

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Bakalářská práce

**Praxe projektového manažera při řízení projektů
metodikou PRINCE2**

František Volšík

© 2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

František Volšík

Podnikání a administrativa

Název práce

Praxe projektového manažera při řízení projektů metodikou PRINCE2

Název anglicky

Project manager practice in project management using PRINCE2 methodology

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je vypracování a interpretace časového snímku pracovních aktivit projektového manažera při jeho každodenních aktivitách při řízení projektů, v kontextu témat, principů a procesů dle mezinárodní metodiky PRINCE2.

Metodika

Bakalářská práce bude zpracována v úzké spolupráci s vybraným manažerem z praxe. Bude provedeno stínování osloveného projektového manažera na jeho projektech ve vymezeném období, budou identifikovány a sepsány jeho pracovní aktivity (pracovní náplň). Po agregaci dílčích pracovních aktivit bude vytvořen časový snímek. Agregace pracovních aktivit PM bude provedena v kontextu procesů životního cyklu projektu, nebo v kontextu témat či principů řízení projektů (např. dle mezinárodní metodiky PRINCE2). Ke zjištěným aktivitám a jejich povaze (časová dotace, náročnost aj.) budou navrženy vlastní doporučení pro precizaci či zlepšení stavu řízení stávajících (plánovaných) projektů (např. za pomoci vybraných nástrojů PRINCE2). Bakalářská práce bude dále obsahovat část rešeršní s vybranými tématy a nástroji řízení projektů (nejen dle PRINCE2), případně diskuzi výsledků v kontextu odborné a profesní literatury.

Doporučený rozsah práce

30 – 50 stran

Klíčová slova

Projektové řízení, projektový manažer, časový snímek, pracovní náplň, PRINCE2

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.

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

FIALA, Petr. *Projektové řízení : modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-.

KERZNER, Harold. *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken: Wiley, 2017. ISBN 978-1-119-16535-4.

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

ŠOCHOVÁ, Zuzana; KUNCE, Eduard. *Agilní metody řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2019. ISBN 978-80-251-4961-4.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Praxe projektového manažera při řízení projektů metodikou PRINCE2" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.3.2024

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D. za trpělivé a vstřícné vedení mé bakalářské práce a za všechny rady a připomínky při jejím zpracování.

Praxe projektového manažera při řízení projektů metodikou PRINCE2

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na roli projektového manažera a význam projektového řízení v kontextu metodiky PRINCE2. Cílem je vypracování a interpretace časového snímku pracovních aktivit (pracovní náplň) projektového manažera při řízení projektů. Práce je založena na stínování vybraného projektového manažera, během kterého jsou identifikovány a sepsány jeho pracovní aktivity. Tyto aktivity jsou následně agregovány a kategorizovány podle procesů, témat a principů metodiky PRINCE2. Na základě této agregace je vytvořen časový snímek, který je graficky znázorněn a analyzován. Práce také obsahuje rešeršní část, ve které je představena obecná problematika projektového řízení, jeho historie, význam a současné trendy, stejně jako popis metodiky PRINCE2 a dalších nástrojů a technik pro projektové řízení. Výsledky výzkumu ukazují, že projektový manažer věnuje značnou část svého času kontrolním dnům a činnostem souvisejícím s plánováním a řízením projektu. Práce obsahuje vlastní doporučení pro precizaci či zlepšení stavu řízení stávajících nebo plánovaných projektů.

Klíčová slova: Projektové řízení, projektový manažer, časový snímek, pracovní náplň, PRINCE2

Project manager practice in project management using PRINCE2

Abstract

The bachelor thesis focuses on the role of the project manager and the importance of project management in the context of the PRINCE2 methodology. The aim is to develop and interpret a time snap of the project manager's work activities in project management. The thesis is based on shadowing a selected project manager, during which his work activities are identified and written down. These activities are then aggregated and categorised according to the processes, themes and principles of the PRINCE2 methodology. Based on this aggregation, a time snap is created, which is graphically represented and analysed. The thesis also includes a research section in which general project management issues, its history, importance and current trends are presented, as well as a description of the PRINCE2 methodology and other project management tools and techniques. The research results show that the project manager spends a significant part of his time on control days and activities related to project planning and management. The thesis includes its own recommendations for refining or improving the management status of existing or planned projects.

Keywords: project management, project manager, time snap, job description, PRINCE2

Obsah

1. Úvod.....	11
2. Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3. Projektové řízení	13
3.1 Projekt	13
3.2 Životní cyklus a fáze projektu.....	13
3.2.1 Předprojektová fáze	14
3.2.2 Projektová fáze	14
3.2.3 Poprojektová fáze	15
3.3 Komunikace v projektovém řízení	16
3.3.1 Komunikační prostředí	16
3.3.2 Komunikační problémy	16
3.4 Role a odpovědnosti v projektu.....	17
3.4.1 Matice RACI.....	17
3.4.2 Reporting	17
3.5 Cíle projektu.....	18
3.5.1 SMART.....	18
3.6 Metody používané v projektovém řízení	19
3.6.1 PBS	19
3.6.2 Metoda PERT	19
3.6.3 Metoda CPM.....	19
3.6.4 Ganntův diagram.....	19
3.6.5 WBS.....	20
3.6.6 Network diagram	20
3.7 Identifikace a analýza rizik	21
3.7.1 Identifikace rizik.....	21
3.7.2 Analýza rizik.....	21
3.8 Standardizace projektového řízení	22
3.8.1 Project Management Body of Knowledge (PMBok).....	22
3.8.2 IPMA Competence Baseline (ICB)	22
3.8.3 Project In Controlled Environments (PRINCE2)	23
3.8.4 Srovnání standardizace	24
4. Vlastní práce.....	24
4.1 Role projektového manažera ve vybrané firmě	24
4.2 Výsledky vlastního šetření	25

4.2.1	Případová studie vybraného projektu	25
4.2.2	Časový snímek projektového manažera	26
4.2.3	Agregace činností projektového manažera dle PRINCE2	28
4.2.4	Rozložení celkové aktivity projektového manažera podle sedmi témat... 30	
4.2.5	Rozložení celkové aktivity projektového manažera podle sedmi principů31	
4.2.6	Rozložení celkové aktivity projektového manažera podle sedmi procesů32	
4.2.7	Diskuze výsledků	34
4.3	Závěr	35
5.	Seznam použitých zdrojů	36
6.	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	37
6.1	Seznam obrázků	37
6.2	Seznam tabulek	37
6.3	Seznam grafů.....	37
7.	Přílohy	38

Slovníček pojmů

Business case	Obchodní případ
Organisation	Organizace
Quality	Kvalita
Plans	Plány
Risk	Riziko
Change	Změna
Progress	Pokrok
Learn from Experience	Učení se ze zkušeností
Focus on Products	Zaměření na produkty
Manage by Exception	Řízení na základě výjimek
Tailor to the Environment	Přizpůsobení se prostředí
Continued Business Justification	Neustálé obchodní zdůvodnění
Manage by Stages	Řízení po etapách
Define Roles and Responsibilities	Definování rolí a odpovědností
Starting Up a Project	Zahájení projektu
Initiating a Project	Nastavení projektu
Directing a Project	Směrování projektu
Controlling a Stage	Kontrola etapy
Managing Product Delivery	Řízení dodávky produktu
Managing Stage Boundaries	Řízení přechodu mezi etapami
Closing a Project	Ukončení projektu

Zdroj: prince2.cz

1. Úvod

Projektové řízení je důležitou součástí úspěšného fungování každé organizace, která se zabývá realizací různých projektů. Projektový manažer je klíčovou osobou, která zodpovídá za plánování, řízení a kontrolu projektů, a tím i za dosahování jejich cílů. Projektový manažer musí být schopen efektivně využívat svůj čas, zdroje a kompetence, aby zajistil kvalitu, rozsah a termín projektu. Projektový manažer také musí být schopen komunikovat s různými zainteresovanými stranami, řešit problémy a rizika, a přizpůsobovat se změnám v prostředí projektu.

