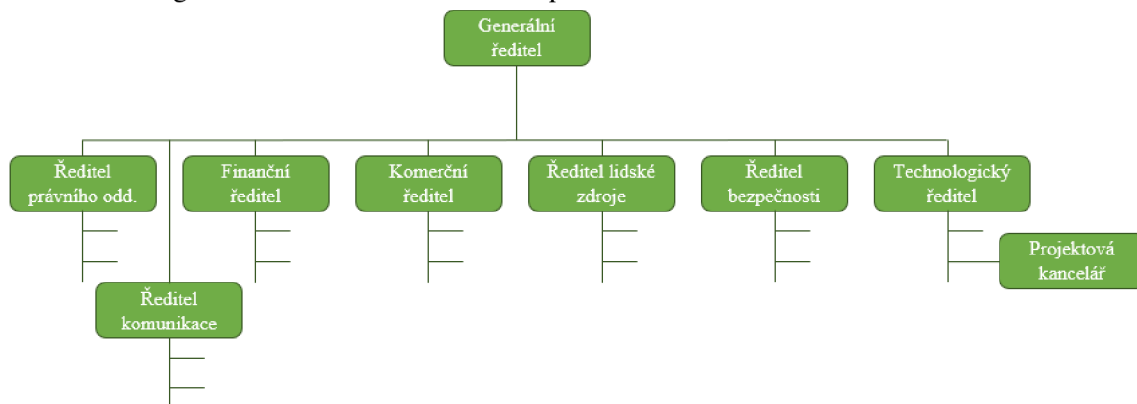
4.1.1 Organizační struktura společnosti

Z **Obrázek 11 - Organizační struktura O2 Česká republika a.s.** je patrné rozdělení všech hlavních divizí společnosti. Projektová kancelář se ve společnosti O2 nachází pod vedením technologického ředitele.

Projektová kancelář seskupuje ve společnosti O2 skoro všechny projektové manažery, které následně poskytuje pro jednotlivé projekty.

Jediným kritériem v této společnosti pro velikost projektu na základě jeho finanční náročnosti.

Obrázek 11 - Organizační struktura O2 Česká republika a.s.



Zdroj: vlastní zpracování dle [10]

4.2 Popis metodiky srovnání platů

Tato kapitola slouží k podrobnějšímu popisu, jak jsou data o platových podmínkách na jednotlivých pozicích získávány. Následně jsou tyto data pro určité pozice využity k výpočtům. Níže zmíněný Paylab je společnost zabývající se data researchem v tomto oboru. Paylab, platy.cz, Profesia spadají pod společnost Alma Media group.

4.2.1 Vstupní data

Vstupní data pro platy.cz jsou získávána pomocí dotazníků od potenciálních zájemců o platové údaje na hledané pozici. Jestliže zájemce uvede, že na dané pozici nepracuje nezahrnují se jeho data. Platnost dat od zájemců mají platnost pouze jeden rok a informace nejsou nijak upravovány. Všechna data jsou získávána a zpracovávána dle směrnic Evropské unie o GDPR.

Údaje o platech jsou uváděny před zdaněním a odečtením povinných odvodů, zájemci jsou také vyzváni, aby platy byly převedeny na plný pracovní úvazek. Data tedy neobsahují odměny pro živnostníky ani jiné formy pracovního úvazku. [25]

4.2.2 Výstupní data

Před započítáním výpočtů se vzorek dat očistí o extrémny a o duplicitní záznamy. Extrémny jsou specificky určovány pro konkrétní pozice a regiony například hlavní město a mimo hlavní město. Metodika detekce extrémních údajů je založena na hrubých odhadech parametrů teoretického rozdělení platů na pozici podle regionu.

Teprve očištěné platové údaje vstupují do datové základny pro regresní model. [25]

4.2.3 Regresní model

„Průzkum platů vypočítává celkové a základní platy s pomocí kvantilové regrese. Ta zohledňuje souvislosti mezi pozicemi, regiony, velikostmi firem, vzděláním, praxí a věkem. Tento osvědčený způsob umožňuje odhadnout výšku platu i při nízkém počtu respondentů v žádaném vzorku.

Regresní model vypočítává platové hodnoty na úrovni pozice, pokud je pro ni alespoň 10 respondentů v datasetu. Standardně se zjišťuje počet respondentů na pozici za posledních 12 měsíců, ale pokud je nižší, berou se v úvahu i data za posledních 24, respektive 36 měsíců.

Výstupy vycházející z regresního modelu znají tyto úrovně velikostí společností:

- *malá (do 50 zaměstnanců)*
- *střední (51 - 249 zaměstnanců)*
- *velká (250 a více zaměstnanců)*

Pro úrovně vzdělání se rozlišuje:

- *nižší než maturita, v níž jsou zahrnuti respondenti s ukončenou základní školou, respektive vyučení*
- *maturita, kde jsou zahrnuti i zaměstnanci s nadstavbovým vzděláním*
- *vysokoškolské vzdělání, kam patří zaměstnanci se všemi stupni vysokoškolského vzdělání*

Praxe má v regresním modelu tři úrovně:

- *junior (do 2 let praxe)*
- *middle (3 - 5 let praxe)*
- *senior (více než 6 let praxe)“ [25]*

4.2.4 Estimation model

„Paylab vyvinul speciální způsob odhadování platů tam, kde není možné aplikovat regresní model. Pokud tedy není dostatek údajů pro regresní model, platové údaje jsou odhadovány estimation modelem. Tento model kvalifikovaně odhaduje mzdové rozpětí na pozici, přičemž reálné údaje sesbírané od respondentů tyto odhady ještě zpřesňují. Estimation model má svá omezení, kdy není možné zobrazit údaje podle regionů a stejně tak není možno vypočítat základní mzdu na pozici. Podobně jako při regresním modelu, finanční a nefinanční benefity se počítají klasickou statistikou ze sesbíraných údajů.“ [25]

4.2.5 V jakých případech nelze zobrazit výsledky

Přes snahu aplikovat jak regresní a estimation model vyvinutý společností Paylab se občas stává, že nelze zobrazit informaci o platu pro hledanou pozici. Tato skutečnost nastává převážně u nově vzniklých pozic na trhu práce. [25]

4.3 Popis malého projektu

Ve společnosti se využívá k definování velikosti projektu jediného kritéria, a to finančního ohodnocení projektu. U malého projektu tato hranice je rozpočet do jednoho milionu korun českých. Při autorově pozorování byl tento projekt řízen agilní metodikou SCRUM, tento tým byl stabilním SCRUMovým týmem pro tuto aplikaci a je zde níže vydefinován.

Jako malý projekt byl vybrán projekt vylepšení aplikace pro samosprávu služeb, které zákazník u společnosti aktuálně využívá. Primární nová funkce pro aplikaci je možnost objednání dalších služeb samostatně v rámci dané aplikace.

Dílní funkce, které budou upravovány jsou práce s již aktivními službami a jejich možné přenastavení – změna tarifu. Další přidávaná funkce je přímá platba za poskytované služby z aplikace.

4.3.1 PRINCE2 – projektový tým

Metodika PRINCE2 stanovuje, že by měla být nad projektem ještě projektová komise, ale metodika PRINCE2 je velmi upravitelná na míru, a tudíž záleží na samotné společnosti, jak si danou metodiku upraví. U takto malého projektu nebudeme projektovou komisí vůbec uvažovat. Projektový tým zde bude mít složení – Projektový manažer, IT architekt, byznys analytik, UX designér, dva vývojáři a dva testeři.

4.3.1.1 Projektový manažer

Projektový manažer odpovídá za řízení, plánování, kontrolu a realizaci svěřeného projektu. Zajištění potřebných zdrojů, řešení problémů a celkově hladkého průběhu dodání projektu.