Jedním z možných způsobů, jak zlepšit projektové řízení, je použití mezinárodně uznávané metodiky PRINCE2, která je založena na čtyřech integrovaných součástech. A to na sedmi principech, sedmi tématech, sedmi procesech a projektovém prostředí. PRINCE2 poskytuje projektovému manažerovi soubor nástrojů, které mu pomáhají definovat, organizovat, řídit a uzavřít projekt.

Autor práce si vytyčil za cíl vypracovat a interpretovat časový snímek pracovních aktivit projektového manažera při jeho každodenních aktivitách při řízení projektů, v kontextu témat, principů a procesů dle metodiky PRINCE2. Tento časový snímek by měl odhalit, jak projektový manažer rozděluje svůj čas mezi různé aspekty projektového řízení.

Autor bude úzce spolupracovat s vybraným projektovým manažerem z praxe. Bude provedeno stínování tohoto projektového manažera na jeho projektech ve vymezeném období, během kterého budou identifikovány a sepsány jeho pracovní aktivity. Tyto aktivity budou následně agregovány a kategorizovány podle procesů, témat a principů metodiky PRINCE2. Na základě této agregace bude vytvořen časový snímek, který bude graficky znázorněn a analyzován. Ke zjištěným aktivitám a jejich povaze budou navrženy vlastní doporučení pro precizaci či zlepšení stavu řízení stávajících nebo plánovaných projektů.

Bakalářská práce bude dále obsahovat část rešeršní, ve které bude představena obecná problematika projektového řízení, jeho historie, význam a současné trendy. Dále bude popsána metodika PRINCE2, její vznik, struktura, principy, témata a procesy. V této části budou také uvedeny některé další nástroje a techniky, které mohou být užitečné pro projektové řízení. V závěrečné části práce bude provedena diskuse výsledků v kontextu odborné a profesní literatury, a zhodnocení splnění cílů práce.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je vypracování a interpretace časového snímku pracovních aktivit projektového manažera při jeho každodenních aktivitách při řízení projektů, v kontextu témat, principů a procesů dle mezinárodní metodiky PRINCE2.

2.2 Metodika

Bakalářská práce bude zpracována v úzké spolupráci s vybraným manažerem z praxe. Bude provedeno stínování osloveného projektového manažera na jeho projektech ve vymezeném období, budou identifikovány a sepsány jeho pracovní aktivity (pracovní náplň). Po agregaci dílčích pracovních aktivit bude vytvořen časový snímek. Agregace pracovních aktivit projektového manažera bude provedena v kontextu procesů životního cyklu projektu, nebo v kontextu témat či principů řízení projektů (např. dle mezinárodní metodiky PRINCE2). Ke zjištěným aktivitám a jejich povaze (časová dotace, náročnost aj.) budou navrženy vlastní doporučení pro precizaci či zlepšení stavu řízení stávajících (plánovaných) projektů (např. za pomoci vybraných nástrojů PRINCE2). Bakalářská práce bude dále obsahovat část rešeršní s vybranými tématy a nástroji řízení projektů (nejen dle PRINCE2), případně diskuzi výsledků v kontextu odborné a profesní literatury.

V této bakalářské práci bude použita verze 6 metodiky PRINCE2, která bude v době zpracování práce aktuální. Nicméně je důležité si uvědomit, že od 30. června 2024 bude tato verze zastaralá a nahradí ji nová verze PRINCE2 7th edition.

3. Projektové řízení

Projektové řízení je systematické využití metod, znalostí, nástrojů, zkušeností k řízení a vedení projektů od jejich úplného začátku až do úspěšného konce. Každý projekt je jedinečný, a to si také vyžaduje individuální přístup. Podle PRINCE2 je „*projektový management o plánování, delegování, monitorování a řízení všech aspektů projektu a o motivaci zainteresovaných stran k dosažení cílů projektu v rámci očekávaných výkonnostních parametrů pro čas, náklady, kvalitu, rozsah, přínosy a rizika.*“ (Managing successful projects with PRINCE2, 2017)

3.1 Projekt

Projekt je podle definice PRINCE2 „*dočasná organizace vytvořená za účelem dodávání jednoho či více byznys produktů na základě dohodnutého obchodního případu.*“ (Managing successful projects with PRINCE2, 2017)

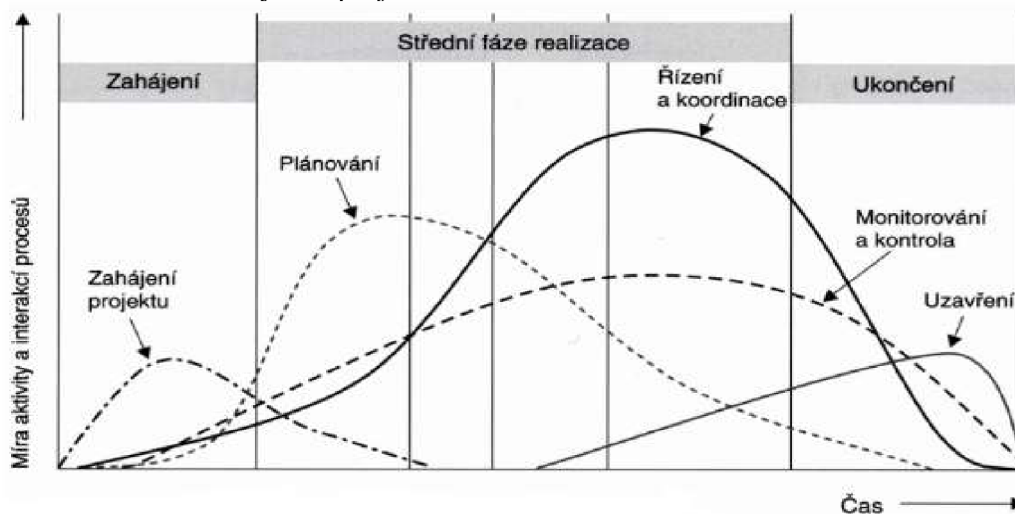
Projekt může také být charakterizován jako jedinečný a dočasný sled aktivit a úkolů, který:

- je vymezen v čase, penězích a zdrojích
- je složitý a komplexní
- je rizikový
- je realizován týmem lidí z různých oblastí. (Doležal, Krátký, 2017)

3.2 Životní cyklus a fáze projektu

Životní cyklus projektu se skládá z jednotlivých fází, z nichž každá má své specifické požadavky, postupy a výstupy. První je fáze předprojektová, zde se zjišťuje, jestli je vhodné projekt realizovat. Druhá je fáze projektová, zde se řadí zahájení projektu, plánování projektu, realizace projektu a poslední samotné ukončení projektu. Poslední je fáze poprojektová, ta slouží ke zhodnocení kvality výstupů, řešení problémů nebo samotného vedení projektu. Toto rozdělení slouží pro lepší orientaci v projektu a pro efektivnější postup plánování. (Doležal a kolektiv, 2016)

Obrázek 1: Životní cyklus projektu



Zdroj: Svozilová, 2016

3.2.1 Předprojektová fáze

Předprojektová fáze je důležitá pro vznik návrhu projektu. Do této fáze projektu patří proces přípravy a zahájení projektu. V rámci tohoto procesu dochází k plánování změny, konkretizaci výstupů projektu, přínosů, nákladů, definují se požadavky na lidské zdroje a možné dopady projektu. V této fázi se řeší otázka smyslu projektu a jeho provedení. Výstupem by mělo být usnesení o realizaci projektu a nastínění všech důležitých bodů jako je rozpočet, zdroje, harmonogram a rizika. Před zahájením činnosti je důležité ověřit, zda je projekt přínosný a životaschopný. (Kovář, Hrazdilová, 2008)

Zahájení projektu je první etapa projektové fáze a patří podle PRINCE2 do procesu *Starting Up a Project*. Hlavním úkolem této fáze je projednání a schválení zadání projektu. V této fázi se řeší otázky: jaký je cíl projektu, časové a zdrojové omezení a proč vůbec projekt realizovat. Zadání projektu bývá v písemné formě a tento dokument se nazývá project brief. Tuto listinu sestavuje zákazník a sponzor, popřípadě projektový manažer. Schválením project brief vedením společnosti je projekt formálně zahájen. (Doležal, Krátký, 2017)

3.2.2 Projektová fáze

Projektová fáze je druhá etapa životního cyklu projektu, která se dále dělí do dalších podfází, kde každá zastává svou funkci.