Kompetence

- Řízení plánování projektu
- Finanční řízení projektu
- Řízení a vedení projektového týmu
- Řízení časového rámce projektu
- Řízení zdrojů projektu
- Řízení změn v projektu
- Řízení rizik projektu
- Řízení informací a dokumentace v projektu

Plat

V České republice se platové ohodnocení junior projektového manažera pohybuje na částce **50.594, - Kč** v průměrném hrubém měsíčním výdělku. Plat samozřejmě závisí na spoustě faktorů jako například na zkušenostech, místě bydliště a jiných. [12]

4.3.1.2 Solution architekt

Solution architekt připravuje technický návrh řešení požadovaných změn v systému s ohledem na okolní podnikové systémy. Udržuje a informuje o podmínkách, procesech a systémech programátory, aby dodávaná změna neměla vedlejší škodlivý dopad na celkový ekosystém společnosti. V roli architekta je zapotřebí mít ideálně znalého kolegu podmínek, procesů a systémů v daném podniku, aby nevzniklo více škod než přínosů z realizovaného projektu.

Kompetence

- Tvorba modelu podnikové architektury
- Posuzování a rozhodování o nasměrování inovačních a vývojových procesů
- Schopnost rychlé orientace v podnikových procesech

Plat

V České republice se platové ohodnocení solution architekta pohybuje na částce **82.923, - Kč** v průměrném hrubém měsíčním výdělků. Plat samozřejmě závisí na spoustě faktorů jako například na zkušenostech, místě bydliště a jiných. [12]

4.3.1.3 Byznys analytik

Byznys analytik má na starosti analýzu a převod byznysových požadavků do srozumitelné podoby pro IT architekta. Díky technickým znalostem se snaží předem nastavit očekávání sponzora projektu a udržovat jeho požadavky ve splnitelných mírách. Nekvalitní práce byznysového analytika může mít velký dopad na stav podnikání, je tedy důležité, aby tato role byla obsazena seniornějším analytikem.

Kompetence

- Specifikace očekávaných efektů
- Komunikace se zadavateli a uživateli navrhovaného řešení
- Vytváření formální specifikace softwarových systémů

Plat

V České republice se platové ohodnocení byznys analytika pohybuje na částce **49.793, - Kč** v průměrném hrubém měsíčním výdělků. Plat samozřejmě závisí na spoustě faktorů jako například na zkušenostech, místě bydliště a jiných. [12]

4.3.1.4 UX designér

Hlavním cílem UX designéra je navrhnout a vytvořit uživatelsky příjemný vzhled aplikace, funkcí a obrazovek, kterými se bude uživatel v prostředí pohybovat. Role UX designéra je velmi specifickou profesí a v dnešní době je velmi využívána hlavně kvůli zvyšování pozitivní zákaznickovi zkušenosti s výrobky společnosti.

Kompetence

- Tvorba uživatelského rozhraní
- Vypracování podkladů pro vývojáře
- Zpracování uživatelské dokumentace

Plat

V České republice se platové ohodnocení UX designéra pohybuje na částce **49.726, - Kč** v průměrném hrubém měsíčním výdělku. Plat samozřejmě závisí na spoustě faktorů jako například na zkušenostech, místě bydliště a jiných. [12]

4.3.1.5 Vývojář

Vývojář na základě vytvořeného zadání od IT architekta a byznysového analytika vytváří ještě vlastní analýzu a návrh řešení v daném programovacím jazyce, v kterém je daná aplikace nebo systém již vytvořen.

Kompetence

- Analýza a návrh zpracování zadaného řešení
- Naprogramování uživatelského prostředí
- Naprogramování funkcionalit

Plat

V České republice se platové ohodnocení vývojáře pohybuje na částce **50.196, - Kč** v průměrném hrubém měsíčním výdělku. Plat samozřejmě závisí na spoustě faktorů jako například na zkušenostech, místě bydliště a jiných. [12]

4.3.1.6 Tester

Tester odpovídá za otestování dodávaných funkcí a nalezení nedostatků, které mohou mít vliv na uvedení do provozu nebo fatálně ohrozit jiné funkcionality jinak běžících systémů.

Kompetence

- Testování aplikací a úloh
- Vedení provozní dokumentace
- Vypracování reportů ze stavu testů

Plat

V České republice se platové ohodnocení testera pohybuje na částce **40.606, - Kč** v průměrném hrubém měsíčním výdělku. Plat samozřejmě závisí na spoustě faktorů jako například na zkušenostech, místě bydliště a jiných. [12]

4.3.2 SCRUM – projektový tým

Jednou společnou kompetencí, která je velmi klíčová ve Scrumovém týmu je týmová odpovědnost za dodávaný celek aplikace nebo produktu.

Projektový tým zde bude mít složení – Scrum master, byznys analytik, UX designér, dva vývojáři a dva testeři.

4.3.2.1 Scrum master

Práce Scrum mastra je hlavně udržovat pohodu a podporovat spolupráci mezi členy týmu. Přispívat, aby každý člen týmu dokázal postupně převzít scrumové metody za své a pracovat s nimi.

Kompetence

- Koučink členů projektového týmu
- Odstraňování překážek
- Facilitace

Plat

V České republice se platové ohodnocení scrum mastera pohybuje na částce **64.198, - Kč** v průměrném hrubém měsíčním výdělku. Plat samozřejmě závisí na spoustě faktorů jako například na zkušenostech, místě bydliště a jiných. [12]

4.3.2.2 Byznys analytik

Byznys analytik v tomto projektovém týmu bude zastávat i pozici IT architekta, jelikož se jedná o jeden menší produkt, a tedy menší architekturu.

Kompetence

- Specifikace očekávaných efektů
- Komunikace se zadavateli a uživateli navrhovaného řešení
- Vytváření formální specifikace softwarových systémů
- Tvorba modelu podnikové architektury
- Posuzování a rozhodování o nasměrování inovačních a vývojových procesů
- Schopnost rychlé orientace v podnikových procesech

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.3.2.3 UX designér

Práce UX designéra ve scrumovém týmu se nijak výrazně neliší, hlavní změnou je větší míra interakce s konečným uživatelem, popřípadě s Byznys analytikem.

Kompetence

- Tvorba uživatelského rozhraní
- Vypracování podkladů pro vývojáře
- Zpracování uživatelské dokumentace

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.3.2.4 Vývojář

Z pohledu práce vývojáře ve scrumovém týmu je zaměření na dodání funkčních celků v průběhu sprintu, aby testeré mohli vykonávat svojí práci a bylo průběžně dodáváno.

Kompetence

- Analýza a návrh zpracování zadaného řešení
- Naprogramování uživatelského prostředí
- Naprogramování funkcionalit

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.3.2.5 Tester

Tester ve Scrumovém týmu začíná se svou prací o poznání dříve, než je to běžné například u metodiky PRINCE2, kde testování probíhá až po vyvinutí celého produktu.

Kompetence

- Testování aplikací a úloh
- Vedení provozní dokumentace
- Vypracování reportů ze stavu testů

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.3.3 Vlastní návrh

Pro tento projekt malého rozsahu, bych do projektového týmu navrhoval tyto role – junior projektový manažer, byznys analytik, UX designér, tři vývojáři – plná alokace, jeden vývojář – poloviční alokaci a dva testeři.

V tomto projektovém týmu bych zvolil využití principů a řízení projektu pomocí metodiky SCRUM. Kde juniorní projektový manažer bude zastávat pozici SCRUM mastera s kompetencemi a odpovědností projektového manažera.

4.3.3.1 Junior projektový manažer

Při takových to menších projektech není vždy nutné mít seniorního projektového manažera. Na menších projektech je velmi výhodné nechávat nabrat nové zkušenosti s organizací a projektovým řízením, juniorního projektového manažera. Tato skutečnost se velmi znatelně odráží na platových podmínkách. S alokací juniorního projektového manažera na projektu se očekávají drobnější chyby a nedostatky, které vyplývají z nižšího stupně dále zmíněných kompetencí.

Kompetence

- Řízení plánování projektu
- Finanční řízení projektu
- Řízení a vedení projektového týmu
- Řízení časového rámce projektu
- Řízení zdrojů projektu
- Řízení změn v projektu
- Řízení rizik projektu
- Řízení informací a dokumentace v projektu
- Koučink členů projektového týmu
- Odstraňování překážek
- Facilitace

Plat

V České republice se platové ohodnocení junior projektového manažera pohybuje na částce **41.718, - Kč** v průměrném hrubém měsíčním výdělku. Plat samozřejmě závisí na spoustě faktorů jako například na zkušenostech, místě bydliště a jiných. [12]

4.3.3.2 Produktový vlastník

Produktový vlastník u tohoto projektu je produktový manažer z komerčního oddělení, který má na starosti tuto aplikaci.

Kompetence

- Prioritizace funkcí pro vývoj
- Jasně definované požadavky
- Sesbírání relevantních požadavků od byznys vlastníka a zpětné vazby od uživatelů

Plat

Plat produktového vlastníka není nijak započítáván na propočty, jedná se o jeho operativní práci pro zlepšování produktu.

4.3.3.3 Byznys analytik

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.2 této práce.

Kompetence

Jelikož je navrhováno využít metodiku SCRUM kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.2.2 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.3.3.4 UX designér

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.2 této práce.

Kompetence

Jelikož je navrhováno využít metodiku SCRUM kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.2.2 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.3.3.5 Vývojář

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.1 této práce.

Kompetence

Jelikož je navrhováno využít metodiku SCRUM kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.2.2 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.3.3.6 Tester

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.2 této práce.

Kompetence

Jelikož je navrhováno využít metodiku SCRUM kompetence zmíněné role se shodují s již popsány v kapitole 4.2.2 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.4 Popis středního projektu

Ve společnosti se využívá k definování velikosti projektu jediného kritéria, a to finančního ohodnocení projektu. U středního projektu počítáme s rozpočtem do deseti milionů korun českých. Při autorově pozorování byl tento projekt řízen vodopádovou metodikou PRINCE2, tento tým je zde níže vydefinován.

Jako střední projekt byl vybrán projekt upgradu targetovacího marketingového systému. Projekt pokrývá výstavbu, instalaci, systémové a integrační otestování dvou nových prostředí, testovacího a produkčního, na nejnovější verzi využívaného systému. Projekt počítá i s plánem na tzv. cutover neboli odpojení starého testovacího a produkčního prostředí, za nově vybudována prostředí.

Specifickým na víc pro tento projekt je dodávka od dodavatele v tak zvaném režimu – fixní čas – fixní cena.

4.4.1 PRINCE2 – projektový tým

U tohoto projektu bylo stanoveno, že se nejedná o komplexní zásah do architektury organizace a není třeba vytvářet projektovou komisi, a to hlavně za předpokladu, že sponzor projektu je přímo sám odpovědným vlastníkem systému.

Reporting ohledně stavu projektu se tedy odehrával pouze mezi byznys vlastníkem a projektovým manažerem.

Projektový tým zde bude mít složení – Senior projektový manažer, byznys analytik, solution architekt – tříčtvrtěční alokace, databázový specialista, vývojář, byznys vlastníka

– čtvrtěční alokace, dva marketingový specialisté a jeden s poloviční alokací, vedoucí tester a tester.

4.4.1.1 Senior projektový manažer

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.1 této práce. S jediným rozdílem, že se jedná o zkušenějšího projektového manažera.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.2.1 této práce.

Plat

V České republice se platové ohodnocení senior projektového manažera pohybuje na částce **61.536, - Kč** v průměrném hrubém měsíčním výdělku. Plat samozřejmě závisí na spoustě faktorů jako například na zkušenostech, místě bydliště a jiných. [12]

4.4.1.2 Byznys analytik

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.1 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.2.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.4.1.3 Solution architekt

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.1 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.2.1 této práce.

Plat

V České republice se platové ohodnocení solution architekta pohybuje na částce **82.923, - Kč** v průměrném hrubém měsíčním výdělku. Plat samozřejmě závisí na spoustě faktorů jako například na zkušenostech, místě bydliště a jiných. [12]

4.4.1.4 Databázový specialista

Databázový specialista se na tomto projektu podílí hlavně na správné konfiguraci nového databázového uložiště pro novou verzi targetovacího nástroje. Obnáší to i migraci vydefinovaných testovacích dat ze starého testovacího prostředí na nové. Úzká spolupráce s marketingovými specialisty.

Kompetence

- Programování a konfigurace databázové vrstvy aplikace
- Vytváření SQL dotazů
- Rozvoj a údržba datového modelu

Plat

V České republice se platové ohodnocení databázového specialisty pohybuje na částce **51.277, - Kč** v průměrném hrubém měsíčním výdělku. Plat samozřejmě závisí na spoustě faktorů jako například na zkušenostech, místě bydliště a jiných. [12]

4.4.1.5 Vývojář

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.1 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsány v kapitole 4.2.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.4.1.6 Byznys vlastník

Byznys vlastník na projektu participuje hlavně v rozhodovací a kontrolní roli, zda se projekt ubírá dle jeho představ, tak aby byla naplněna očekávání na dodaný přínos projektu.

Kompetence

- Odpovědnost za splnění byznysového přínosu projektu
- Obhájení případných vícenákladů
- Rozhodování o prioritách na projektu

Plat

V České republice se platové ohodnocení byznysového vlastníka pohybuje na částce **63.142, - Kč** v průměrném hrubém měsíčním výdělku. Plat samozřejmě závisí na spoustě faktorů jako například na zkušenostech, místě bydliště a jiných. [12]

4.4.1.7 Marketingový specialista

Marketingový specialista na projektu pomáhá hlavně s odladěním a správnou konfigurací nových prostředí. Zajišťuje reprezentativní vzorek dat pro dané testování a potvrzuje správné cílené skupiny dle nastavení.

Kompetence

- Účast na testování funkčnosti nového testovacího a produkčního prostředí
- Výběr vzorových testovacích dat pro nové prostředí
- Finální akceptace nových prostředí

Plat

V České republice se platové ohodnocení marketingového specialisty pohybuje na částce **35.821, - Kč** v průměrném hrubém měsíčním výdělku. Plat samozřejmě závisí na spoustě faktorů jako například na zkušenostech, místě bydliště a jiných. [12]

4.4.1.8 Vedoucí tester

Vedoucí tester na tomto projektu zajišťuje dodržování metodik testování a při finálním akceptačním testování je nápomocný byznysovému vlastníkovému a uživatelům, kteří novou verzi systému budou využívat. Sám je součástí týmu pro testování dané aplikace a reportování chyb vývojářům.

Kompetence

- Odpovědnost za testovací strategii
- Odpovědnost za kompletní a věcné reporty z testování
- Vedení při testování s byznysovým vlastníkem a uživateli daného systému

Plat

V České republice se platové ohodnocení vedoucího testera pohybuje na částce **56.898, - Kč** v průměrném hrubém měsíčním výdělku. Plat samozřejmě závisí na spoustě faktorů jako například na zkušenostech, místě bydliště a jiných. [12]

4.4.1.9 Tester

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.1 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.2.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.4.2 SCRUM – projektový tým

Jak již popis projektu naznačuje, jedná se o projekt, který má jasné technologické návaznosti. Z vyplívajících teoretických východisek, ale i z vlastní zkušenosti s řízením projektu pomocí metodiky SCRUM, nedává smysl pro tento projekt uvažovat o vytvoření scrumového týmu na jeho dodání.

Z technologických návazností, které v tomto projektu jsou patrné z jeho zadání, je vidět, že nemůžeme dříve instalovat novou verzi systému, než máme dostupné nové servery pro připravené testovací a produkční prostředí.

U tohoto typu projektu je výhodnější zvolit řízení projektu pomocí metodiky vodopádového PRINCE2, která s technologickými návaznostmi počítá a zohledňuje při plánování dodání daného projektu.

4.4.3 Vlastní návrh

Při tomto typu projektu bych navrhoval upravit kapacity jednotlivých členů projektového týmu a zaměnit seniorního projektového manažera za juniorního. Projektový tým byl tedy měl složení – Junior projektový manažer, byznys analytik, solution architekt – tříčtvrteční alokace, databázový specialista, vývojář, byznys vlastníka – čtvrtéční alokace, dva marketingový, vedoucí tester – tříčtvrteční alokace a tester.

4.4.3.1 Junior projektový manažer

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.1 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.2.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.4.3.2 Byznys analytik

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.1 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.2.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.4.3.3 Solution architekt

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.1 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.2.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.4.3.4 Databázový specialista

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.3.1 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.3.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.3.1 této práce.

4.4.3.5 Vývojář

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.1 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.2.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.4.3.6 Byznys vlastník

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.3.1 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.3.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.3.1 této práce.

4.4.3.7 Marketingový specialista

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.3.1 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.3.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.3.1 této práce.

4.4.3.8 Vedoucí tester

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.3.1 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.3.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.3.1 této práce.