Nastavení projektu je velice důležitá fáze. V této fázi je projekt detailně popsán, aby se mohlo určit jaké zdroje budou potřeba na vyhotovení projektu. V plánu je také způsob vykonávání a kontroly projektu. Nezbytnou součástí této fáze je také určení pravidel a nastavení řízení projektu, který sestavuje projektový manažer s týmem.

Realizace projektu je fáze, v níž se plán postupně začíná uskutečňovat a tým se snaží vykonávat veškeré úkony podle časového harmonogramu. Projektový manažer se stará o plynulý chod a reaguje na vzniklé problémy nebo požadavky ze strany zákazníka. Ke konci realizační fáze dochází ze strany projektového manažera a týmu ke kontrole výstupů a zda projekt splňuje předem určené zadání. (Doležal, Krátký, 2017)

Poslední fází je samotné ukončení projektu, to znamená skončení veškerých procesů, předání funkčních výstupů a vyřízení veškerých administrativních záležitostí jako archivace projektové dokumentace a uzavření smluv. (Doležal, Krátký, 2017)

3.2.3 Poprojektová fáze

Poprojektová fáze je poslední část životního cyklu projektu. Následuje po ukončení projektu. Kvalitní projektový management předpokládá, že poctivá práce jde s projektem od jeho počátku do jeho ukončení. Proto je důležitým krokem udělat si zpětnou vazbu z celé realizace projektu. Mezi to se může řadit zhodnocení naplnění závazků projektu, naplnění plánů kvality, zvládnutí případných rizik a komplikací, které se během projektu vyskytly. (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2012)

Tato zpětná vazba slouží pro objektivní ohlédnutí se za projektem a posouzením, zda vše bylo vyřešeno nejlepším možným způsobem. Pokud se někde rezervy v řešení situací a problémů objeví, může to být vnímáno jako příležitost pro zlepšení a efektivnější řízení následujících projektů. (Doležal a kolektiv, 2016)

3.3 Komunikace v projektovém řízení

Komunikace v průběhu projektu je jedním z nejdůležitějších aspektů úspěšného projektu. Má za cíl zajištění efektivního předávání informací mezi osoby, které se podílí na realizaci projektu.

Každý úspěšný manažer, který by měl za efektivní komunikace zodpovídat by měl být schopný a aktivní v komunikaci se členy a měl by vytvářet komunikační prostředí pro ostatní členy týmu, aby mohlo docházet ke vzájemné domluvě. (Svozilová, 2016)

3.3.1 Komunikační prostředí

Komunikační prostředí je prostor, kde probíhá předávání informací mezi členy týmu, kteří tvoří komunikační síť. S efektivním sdílením informací pomáhají komunikační kanály, ve kterých jsou nositeli informace komunikační média.

Komunikační kanály můžeme dělit například podle směrování, a to na interní nebo externí. Interní znamená, že se vzájemná komunikace týká pouze členů projektového týmu. Naopak externí znamená, že komunikace probíhá mezi týmem a zainteresovanými stranami, kam může patřit klient, partner nebo dodavatel. Dále také můžeme rozlišovat na jaké úrovni formalizace budeme informace předávat. Do komunikačních médií řadíme nástroje, pomocí kterých přenášíme informace mezi osobami jako je písemná forma (e-mail, sociální sítě), ústní forma (schůzka, telefonní hovor) nebo různé audio-video nahrávky. Všechna pravidla pro sdílení informací obsahuje velmi důležitý dokument, kterému se říká komunikační plán, který vzniká ve fázi plánování. (Svozilová, 2016)

3.3.2 Komunikační problémy

Komunikační problémy jsou naprosto běžnou věcí v projektovém řízení a mají negativní vliv na průběh projektu.

Mezi základní problémy můžeme řadit například nedostatečnou komunikaci, zpoždění předání informací, nedostatečná dokumentace důležitých změn a informací nebo konfliktní komunikaci vzniklou nesouhlasem nebo kritikou.

Další problémy v komunikaci můžou nastat v souvislosti s odlišným původem nebo národností, nepřesně použité odborné termíny nebo poruchy technologických zařízení. (Svozilová, 2016)

3.4 Role a odpovědnosti v projektu

Rozdělení rolí a převzetí odpovědnosti za určité úkony je nezbytnou součástí každého dobře fungujícího projektu. Pro přehledné rozdělení odpovědností můžeme využít matici odpovědnosti RACI, která nám přehledně zobrazí, kdo a jak je za co zodpovědný. (Svozilová, 2016)

3.4.1 Matice RACI

Matice RACI je vhodná pro definici a přidělení rolí a odpovědností pro různé činnosti v rámci projektu. RACI je zkratka pro čtyři role, které se přiřazují k jednotlivým činnostem:

- R – responsible: Osoba je zodpovědná za provedení daného úkolu a jeho dokončení. Daná osoba práci vykonává.
- A – accountable: Osoba je zodpovědná za správné a včasné provedení činnosti. Zpravidla se tato role dává pouze jedné osobě, aby nedošlo k tomu, že se nikdo nebude cítit odpovědný.
- C – consulted: Osoba, se kterou se konzultuje postup činností. Často to může být odborník, který dané práci rozumí nebo se problematikou zabývá.
- I – informed – Osoba je pouze informována o průběžném stavu činnosti. Jde většinou o členy, kteří potřebují vědět o daném stavu. (Doležal a kolektiv, 2016)

3.4.2 Reporting

Reporting neboli průběžné podávání informací o průběhu projektu je důležité pro všechny, kterých se projekt týká, aby věděli o změnách a výsledcích v průběhu projektu.

Aby byl reporting efektivní je potřeba stanovit si několik důležitých bodů:

- Zvolení zodpovědné osoby za podávání reportů, popřípadě její zástup
- Určení, komu se reporty budou podávat (obyčejné zprávy často řeší pouze pracovník, mimořádné zprávy pak jdou přímo za projektovým manažerem).
- Co vše bude tvořit obsah těchto reportů a jaká bude jejich forma.
- Určení termínů, kdy se budou reporty podávat a jakým způsobem (písemně, SMS, e-mail a další formy).

V průběhu let se jako velmi přínosné ukázalo požadovat nejen samotný report o stavu projektu, ale také pohled na pravděpodobný vývoj projektu z důvodu lepší připravenosti na možné změny nebo komplikace. (Doležal a kolektiv, 2016)

3.5 Cíle projektu

Cíle projektu jsou základem kontraktu. Cíl projektu je stav, kterého se snažíme pomocí realizace projektu dosáhnout. Je to výsledek práce projektového týmu, za jehož organizaci a fungování zodpovídá projektový manažer. Za cílový stav může být považováno vytvoření nového produktu nebo služby. (Doležal a kolektiv, 2016)

Cíle projektu hrají důležitou roli v průběhu celého životního cyklu. Ve fázi zahájení projektu se od těchto cílů odvíjí zadání projektu. V plánovací fázi na stanovených cílech stojí důležité plánovací dokumenty. Podle vytyčených cílů se poté ve fázi uzavření projektu určuje úspěch veškerých výstupů.