4.4.3.9 Tester

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.1 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.2.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.5 Popis velkého projektu

Ve společnosti se využívá k definování velikosti projektu jediného kritéria, a to finančního ohodnocení projektu. U velkého projektu počítáme s rozpočtem větším, než je deset milionů korun českých. Při autorově pozorování byl tento projekt řízen vodopádovou metodikou PRINCE2, tento tým je zde níže vydefinován.

Jako velký projekt byl vybrán projekt, který od základu přepracovává logistiku a prodej společnosti – jedná se o rozšíření doručovacích metod, platebních metod, funkčnosti systému hospodaření se skladovými zásobami aj. Další částí projektu je vytvoření dalšího prodejního kanálu – e-shop, díky kterému zákazník bude právě moci využít změněných doručovacích i platebních metod. Poslední částí tohoto projektu je zavedení nového produktu, který je do ukončení projektu nabízen externí společností. Společnost tedy bude schopna sama nabízet nový produkt – splátkování zakupovaného zařízení u společnosti.

4.5.1 PRINCE2 – projektový tým

U takto velkého projektu se předpokládá vznik u všech případných řídicích komisí – řídicí výbor, výbor pro řízení změnových požadavků a při končícím projektu ještě výbor pro řízení chyb.

Složení projektového týmu na takto velkém projektu je následující – Senior projektový manažer, dva defect manažeři (junior projektový manažeři), pět byznys analytiků, tři solution architekti, tři databázový specialisté, šedesát vývojářů, tři byznysový vlastníci, čtyři marketingový specialisté, release manažer, pět change manažerů, projektový koordinátor, dva liniový manažeři, šest prodejců, tři CRM specialisté, vedoucí tester a dvacet testerů.

4.5.1.1 Senior projektový manažer

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.1 této práce. S jediným rozdílem, že se jedná o zkušenějšího projektového manažera.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.2.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.3.1 této práce.

4.5.1.2 Defect manažer (junior projektový manažer)

Defect manažer drží pod dohledem nahlášené chyby testery a zajišťuje prioritizaci a případně pomáhá organizovat potřebné meetingy mezi jednotlivými členy projektového týmu na odstranění chyby.

Kompetence

- Kontrola a správa nahlášených chyb testery
- Založení změnového požadavku
- Zajištění prioritizace opravy jednotlivých chyb
- Reporting stavu chyb byznysovým vlastníkům za jednotlivé sekce

Plat

Stejný jako je uvedený u juniorního projektového manažera u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.3 této práce.

4.5.1.3 Byznys analytik

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.1 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.2.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.5.1.4 Solution architekt

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.1 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.2.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.5.1.5 Databázový specialista

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.3.1 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.3.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.3.1 této práce.

4.5.1.6 Vývojář

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.1 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.2.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.5.1.7 Byznys vlastník

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.3.1 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.3.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.3.1 této práce.

4.5.1.8 Marketingový specialista

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.3.1 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.3.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.3.1 této práce.

4.5.1.9 Release manažer

Release manažer má na starosti primárně organizaci kolem nasazování vyvinuté práce, opravy chyb nebo změnových požadavků. Zajišťuje podporu třetích stran, pokud je pravděpodobnost, že by nasazení mohlo ovlivnit nějakou konfiguraci nebo něco jiného rozbít.

Kompetence

- Plánování nasazovacích oken jednotlivých systémů
- Udržování přehledu nasazených změn
- Zajištění případné podpory třetích stran
- Stabilizace prostředí po nasazení s ostatními členy projektového týmu

Plat

V České republice se platové ohodnocení release manažera pohybuje na částce **73.605**, - **Kč** v průměrném hrubém měsíčním výdělku. Plat samozřejmě závisí na spoustě faktorů jako například na zkušenostech, místě bydliště a jiných. [12]

4.5.1.10 Change manažer

Change manažer má na starosti převzetí změnového požadavku od Defect manažera a zpracování dle životního cyklu změnového požadavku, který velmi podobný životnímu cyklu projektu.

Kompetence

- Zpracování změnového požadavku dle životního cyklu
- Zajištění vícenákladů pro změnový požadavek

Plat

V České republice se platové ohodnocení change manažera pohybuje na částce **46.156, - Kč** v průměrném hrubém měsíčním výdělku. Plat samozřejmě závisí na spoustě faktorů jako například na zkušenostech, místě bydliště a jiných. [12]

4.5.1.11 Projektový koordinátor

Projektový koordinátor je na tomto projektu využíván hlavně pro projektovou administrativu a zápisy z všech typů výborů.

Kompetence

- Projektová podpora – administrativa, zápisy z výborů aj.

Plat

V České republice se platové ohodnocení projektového koordinátora na částce **37.198, - Kč** v průměrném hrubém měsíčním výdělku. Plat samozřejmě závisí na spoustě faktorů jako například na zkušenostech, místě bydliště a jiných. [12]

4.5.1.12 Liniový manažer

Liniový manažer v tomto projektu zajišťuje hlavně alokace lidí z prodejen a CRM specialistů, kteří jsou jinak alokováni na operativní práci.

Kompetence

- Zajištění plné alokace potřebných lidí, převážně prodejců a CRM specialistů

Plat

V České republice se platové ohodnocení liniového manažera pohybuje na částce **73.605, - Kč** v průměrném hrubém měsíčním výdělku. Plat samozřejmě závisí na spoustě faktorů jako například na zkušenostech, místě bydliště a jiných. [12]

4.5.1.13 Prodejce

Prodejce zde plní roli uživatelského testera, který bude využívat jak nový e-shop, také nový systém pro logistiku a prodej zboží. Ověřuje, že dodané řešení je funkční a nechybí žádná předešlá funkcionalita a že nové byly dodány dle zadání.

Kompetence

- Uživatelské testování dodávaných systémů a jejich funkcionalit

Plat

V České republice se platové ohodnocení prodejce pohybuje na částce **28.049, - Kč** v průměrném hrubém měsíčním výdělku. Plat samozřejmě závisí na spoustě faktorů jako například na zkušenostech, místě bydliště a jiných. [12]

4.5.1.14 CRM specialista

CRM specialista plní roli uživatelského testera zjišťuje, zda všechno přímo v logistické a zákaznické databázi se vyskládňuje a propisuje do cílových databází a správných modulů.

Kompetence

- Uživatelské testování systému a funkcionalit dodávaných modulů

Plat

V České republice se platové ohodnocení CRM specialisty pohybuje na částce **40.515, - Kč** v průměrném hrubém měsíčním výdělku. Plat samozřejmě závisí na spoustě faktorů jako například na zkušenostech, místě bydliště a jiných. [12]

4.5.1.15 Vedoucí tester

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.3.1 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.3.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.3.1 této práce.

4.5.1.16 Tester

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.1 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.2.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.5.2 SCRUM – projektový tým

Jednou společnou kompetencí, která je velmi klíčová ve Scrumovém týmu je týmová odpovědnost za dodávaný celek aplikace nebo produktu.

Složení projektového týmu na takto velkém projektu je následující – Scrum master, tři byznys analytici, dva solution architekti, tři databázový specialisté, padesát vývojářů, tři byznys vlastníci, tři marketingový specialisté, tři prodejci, dva CRM specialisté a patnáct testerů.

4.5.2.1 Scrum master

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.2 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku SCRUM kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.2.2 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.2 této práce.

4.5.2.2 Byznys analytik

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.1 této práce.

Kompetence

Kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.2.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.5.2.3 Solution architekt

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.1 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.2.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.5.2.4 Databázový specialista

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.3.1 této práce.

Kompetence

Kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.3.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.3.1 této práce.

4.5.2.5 Vývojář

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.1 této práce.

Kompetence

Kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.2.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.5.2.6 Byznys vlastník

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.3.1 této práce.

Kompetence

Kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.3.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.3.1 této práce.

4.5.2.7 Marketingový specialista

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.3.1 této práce.

Kompetence

Kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.3.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.3.1 této práce.

4.5.2.8 Prodejce

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.4.1 této práce.

Kompetence

Kompetence zmíněné role se shodují s již popsány v kapitole 4.4.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.4.1 této práce.

4.5.2.9 CRM specialista

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.4.1 této práce.

Kompetence

Kompetence zmíněné role se shodují s již popsány v kapitole 4.4.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.4.1 této práce.

4.5.2.10 Tester

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.1 této práce.

Kompetence

Kompetence zmíněné role se shodují s již popsány v kapitole 4.2.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.5.3 Vlastní návrh

Produkty, které mají být tímto projektem dodány, jsou závislé na vývoji, vzhledem k této skutečnosti, bych navrhoval hybridní model řízení tohoto projektu. Části jako byznys analýza, IT analýza, architektonický koncept a integrační analýza bych navrhoval využít metodiky PRINCE2, jelikož některé věci mají na sebe jasné návaznosti.

S výstupy této části bychom přešli na vývoj, kde bych navrhoval využít metodiku SCRUM a začít dodávat funkční celky systémů, které se dají rovnou testovat a případně tedy snížit počet změnových požadavků.

Projektový tým byl tedy měl složení – Projektový manažer, defekt manažer – poloviční alokace, čtyři byznys analytici, dva solution architekti, tři databázový specialisté, padesát

vývojářů, tři byznysový vlastníci, dva marketingový specialisté, pět prodejců, tři CRM specialisté a patnáct testerů.

4.5.3.1 Projektový manažer

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.1 této práce. S jediným rozdílem, že se jedná o zkušenějšího projektového manažera.

Kompetence

Kompetence zmíněné role se shodují s již popsányými v kapitole 4.2.3 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.5.3.2 Defekt manažer (junior projektový manažer)

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.4.1 této práce.

Kompetence

Kompetence zmíněné role se shodují s již popsányými v kapitole 4.4.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u juniorního projektového manažera u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.3 této práce.

4.5.3.3 Byznys analytik

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.1 této práce.

Kompetence

Kompetence zmíněné role se shodují s již popsányými v kapitole 4.2.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.5.3.4 Solution analytik

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.1 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsányými v kapitole 4.2.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.5.3.5 Databázový specialista

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.3.1 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.3.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.3.1 této práce.

4.5.3.6 Vývojář

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.1 této práce.

Kompetence

Jelikož se jedná o metodiku PRINCE2 kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.2.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

4.5.3.7 Byznys vlastník

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.3.1 této práce.

Kompetence

Kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.3.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.3.1 této práce.

4.5.3.8 Marketingový specialista

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.3.1 této práce.

Kompetence

Kompetence zmíněné role se shodují s již popsanými v kapitole 4.3.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.3.1 této práce.

4.5.3.9 Prodejce

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.4.1 této práce.

Kompetence

Kompetence zmíněné role se shodují s již popsányými v kapitole 4.4.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.4.1 této práce.

4.5.3.10 CRM specialista

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.4.1 této práce.

Kompetence

Kompetence zmíněné role se shodují s již popsányými v kapitole 4.4.1 této práce.

Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.4.1 této práce.

4.5.3.11 Tester

Popis této role se nijak neliší od popisu v kapitole 4.2.2 této práce. S jediným rozdílem, že se jedná o zkušenějšího projektového manažera.

Kompetence

Kompetence zmíněné role se shodují s již popsányými v kapitole 4.2.2 této práce.

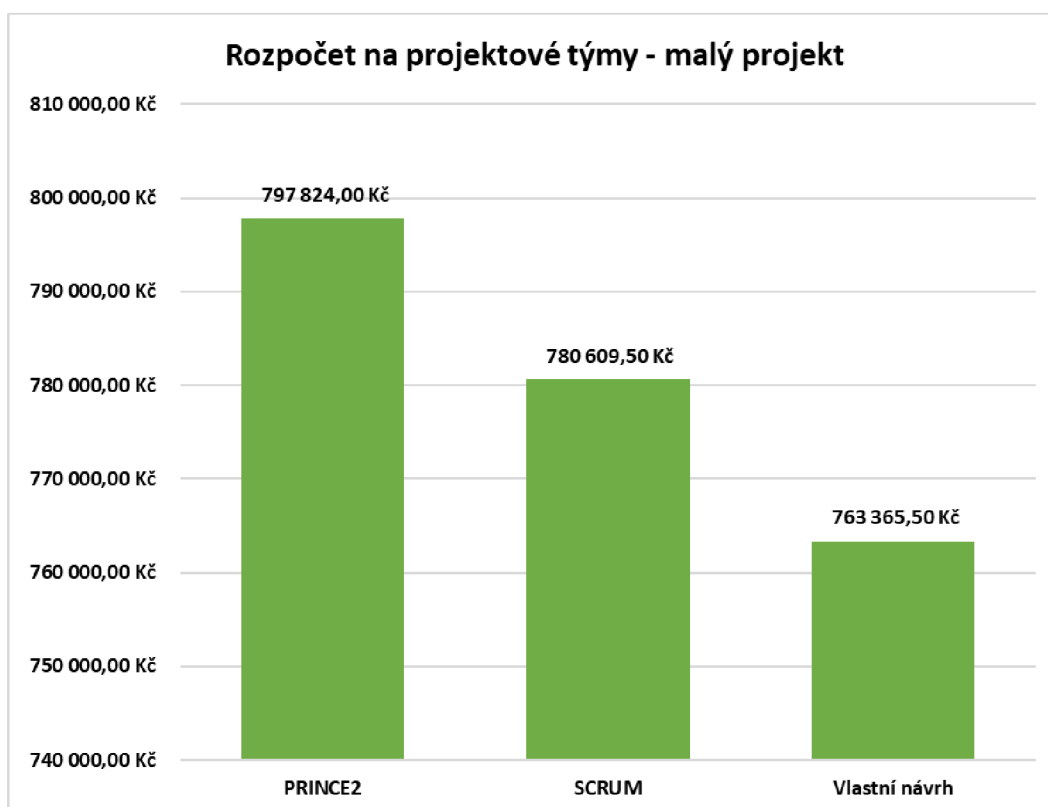
Plat

Stejný jako je uvedený u projektové metodiky PRINCE2 v kapitole 4.2.1 této práce.

5 Výsledky

5.1 Vyhodnocení malého projektu

Ve společnosti pro tento projekt byla využita metodika SCRUM. Dle nabitých vědomostí z teoretické části, ale také z praxe, byl sestaven projektový tým k metodice PRINCE2 a navržen vlastní projektový tým, který by daný projekt měl zvládnout bez problému dodat. Podrobnější rozpis kalkulací za jednotlivé role a projektové týmy se nachází níže.



Graf 1 - Rozpočtové vyhodnocení – Malý projekt

Jak lze vidět z **Graf 1 - Rozpočtové vyhodnocení – Malý projekt**, jako neekonomičtější se zdá vlastní návrh. Když bychom přihlédli na možnost, že u tohoto návrhu mohou vzniknout vícenáklady ve výšce 5 % (38.168, - Kč). Dostáváme se u tohoto řešení na cílovou hodnotu 801.533, - Kč, s ohledem na získání zkušeností pro celý projektový tým, které jsou rozhodně drahocenné. Což nám v porovnání dodáním projektu s projektovým týmem dle PRINCE2 dělá pouhé navýšení o 3.709, - Kč a oproti projektovému týmu dle SCRUM pouze o 20.923, - Kč.

Kompetence jednotlivých rolí se výrazně na daném projektu neliší. Nejvýraznější odlišností je při využívání scrumové metodiky nastavení myslí jednotlivých členů. Celý projektový tým je odpovědný za celý dodaný produkt. S touto myšlenkou bohužel bojuje velká část zaměstnanců, kteří jsou zvyklí odevzdávat jen svou práci a nebrat projekt jako celek.