3.5.1 SMART

SMART je efektivní pravidlo, které slouží pro stanovení cílů projektu. SMART je zkratka pro pět slov:

- S = specifický (specific): Cíl by měl být jasně definovaný.
- M = měřitelný (measurable): Cíl by se měl dát vyjádřit kvantitativně.
- A = dosažitelný (achievable): Cíl by měl být uskutečnitelný.
- R = realistický nebo relevantní (realistic): Cíl musí mít smysl ve smyslu projektu.
- T = časově omezený (time-bound): Cíl by měl mít časový harmonogram, který by se měl dodržovat. (Kerzner, 2017)

3.6 Metody používané v projektovém řízení

Jedná se o metody, které slouží k řešení a splňování jednotlivých fází projektového řízení. Každá metoda je originální a má specifický postup.

3.6.1 PBS

PBS je zkratka pro Product Breakdown Structure, které je hlavním nástrojem PRINCE2, který se využívá pro plánování projektu. Product Breakdown Structure je tedy struktura, která hierarchicky organizuje komponenty projektu, přičemž nejvyšší úroveň obsahuje hlavní výstupy (finální produkt) projektu a nižší úrovně představují jednotlivé části, které tyto výstupy tvoří. Každý produkt má definovaná kritéria přijetí a metody kontroly kvality. PBS pomáhá jasně definovat, co bude projekt dodávat a poskytuje přehled o všech produktech, které mají být vytvořeny. (Haughey, 2021)

3.6.2 Metoda PERT

Metoda PERT znamená v překladu metoda hodnocení a kontroly projektu (angl. Project Evaluation and Review Technique). Vyvinuta byla v polovině dvacátého století pro americké námořnictvo dvěma společnostmi.

Metoda PERT je využívána pro projekty s nejistou dobou trvání aktivit. Metoda využívá pravděpodobnost a zajišťuje kalkulaci možných rizik. *Odhady vychází z kombinace optimistických, běžných a dalších statistických výpočtů a predikcí.* (Svozilová, 2016)

3.6.3 Metoda CPM

Metoda CPM v překladu metoda kritické cesty (angl. Critical Path Method), která byla vyvinuta v padesátých letech dvacátého století.

Slouží k vyhledávání kritické cesty projektu. Kritická cesta projektu je nejdelší možná cesta aktivit jdoucích po sobě bez jakékoli časové rezervy. Metoda používá pouze jeden odhad délky činnosti na rozdíl od metody PERT a používá se u projektů, kde se dá lépe určit trvání jednotlivých činností. (Svozilová, 2016)

3.6.4 Ganttův diagram

Ganttův diagram je metoda, která snadno a srozumitelně zobrazuje průběh činností od počátku do ukončení. Úkoly jsou v tabulce řazeny svisle a čas je vyznačen horizontálně. Díky diagramu se dá lehce orientovat v tom, kdy činnost začíná a jak dlouho daná činnost trvá. (Svozilová, 2016)

Tabulka 1: Ganntův diagram

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9
Úkol A	■	■							
Úkol B			■						
Úkol C		■	■	■	■				
Úkol D			■	■	■	■	■		
Úkol E								■	■

Zdroj: Zpracováno dle Svozilová, 2016

3.6.5 WBS

WBS vychází z anglického Work Breakdown Structure, což se dá volně přeložit jako rozdělení činností. WBS slouží k rozložení činností na jednotlivé úrovně, které se pak ještě dále podrobněji větví. Na nejvyšší úrovni jsou popsány hlavní činnosti projektu, které se s klesající úrovní větví na další činnosti. Mezi ověření správně sestavené WBS můžeme řadit například fyzické výstupy na nejnižší úrovni, možnost přiřazení odpovědnosti k činnostem nebo ocenění činností. WBS je velmi důležitý dokument. Většina změn ovlivňující WBS se projevují i do smluv. (Doležal a kolektiv, 2016)

3.6.6 Network diagram

Network diagram nebo síťový diagram slouží k zobrazení vztahů mezi činnostmi a je vhodný pro plánování a vizualizaci průběhu projektu. Síťový diagram dělíme na dva typy:

První jsou grafy tzv. hranově ohodnocené neboli AOA, kdy hrana grafu vyznačuje činnost v projektu a uzly představují návaznost.

Druhé jsou grafy tzv. uzlově ohodnocené neboli AON, kdy uzel grafu vyznačuje činnost v projektu a hrany představují vztahy mezi nimi. (Svozilová, 2016)

3.7 Identifikace a analýza rizik

Rizika jsou součástí každého projektu a mohou narušovat plynulý chod projektu. Proto je důležité zjišťovat možná rizika a snažit se o jejich eliminaci, popřípadě zmírnění dopadů.

Komunikace řízení rizik by měla být kontinuální v průběhu celého životního cyklu projektu. V rámci tohoto cyklu jsou rizika komunikována především v rámci reportů v kontrolních bodech, reportech významných událostí, konců jednotlivých fází či konci projektu. (Managing successful projects with PRINCE2, 2017)

3.7.1 Identifikace rizik

Identifikace je první krok, který se provádí. V této fázi se snažíme nalézt všechna nebezpečí, která by mohla nějakým způsobem ohrožovat chod projektu. Pro zjištění možných hrozeb se dá využít zkušeností z dřívějších podobných projektů nebo metoda brainstorming. Důležitý je popis rizika, to znamená co nejpřesněji popsat riziko od jeho zdroje až k jeho následkům, které může způsobit. Tím hlavním výstupem by měl být registr rizik, ve kterém je vše přehledně a podrobně zapsáno. (Jan Doležal a kolektiv, 2016)

3.7.2 Analýza rizik

Analýza rizik vychází z registru rizik, kde je potřeba určit pravděpodobnost možného nebezpečí a přidělit závažnost dopadu vzniklého rizika na projekt. Analýza rizik se dělí na kvalitativní a kvantitativní

Kvalitativní analýza vyjadřuje pravděpodobnost a dopad slovně. To znamená rozdělení pravděpodobnosti například na nízká pravděpodobnost, středí pravděpodobnost a vysoká pravděpodobnost. Stejně je to i u dopadu.

Kvantitativní analýza se vyjadřuje pomocí čísel. Pravděpodobnost se propočítává na přesnější čísla a dopad se vyjadřuje v peněžních jednotkách. Kvantitativní analýza se neprovádí vždy, ale může být dobrá pro přehled o možných škodách.

Po určení možných rizik dochází k rozhodnutí, o která rizika bude postaráno a o která ne. Rizika, u kterých se rozhodlo, že se řešit budou je potřeba vymyslet opatření, která zabrání vzniku rizika nebo alespoň zmírní jeho následky. (Jan Doležal a kolektiv, 2016)

3.8 Standardizace projektového řízení

O standardizaci projektového řízení se dá hovořit jako o seznamu nasbíraných zkušeností předních projektových manažerů, kteří si vším prošli v praxi. Standardizace projektového řízení je o používání určitých metodik a názvosloví. Přínosem standardizace je konzistence při postupu, která zaručuje lepší orientaci napříč různými projekty a efektivnější spolupráci projektových manažerů. Další výhodou je určitě zefektivnění celého procesu, které šetří čas a vede ke kvalitnějším výsledkům.