5.1.1 Kalkulace PRINCE2

Tabulka 7 - Rozpočet projektového týmu dle PRINCE2 – Malý projekt

NÁZEV POZICE	MĚSÍČNÍ PLAT	DOBA SPOLUPRÁCE NA PROJEKTU (MĚSÍČE)	POČET LIDÍ NA POZICI (FTE)	NÁKLAD NA ROLI
Projektový manažer	50 594,00 Kč	3	1	151 782,00 Kč
UX designér	49 726,00 Kč	1	1	49 726,00 Kč
Vývojář	50 196,00 Kč	1,5	4	301 176,00 Kč
Tester	40 606,00 Kč	2	2	162 424,00 Kč
Byznys analytik	49 793,00 Kč	1	1	49 793,00 Kč
Solution architekt	82 923,00 Kč	1	1	82 923,00 Kč
Celkový náklad na tým				797 824,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.2 Kalkulace SCRUM

Tabulka 8 - Rozpočet projektového týmu dle SCRUM – Malý projekt

NÁZEV POZICE	MĚSÍČNÍ PLAT	DOBA SPOLUPRÁCE NA PROJEKTU (MĚSÍČE)	POČET LIDÍ NA POZICI (FTE)	NÁKLAD NA ROLI
Scrum Master	64 198,00 Kč	3	1	192 594,00 Kč
UX designér	49 726,00 Kč	1	1	49 726,00 Kč
Vývojář	50 196,00 Kč	2	3	301 176,00 Kč
Tester	40 606,00 Kč	2	2	162 424,00 Kč
Byznys analytik	49 793,00 Kč	1,5	1	74 689,50 Kč
Celkový náklad na tým				780 609,50 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.3 Kalkulace vlastní návrh

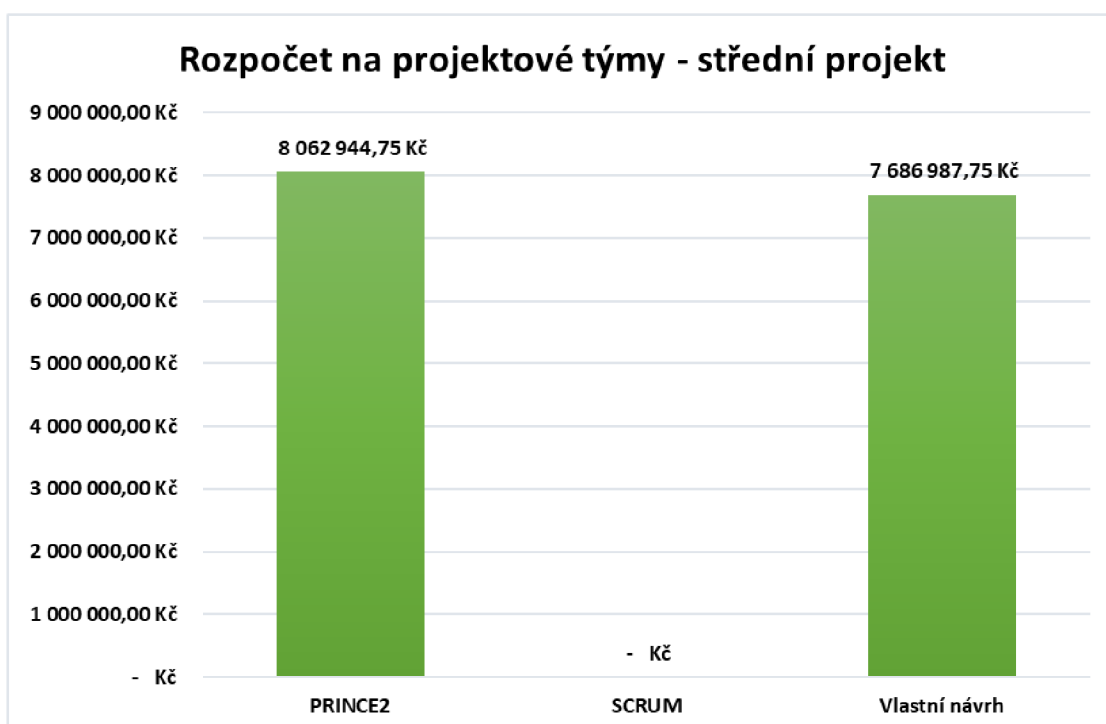
Tabulka 9 - Rozpočet projektového týmu vlastní návrh – Malý projekt

NÁZEV POZICE	MĚSÍČNÍ PLAT	DOBA SPOLUPRÁCE NA PROJEKTU (MĚSÍCE)	POČET LIDÍ NA POZICI (FTE)	NÁKLAD NA ROLI
Junior projektový manažer	41 718,00 Kč	3	1	125 154,00 Kč
UX designér	49 726,00 Kč	1	1	49 726,00 Kč
Vývojář	50 196,00 Kč	2	3,5	351 372,00 Kč
Tester	40 606,00 Kč	2	2	162 424,00 Kč
Byznys analytik	49 793,00 Kč	1,5	1	74 689,50 Kč
Celkový náklad na tým				763 365,50 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Vyhodnocení středního projektu

Ve společnosti pro tento projekt byla využita metodika PRINCE2. Dle nabitých vědomostí z teoretické části, ale také z praxe, byl navržen vlastní projektový tým, který by daný projekt měl zvládnout bez problému dodat. Podrobnější rozpis kalkulací za jednotlivé role a projektové týmy se nachází níže. Kalkulace na projektový tým využívající scrumovou metodiku pro řízení projektu, nebyla vytvořena s odkazem na kapitolu 4.3.2, kde je vysvětleno, z jakého důvodu nedává smysl vůbec takový tým pro dodání uvažovat.



Graf 2 - Rozpočtové vyhodnocení – Střední projekt

Z Graf 2 - Rozpočtové vyhodnocení – Střední projekt je patrné, že ekonomický rozdíl mezi projektovými týmy není tak velký. Z kalkulací níže jsou patrné změny hlavně na řízení projektu a na změně alokace vedoucího testera. S ohlednutím, že se jedná o projekt, který má dopad jen na jeden systém, je prostor dát šanci méně zkušenému projektovému manažerovi, aby získal potřebné zkušenosti. Ať se jedná o zkušenosti s řízením práce dodavatele, nebo celkově dodávání značně většího projektu.

S využitím stejné metriky pro možné vícenáklady v hodnotě 5 % (384.349, - Kč) je cenový rozdíl mezi projektovým týmem dle PRINCE2 a vlastním návrhem pouhých 8.393, - Kč. Jako u malého projektu se nejedná o tak znatelný rozdíl.

Ani zkušenější projektový manažer nemusí zajistit, že podobné navýšení nákladů nenastane. Jedna z výhod seniornějšího projektového manažera je, že se případně s podobnou situací již musel v minulosti vypořádat a zvládne ji tedy rychleji a tedy levněji. Kompetence se u navrhovaných týmů vůbec neliší, jedná se o stejnou využívanou metodiku, pro dodání projektu.

5.2.1 Kalkulace PRINCE2

Tabulka 10 - Rozpočet projektového týmu dle PRINCE2 – Střední projekt

NÁZEV POZICE	MĚSÍČNÍ PLAT	DOBA SPOLUPRÁCE NA PROJEKTU (MĚSÍČE)	POČET LIDÍ NA POZICI (FTE)	NÁKLAD NA ROLI
Senior projektový manažer	61 536,00 Kč	9	1	553 824,00 Kč
Vývojář	50 196,00 Kč	4,5	1	225 882,00 Kč
Vedoucí tester	56 898,00 Kč	6	1	341 388,00 Kč
Tester	40 606,00 Kč	6	1	243 636,00 Kč
Byznys vlastník	63 142,00 Kč	6	0,25	94 713,00 Kč
Marketingový specialista	35 821,00 Kč	4	2,5	358 210,00 Kč
Databázový specialista	51 277,00 Kč	9	1	461 493,00 Kč
Byznys analytik	49 793,00 Kč	4,5	1	224 068,50 Kč
Solution architekt	82 923,00 Kč	9	0,75	559 730,25 Kč
Dodavatel (fix time-fix price)	-	-	-	5 000 000,00 Kč
Celkový náklad na tým				8 062 944,75 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.2 Kalkulace SCRUM

Jak bylo popsáno v kapitole 4.3.2 u tohoto typu projektu se nehodí využít metodiku SCRUM. Proto nebyla vytvářena ani cenová kalkulace tohoto týmu.

5.2.3 Kalkulace vlastní návrh

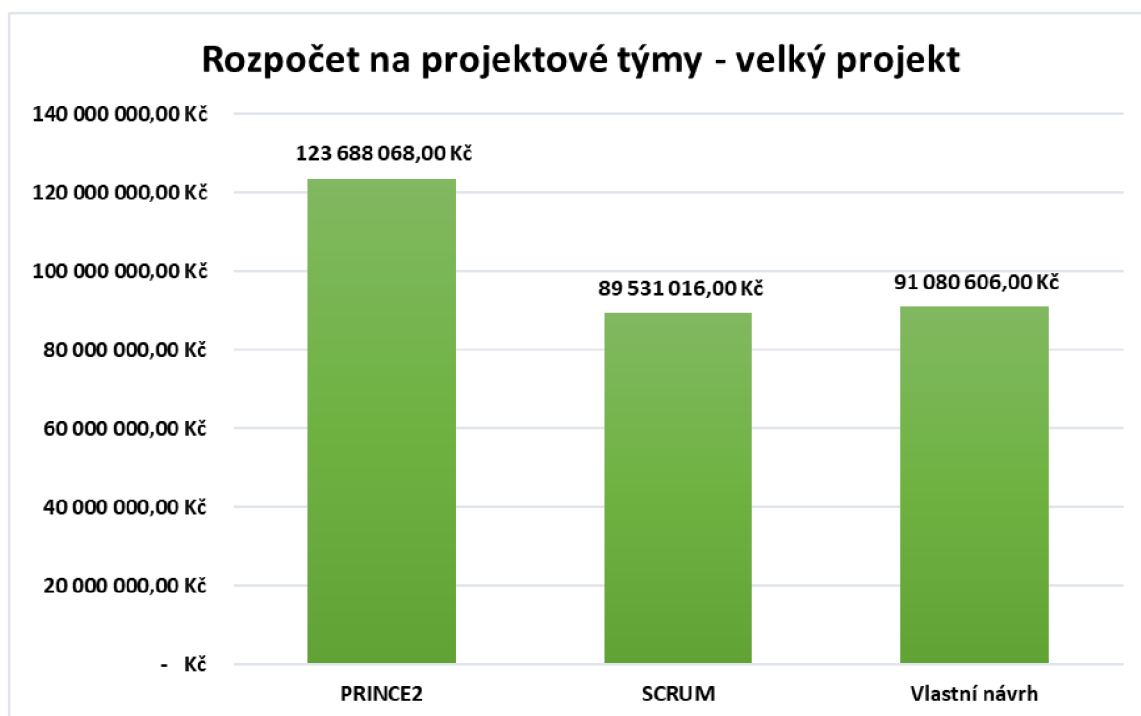
Tabulka 11 - Rozpočet projektového týmu vlastní návrh – Střední projekt

NÁZEV POZICE	MĚSÍČNÍ PLAT	DOBA SPOLUPRÁCE NA PROJEKTU (MĚSÍCE)	POČET LIDÍ NA POZICI (FTE)	NÁKLAD NA ROLI
Junior projektový manažer	41 718,00 Kč	9	1	375 462,00 Kč
Vývojář	50 196,00 Kč	4,5	1	225 882,00 Kč
Vedoucí tester	56 898,00 Kč	6	0,75	256 041,00 Kč
Tester	40 606,00 Kč	5	1	203 030,00 Kč
Byznys vlastník	63 142,00 Kč	6	0,25	94 713,00 Kč
Marketingový specialista	35 821,00 Kč	4	2	286 568,00 Kč
Databázový specialista	51 277,00 Kč	9	1	461 493,00 Kč
Byznys analytik	49 793,00 Kč	4,5	1	224 068,50 Kč
Solution architekt	82 923,00 Kč	9	0,75	559 730,25 Kč
Dodavatel (fix time-fix price)	-	-	-	5 000 000,00 Kč
Celkový náklad na tým				7 686 987,75 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Vyhodnocení velkého projektu

Ve společnosti pro tento projekt byla využita metodika PRINCE2. Dle nabitých vědomostí z teoretické části, ale také z praxe, byl sestaven projektový tým k metodice SCRUM a navržen vlastní projektový tým, který by daný projekt měl zvládnout bez problému dodat. Podrobnější rozpis kalkulací za jednotlivé role a projektové týmy se nachází níže.



Graf 3 - Rozpočtové vyhodnocení – Velký projekt

Z Graf 3 - Rozpočtové vyhodnocení – Velký projekt je na první pohled vidět znatelný ekonomický rozdíl navrhovaných týmů. V porovnání PRINCE2 vs. SCRUM se jedná o částku 34.157.052, - Kč, zatím co PRINCE2 vs. Vlastní návrh 32.607.462, - Kč.

A jen nepatrný rozdíl mezi scrumovým týmem a vlastním návrhem týmu, který činí 1.549.590, - Kč. Díky tomu, že byl projekt dodáván dle metodiky PRINCE2 budeme kalkulovat i s vícenáklady u dalších dvou projektových týmů, a to ve výši 15 %.

Pro scrumový tým tedy tyto vícenáklady znamenají 13.429.652, - Kč, to ohodnocuje projektový tým na 102.960.668, - Kč. Na vlastní návrh tyto vícenáklady činí 13.662.090, - Kč, to znamená ohodnocení 104.742.696, - Kč.

Jak lze z čísel vyčíst i se započtením na vícenáklady se jeví obě varianty značně levnější. Z kompetenčního hlediska jsou všechny role pořád skoro totožná, až na rozdíl s využitím

scrumových metodik, kdy by měl tým přemýšlet, že úspěch či neúspěch projektu jsou výsledkem celého projektového týmu.

5.3.1 Kalkulace PRINCE2

Tabulka 12 - Rozpočet projektového týmu dle PRINCE2 – Velký projekt

NÁZEV POZICE	MĚSÍČNÍ PLAT	DOBA SPOLUPRÁCE NA PROJEKTU (MĚSÍCE)	POČET LIDÍ NA POZICI (FTE)	NÁKLAD NA ROLI
Senior projektový manažer	61 536,00 Kč	30	1	1 846 080,00 Kč
Defect manažer (Junior PM)	41 718,00 Kč	12	2	1 001 232,00 Kč
Vývojář	50 196,00 Kč	24	60	72 282 240,00 Kč
Vedoucí tester	56 898,00 Kč	30	1	1 706 940,00 Kč
Tester	40 606,00 Kč	24	20	19 490 880,00 Kč
Byznys vlastník	63 142,00 Kč	12	3	2 273 112,00 Kč
Marketingový specialista	35 821,00 Kč	12	4	1 719 408,00 Kč
Prodejce	28 049,00 Kč	12	6	2 019 528,00 Kč
CRM specialista	40 515,00 Kč	12	3	1 458 540,00 Kč
Databázový specialista	51 277,00 Kč	6	3	922 986,00 Kč
Byznys analytik	49 793,00 Kč	18	5	4 481 370,00 Kč
Solution architekt	82 923,00 Kč	24	3	5 970 456,00 Kč
Release manažer	73 605,00 Kč	24	1	1 766 520,00 Kč
Change manažer	46 156,00 Kč	12	5	2 769 360,00 Kč
Project koordinátor	37 198,00 Kč	12	1	446 376,00 Kč
Liniový manažer	73 605,00 Kč	24	2	3 533 040,00 Kč
Celkový náklad na tým				123 688 068,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.2 Kalkulace SCRUM

Tabulka 13 - Rozpočet projektového týmu dle SCRUM – Velký projekt

NÁZEV POZICE	MĚSÍČNÍ PLAT	DOBA SPOLUPRÁCE NA PROJEKTU (MĚSÍCE)	POČET LIDÍ NA POZICI (FTE)	NÁKLAD NA ROLI
Scrum Master	64 198,00 Kč	24	1	1 540 752,00 Kč
Vývojař	50 196,00 Kč	24	50	60 235 200,00 Kč
Tester	40 606,00 Kč	24	15	14 618 160,00 Kč
Byznys vlastník	63 142,00 Kč	12	3	2 273 112,00 Kč
Marketingový specialista	35 821,00 Kč	12	3	1 289 556,00 Kč
Prodejce	28 049,00 Kč	12	3	1 009 764,00 Kč
CRM specialista	40 515,00 Kč	12	2	972 360,00 Kč
Databázový specialista	51 277,00 Kč	6	3	922 986,00 Kč
Byznys analytik	49 793,00 Kč	18	3	2 688 822,00 Kč
Solution architekt	82 923,00 Kč	24	2	3 980 304,00 Kč
Celkový náklad na tým				89 531 016,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.3 Kalkulace vlastní návrh