Na světě bychom našli několik standardů projektového řízení, které přispívají do problematiky nejrůznějšími postupy a filosofií. Mezi hlavní projektové přístupy řadíme standardy PMBok, IPMA a metodiku PRINCE2. (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2012)

3.8.1 Project Management Body of Knowledge (PMBok)

PMBok je standard, o který se stará profesní organizace Project Management Institute neboli PMI. Po celém světě má přes 500 000 aktivních členů a vznikl v roce 1996. V současnosti se tento standard nachází ve verzi 6 a stále se pracuje na zlepšení. Struktura se skládá z pěti hlavních rodin procesů, deseti oblastí znalostí dále pak jednotlivých procesů a vazeb mezi nimi. Procesy a jednotlivé kroky mají své vstupy, výstupy a k nim potřebné nástroje. Pro znalostní oblasti jsou definovány klíčové koncepty, nejmodernější trendy a praktiky a také jak se přizpůsobit různým podmínkám.

V ČR se standard PMBok objevuje zejména v mezinárodních firmách v kmenových směrnících. V aktuální verzi standardu je možné si udělat osm různých certifikátů. (PM Consulting)

3.8.2 IPMA Competence Baseline (ICB)

Standard ICB je na rozdíl od PMBok zaměřen na schopnosti a dovednosti projektových manažerů, než na definování procesů a jejich použití. Vznik standardu ICB je datován do šedesátých let dvacátého století a IPMA (International Project Management Association) je tedy nejstarší organizací svého typu. Standard ICB je návodem pro vhodné použití procesních kroků v jednotlivých situacích. Schopnost vybrat správné řešení je pak na lidském faktoru a kreativitě projektového manažera. V ICB se problematika projektového řízení dělí na tři elementární kompetenční oblasti. První jsou technické kompetence, kam patří techniky a nástroje. Druhé jsou behaviorální kompetence a poslední jsou kontextové kompetence, součástí jsou integrační a systémové znalosti.

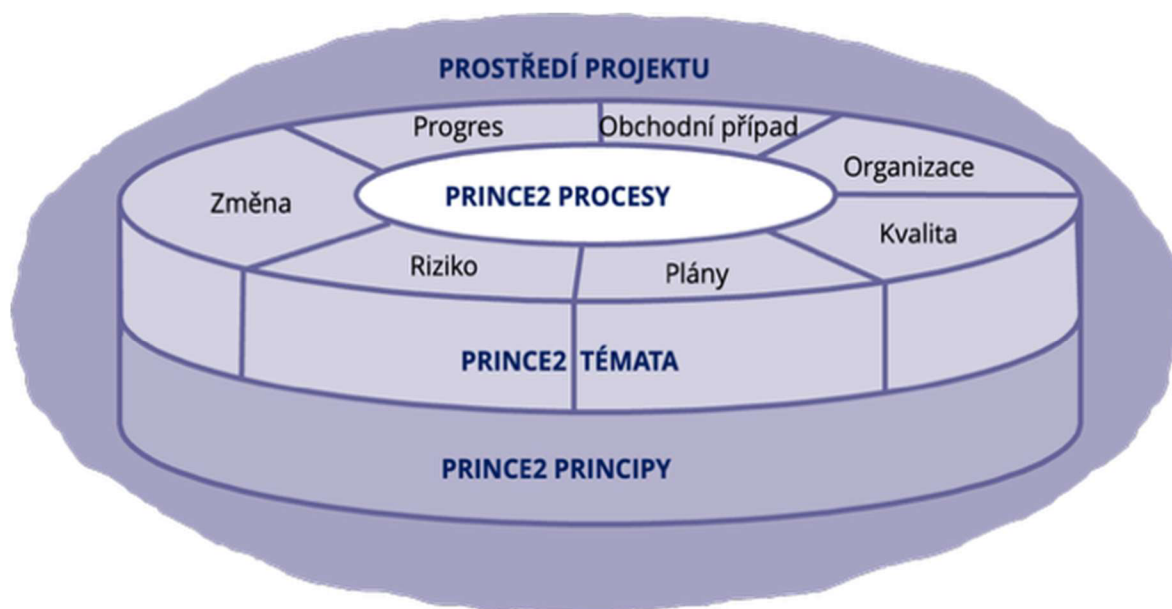
Samotná certifikace IPMA je rozdělena na čtyři stupně nikoli však hierarchicky, jelikož má každý stupeň, respektive level jiné zaměření. Level A je certifikát pro ředitele projektu, level B je pro projektového senior manažera, level C je pro projektového manažera a poslední level D je pro projektového praktikanta. (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2012)

3.8.3 Project In Controlled Environments (PRINCE2)

PRINCE2 je metodika, o kterou se stará společnost Peoplecert dříve AXELOS. Samotná metodika vznikla v roce 1989 pro účely projektů informačních systémů státní správy. PRINCE2 je nejpopulárnější metodikou mezi projektovými manažery. Tato metodika je velmi efektivní, nabízí praktické postupy pro úspěšné plnění projektů. (PM Consulting)

Základní prvky metodiky PRINCE2 je sedm hlavních principů, sedm témat, sedm procesů a projektové prostředí. Ze samotných principů samotná metodika vychází. Dále sem také patří definované role a odpovědnosti, dodávaný produkt a obchodní zdůvodnění projektu. Do sedmi témat, která hrají důležitou roli po celý průběh projektu patří obchodní případ, organizace, kvalita, plány, rizika, změny a samotný progres. Poslední je sedm procesů, které zachycují sled událostí v čase. (PM Consulting)

Obrázek 2: Struktura PRINCE2



Zdroj: Managing successful projects with PRINCE2

PRINCE2 certifikace je rozdělena na stupně a mezi sebou se liší náročností a formou testování. Nalezneme zde PRINCE2 Foundation, PRINCE2 Practitioner, PRINCE2 Agile, PRINCE2 Professional. Foundation certifikát prokazuje znalosti PRINCE2 a možnost stát se členem projektového týmu. Také je potřeba pro získání dalšího certifikátu Practitioner.

Practitioner certifikát je pro klíčové členy týmu zejména pak pro projektové manažery a také je potřebný pro získání certifikátu PRINCE2 Agile. Agile certifikát, jak vychází z názvu je pro členy agilních projektů. Professional certifikát je nadstavbou certifikátu Practitioner a nejde tak o test jako spíše o prokázání týmové práce a použití standardu PRINCE2 v praxi. (PM Consulting)

3.8.4 Srovnání standardizace

Zatímco PMBok je procesně orientován a definuje procesy, vazby, výstupy a soustředí se na nástroje a techniky pro úspěšné řízení projektů. IPMA je orientována kompetenčně. To znamená, že neurčuje, jak by procesy měly vypadat, ale pouze doporučuje jednotlivé procesní kroky a postupy a posuzuje kompetence odborníků na projektové řízení. Metodika PRINCE2 pak udává, kdy, co a kým udělat a rozvíjí tak techniky, které udávají PMBok a IPMA. (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2012)

4. Vlastní práce

4.1 Role projektového manažera ve vybrané firmě

Náplní projektového manažera je vedení svěřených projektů/zakázek. Projektový manažer je osobou, která odpovídá za úspěšné realizování projektu. Bývá zpravidla určen vrcholným managementem zejména sponzorem. Důležitou úlohou projektového manažera je organizovat úkoly jednotlivých členů projektu. Projektový manažer nebývá tím, kdo produkt vytváří, ale zprostředkovává jeho vznik. Jeho úkolem je plánovat, delegovat, hlídat průběh projektu a motivovat zúčastněné nebo zainteresované strany. Je zodpovědný za dodržení termínů, plnění dílčích milníků, schvalování a řízení změn v projektu v rámci jemu stanovených tolerancí.