Tabulka 14 - Rozpočet projektového týmu vlastní návrh – Velký projekt

NÁZEV POZICE	MĚSÍČNÍ PLAT	DOBA SPOLUPRÁCE NA PROJEKTU (MĚSÍCE)	POČET LIDÍ NA POZICI (FTE)	NÁKLAD NA ROLI
Projektový manažer	50 594,00 Kč	24	1	1 214 256,00 Kč
Defect manažer (Junior PM)	41 718,00 Kč	12	0,5	250 308,00 Kč
Vývojař	50 196,00 Kč	24	50	60 235 200,00 Kč
Tester	40 606,00 Kč	24	15	14 618 160,00 Kč
Byznys vlastník	63 142,00 Kč	12	3	2 273 112,00 Kč
Marketingový specialista	35 821,00 Kč	12	2	859 704,00 Kč
Prodejce	28 049,00 Kč	12	5	1 682 940,00 Kč
CRM specialista	40 515,00 Kč	12	3	1 458 540,00 Kč
Databázový specialista	51 277,00 Kč	6	3	922 986,00 Kč
Byznys analytik	49 793,00 Kč	18	4	3 585 096,00 Kč
Solution architekt	82 923,00 Kč	24	2	3 980 304,00 Kč
Celkový náklad na tým				91 080 606,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

6 Závěr

Diplomová práce byla rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Pro splnění praktické části práce, bylo zapotřebí nejprve v teoretické části se zaměřit na definici projektových metodik – vodopádového metodiky PRINCE2 a agilní metodiky SCRUM. Vydefinovat základní pojmy co je to projektové řízení, projekt, program, rozdíl mezi projektem a programem a životní cyklus projektu ve zmíněných metodikách řízení. Také projektové týmy a jak taková struktura vypadá. Abychom byli schopni odlišit různé struktury v organizacích byly popsány organizační struktury.

Cílem popisu kompetencí generálního a finančního ředitele, bylo ukázat co všechno tyto dvě top pozice ve společnosti mají na starosti a na co musí dohlížet. Následným popisem projektové kanceláře byl cíl ukázat čím vším se taková projektová kancelář má, nebo může zabývat a čím tedy generálnímu řediteli pomoci zrealizovat nastavené strategické cíle společnosti, skrze projekty.

V praktické části byla popsána nejprve společnost O2 Česká republika. Nastíněna její organizační struktura nejvyššího vedení a zařazení projektové kanceláře v této společnosti.

V další části byly postupně popsány různé velikosti projektů (malý, střední a velký). U malého a velkého projektu jsou vydefinovány tři projektové týmy – vodopádový PRINCE2, agilní SCRUM a autorův vlastní návrh projektového týmu. U středního projektu byly vydefinovány pouze projektové týmy podle vodopádového PRINCE2 a autorův vlastní návrh.

Skrze definici středního projektu nám vyvstalo, že nelze říct, že všechny projekty se dají řídit autorem zvolenými metodikami v této práci.

V kapitole zabývající se výsledky je ekonomické i kompetenční vyhodnocení vytvořených projektových týmů pro jednotlivé projekty.

Ze zúčastněného pozorování a narativních rozhovorů se seniorními kolegy projektové kanceláře ve společnosti O2, lze jednoznačně říct následující – pro výběr vhodné metodiky pro řízení projektů, je důležité znát co nejvíce detailní zadání projektu. Ze kterého již zkušenosti projektový manažeři mohou lépe říct, která metodika nebo jejich kombinace může být efektivnější pro dodání řešení, produktu a jiných.

Kompetence lidí spolupracujících na projektech se v zásadě neliší, ať jde o vodopádovou metodiku PRINCE2 nebo o agilní metodiku SCRUM, působivým rozdílem je nastavení vnímání odpovědnosti za dodávaný projekt při využívání metodiky SCRUM. Všichni

členové týmu jsou odpovědní a pokud mají znalostní kompetenci pomoci jinému svému kolegovi, mohou tím projekt a jeho úspěch rozhodně ovlivnit.

V závěru práce je nutno podotknout, že přes nastudovanou teorii, přes odborné prezentace, ale také návštěvy odborníků z praxe v průběhu studia, nelze jednoznačně říct, že jedna metoda řízení projektů je lepší než druhá. Jsou zde značné odlišnosti a je třeba s využitím zdravého rozumu rozlišovat kdy je rozumné využívat, kterou metodiku řízení, případně využít nějakou kombinaci metodik dohromady, jako je v autorovo navrhovaném projektovém týmu pro velký projekt.

Jako v běžném životě, tak i v projektovém řízení a projektových týmech se jedná o lidi s kterými spolupracujeme. Ať už jde o zkušenosti lidí anebo o nastavení mysli pro vnímání třeba projektové odpovědnosti s odkazem na metodiku SCRUM.

7 Seznam použitých zdrojů

- [1] Business Owners. *Scaled Agile* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.scaledagileframework.com/business-owners/>
- [2] Projektový manažer. *Národní soustava povolání* [online]. 2017 [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/projektovy-manazer>
- [3] Produktový specialista. *Národní soustava povolání* [online]. 2017 [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/produktovy-specialista>
- [4] Jaký je rozdíl mezi projekty, portfolii, fázemi a procesy? *Microsoft* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://support.microsoft.com/cs-cz/office/jak%3%bd-je-rozd%3%adl-mezi-projekty-portfolii-f%3%a1zemi-a-procesy-d40b9d39-2647-4d70-9fb4-4e643ca9986d?ui=cs-cz&rs=cs-cz&ad=cz>
- [5] Kompetence. *Management Mania* [online]. 2016 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kompetence>
- [6] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 9788024733487.
- [7] *Managing Successful Projects with PRINCE2*. 6th ed. United Kingdom: The Stationery Office, 2017. ISBN 9780113315338.
- [8] Maticová organizační struktura. *Management Mania* [online]. 2018, 2018 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/maticova-organizacni-struktura>
- [9] Organizační struktura. *Management Mania* [online]. 2016, 2016 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>
- [10] O2 Czech Republic. *O2 Czech Republic* [online]. Praha: O2 Czech Republic, 2020 [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://www.o2.cz/spolecnost/>
- [11] *PRINCE2 Agile*. United Kingdom: The Stationery Office, 2015. ISBN 9780113314676.
- [12] Průzkum platů. *Platy Česká republika* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/>

- [13] RAWSTHORNE, Dan. Roles Outside the Scrum Team. *3back* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://3back.com/scrum-industry-terms/additional-scrum-roles/>
- [14] Rozdíl mezi projektem a programem. *Gadget-Info* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://cs.gadget-info.com/difference-between-project>
- [15] MYSLÍN, Josef. *Scrum: Průvodce agilním vývojem softwaru*. Brno: Computer Press, 2016. ISBN 9788025146507.
- [16] SCRUM: rámec agilního přístupu. *PM Consulting* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/scrum/>
- [17] RENDER, Joshua. Scrum Project Life Cycle. *Agile-Mercurial* [online]. 2019 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://agile-mercurial.com/2019/03/13/scrum-project-lifecycle/>
- [18] Scrum Team Roles And Responsibilities: Scrum Master And Product Owner. *Software Testing Help* [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.softwaretestinghelp.com/scrum-roles-responsibilities/>
- [19] TRAN, Linh. *The PMO Series: Definition and Function of a Project Management Office* [online]. 7. 4. 2017 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.inloox.com/company/blog/articles/the-pmo-series-1-definition-and-function-of-a-project-management-office/>
- [20] TRAN, Linh. The PMO Series: The Most Important Project Management Office Roles. *InLoox Blog* [online]. 13. 4. 2017 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.inloox.com/company/blog/articles/the-pmo-series-2-the-most-important-project-management-office-roles/>
- [21] The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. *Scrum Guides* [online]. 2017, 2017 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>
- [22] Typologie organizační struktury. *Management Mania* [online]. 2015, 2015 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury>

- [23] Deskriptory kvalifikačních úrovní Národní soustavy povolání. *Národní soustava povolání* [online]. [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: https://nsp.cz/downloads/Priloha_c2_manualu.pdf
- [24] Měkké kompetence – popis obsahu a úrovní. *Národní soustava povolání* [online]. [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: https://nsp.cz/downloads/Priloha_c9_manualu.pdf
- [25] Metodika platy.cz. *Jak funguje stránka Platy.cz?* [online]. [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/metodika>