V rámci stínování projektového manažera byla získána data za pomoci rozhovorů a diskusí s ním. Z rozhovorů byly získány podrobné informace o jednotlivých činnostech a času na nich strávených, které projektový manažer vykonával po dobu deseti týdnů. Získané informace byly nadále použity pro tvorbu časových snímků, z nichž dále vychází grafy, které se v práci objevují. Grafy slouží pro přehlednější představu o čase stráveném na konkrétních činnostech během jednotlivých dní.

Kompetence projektového manažera zahrnují schopnost efektivně vést tým, plánovat a organizovat práci, jednat s klienty a řešit problémy. Důležité je také mít schopnost komunikace a delegace úkolů, stejně jako schopnost rychle reagovat na změny a přizpůsobit se novým situacím. Klíčovou kompetencí projektového manažera je schopnost efektivně řídit zdroje a čas tak, aby byly splněny stanovené cíle projektu.

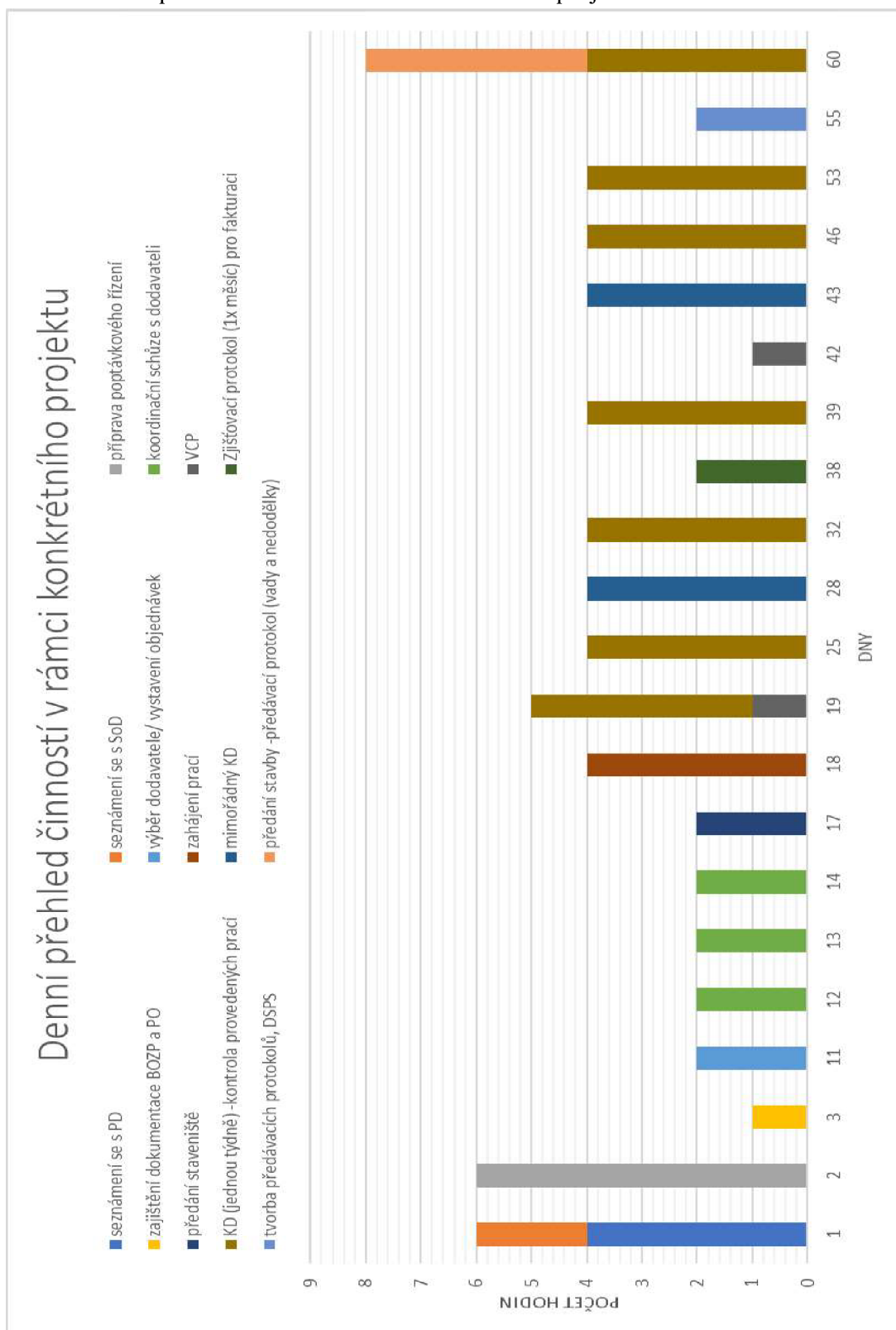
4.2 Výsledky vlastního šetření

4.2.1 Případová studie vybraného projektu

Projekt s názvem „Snížení energetické náročnosti ZŠ a MŠ“ má za cíl dodávku a instalaci VZT jednotek s rekuperací. Dále pak kompletní dodání fotovoltaických panelů. Součet dodávky a celkové ceny servisních služeb ve výši 8.436.996,21 Kč bez DPH činila nabídka ze strany zhotovitele, který také zaručuje záruku 72 měsíců. Zhotovitel je povinen dokončit a předat dílo nejpozději do 15. 8. 2023.

4.2.2 Časový snímek projektového manažera

Graf 1: Denní přehled činností v rámci konkrétního projektu



Zdroj: Vlastní zpracování

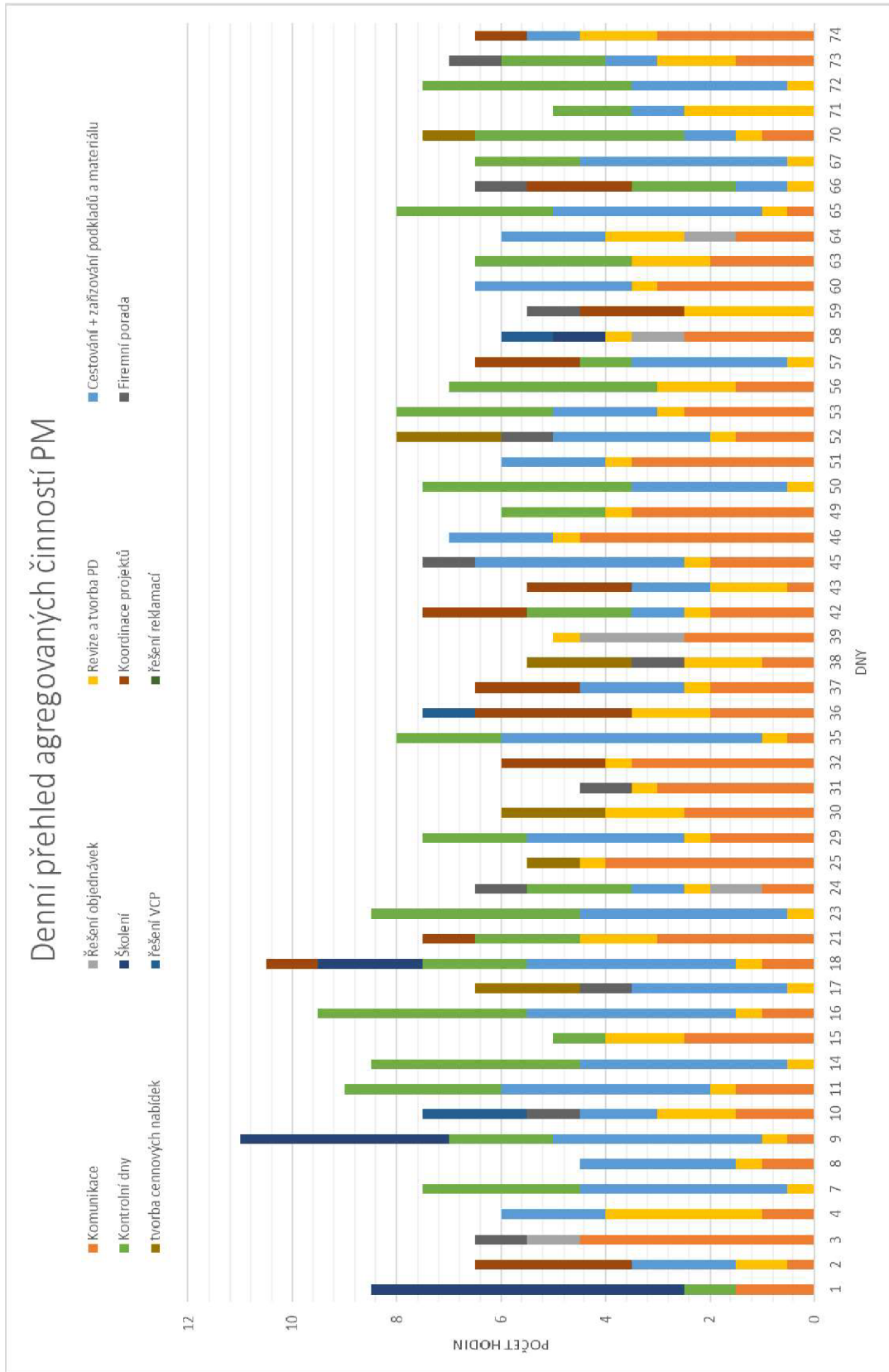
Na tomto sloupcovém grafu je několik různě barevných sloupců, které reprezentují jednotlivé činnosti, které projektový manažer vykonal během konkrétního projektu od jeho počátku do předání stavby (viz příloha č. 1).

Výška každého sloupce indikuje celkový čas strávený na jedné nebo více činnostech v daný den. Sloupce, které jsou vyšší, znamenají, že na danou činnost bylo věnováno více času, zatímco nižší sloupce indikují méně časově náročné aktivity nebo méně vykonaných činností během dne. Nejvíce času v průběhu projektu strávil projektový manažer kontrolními dny a to celkem 28 hodin.

Celkově lze z grafu vyčíst, jakým způsobem je čas projektového manažera rozložen mezi různé aktivity během sledovaného období. Tato analýza může poskytnout užitečné informace pro optimalizaci časového plánování a efektivitu práce v rámci projektu.

4.2.3 Agregace činností projektového manažera dle PRINCE2

Graf 2: Denní přehled agregovaných činností



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento graf zobrazuje činnosti, které projektový manažer prováděl během pracovní doby ve sledovaném období po dobu 74 dnů. Každý den, kdy byla provedena činnost projektovým manažerem je reprezentován jedním sloupcem, který je dále rozdělen do barevných segmentů, přičemž každá barva představuje jednu konkrétní činnost.

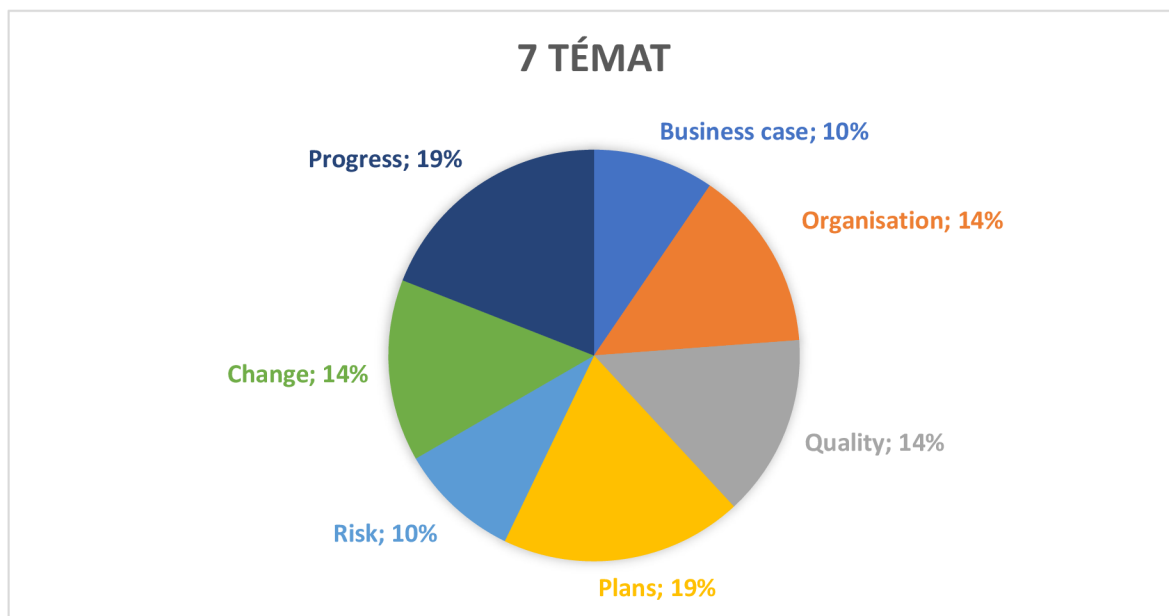
Velikost každého sloupce odpovídá celkovému počtu strávených hodin na dané činnosti v daný den, takže větší sloupce indikují vyšší časový závazek za den. Při podrobnějším zkoumání lze zaznamenat dynamiku v časové alokaci projektového manažera. Některé dny mají výrazně větší sloupce než jiné, což naznačuje intenzivnější pracovní nasazení v těchto obdobích. Například v týdnech s větší aktivitou projektový manažer mohl být zapojen do řešení VCP nebo kontrolních dnů.

Naopak, dny s menšími sloupci indikují období nižší aktivity, kdy nedochází k mimořádným situacím říše se například pouze administrativní úkoly. Tyto periody klidu jsou důležité pro vyvážení pracovního zatížení a mohou být využity k reflektování provedené práce nebo k plánování budoucích kroků.

Celkově tento graf slouží jako užitečný nástroj pro analýzu časového plánování a efektivity práce projektového manažera. Na základě této vizualizace lze identifikovat trendy v časovém využití, identifikovat oblasti s nejvyšším pracovním zatížením a zlepšit strategie časového řízení pro budoucí projekty.

4.2.4 Rozložení celkové aktivity projektového manažera podle sedmi témat

Graf 3: 7 témat



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento výšečový graf reprezentuje rozdělení činností prováděných projektovým manažerem v rámci projektu podle metodiky PRINCE2 do sedmi různých témat. Tato témata zahrnují *Business case*, *Organisation*, *Quality*, *Plans*, *Risk*, *Change* a *Progress*.

Největší část projektu nyní tvoří *Plans*, které zabírají až 19 % celkového času stráveného projektovým manažerem ve sledovaném období. Toto téma zahrnuje činnosti související s plánováním projektu, stanovením cílů a harmonogramu práce, což je klíčové pro úspěšné provedení projektu. Další důležitou oblastí je *Progress*, který zabírá také 19 % času. To naznačuje, že sledování a vyhodnocování pokroku projektu a jeho dodržování harmonogramu jsou důležité pro efektivní řízení a úspěšné dokončení projektu.

Organisation, *Change* a *Quality* jsou dalšími významnými tématy, které zabírají 14 % času projektového manažera. To zahrnuje činnosti související s organizací týmu a komunikací s různými zúčastněnými stranami projektu, stejně jako řízení změn a jejich dopadů na projektový plán nebo zajištění stanovené kvality výsledků projektu. *Risk* a *Business case* zabírají pouze 10 % času. To by mohlo naznačovat, že i když je důležité identifikovat a řešit rizika a seznámit se s aspekty projektu, těchto činností nebylo za sledované období takové množství nebo se natolik netýkají projektového manažera.

Tento koláčový graf poskytuje užitečný přehled o tom, jak je čas projektového manažera rozdělen mezi různá témata v rámci projektu, což může být užitečné pro plánování a řízení projektových aktivit.

4.2.5 Rozložení celkové aktivity projektového manažera podle sedmi principů

Graf 4: 7 principů



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento druhý výšečový graf představuje rozdělení činností prováděných projektovým manažerem v rámci projektu podle sedmi principů metodiky PRINCE2. Tyto principy zahrnují *Focus on Products*, *Learn from Experience*, *Manage by Exception*, *Tailor to the Environment*, *Continued Business Justification*, *Manage by Stages*, *Define Roles and Responsibilities*.

Nejvíce zastoupeným principem je *Continued Business Justification*, který tvoří 25 % celkového rozsahu činností. Tento princip zdůrazňuje nezbytnost udržování aktuálnosti a platnosti obchodního zdůvodnění projektu po celou dobu jeho trvání.

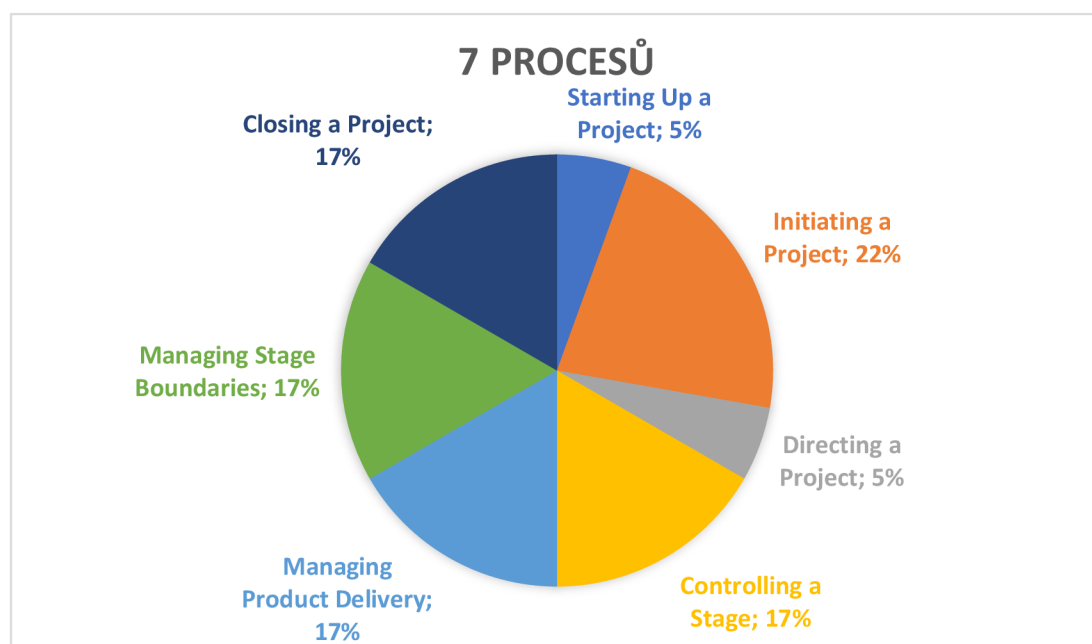
Dalšími principy, které jsou více zastoupeny a to 17 %, jsou *Focus on Products*, *Manage by Stages* a *Define Roles and Responsibilities*. Princip *Focus on Products* se zaměřuje na definici, plánování a dodávání produktů, které splňují požadavky zákazníků. Princip *Manage by Stages* se zabývá správou projektu prostřednictvím plánování a řízení jeho jednotlivých

etap. Princip *Define Roles and Responsibilities* zdůrazňuje důležitost jasně definovaných rolí, odpovědností a kompetencí v rámci projektového týmu, což je klíčové pro efektivní řízení a úspěšné dokončení projektu.

Principy *Learn from Experience*, *Manage by Exception* a *Tailor to the Environment* jsou zastoupeny každý po 8 %. Princip *Learn from Experience* se věnuje sběru, zaznamenávání a využívání zkušeností z předešlých i současných projektů ke zlepšení kvality a výkonu. Průběžné zaznamenávání do deníku projektového manažera tzv. daily log je pro projektového manažera velmi důležité například při řešení opakujících se obdobných situací, se kterými se již setkal. Princip *Manage by Exception* zdůrazňuje důležitost schopnosti projektového řízení reagovat na výjimečné situace a změny. Princip *Tailor to the Environment* se soustředí na schopnost projektového prostředí přizpůsobit se konkrétním potřebám a podmínkám projektu.

4.2.6 Rozložení celkové aktivity projektového manažera podle sedmi procesů

Graf 5: 7 procesů



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento třetí výšečový graf zobrazuje rozdělení činností projektového manažera v rámci projektu podle sedmi procesů metodiky PRINCE2. Tyto procesy zahrnují *Starting Up a Project*, *Initiating a Project*, *Directing a Project*, *Controlling a Stage*, *Managing Product Delivery*, *Managing Stage Boundaries*, *Closing a Project*.

Největší část grafu, tedy 22 %, představuje proces *Initiating a Project*, který detailně specifikuje kritéria projektu a stanovuje jeho parametry, včetně času, nákladů, kvality, rozsahu, benefitů a rizik. Tento proces je důležitý pro získání schválení a podpory zainteresovaných stran.

Další významněji zastoupené procesy zahrnují *Controlling a Stage*, *Managing Product Delivery*, *Managing Stage Boundaries*, *Closing a Project*, které mají každý 17 %. Tyto procesy řídí průběh projektu od jeho zahájení až po jeho uzavření, zajišťují dodávku produktů a služeb, spravují přechody mezi jednotlivými etapami a zajistí řádné ukončení projektu.

Nejméně zastoupenými procesy jsou *Starting Up a Project* a *Directing a Project*, které mají 5% zastoupení. To znamená, že projektový manažer věnoval méně času činnostem, které spadají do těchto procesů během sledovaného období nebo nejsou činnosti s nimi spojené v jeho kompetenci.

Pro dosažení vyváženosti mezi procesy by se mohl projektový manažer aktivněji účastnit v procesu *Directing a Project*, kde se rozhoduje o schválení plánů, změn, řízení rizik a výjimek. Tím by získal větší kontrolu nad směrem a rozsahem projektu. Avšak v případě sledovaného projektového manažera tento přístup není uplatněn. Místo toho se těmito činnostem věnuje spíše vedení a investoři.

Projektový manažer by mohl být rovněž více zapojen do procesu *Starting Up a Project*, který zahrnuje definování obchodního případu a sestavení projektového týmu. Důležité je poznamenat, že v sledovaném období projektový manažer dohlížel na více projektů a nedošlo k zahájení nového projektu. Proto není tak mnoho aktivit spojených s tímto procesem a jeho zastoupení je menší.

Projektový manažer by mohl snížit svou účast v procesu *Initiating a Project*, který zahrnuje vytváření projektového plánu, strategií, dokumentace a komunikace. Tím by uvolnil čas a prostor pro další procesy a mohl by delegovat některé úkoly na své podřízené nebo kolegy. Je však důležité si uvědomit, že i při snížení účasti mohou vznikat různé problémy, které vyžadují častější komunikaci. Taková komunikace pak může tvořit významnou část procesu.

4.2.7 Diskuze výsledků

Na základě analýzy prezentovaných grafů lze vyvodit několik klíčových závěrů ohledně účasti projektového manažera na jednotlivých principech, tématech a procesech metodiky PRINCE2.

Prvním důležitým zjištěním je, že projektový manažer věnoval nejvíce času kontrolním dnům, což ukazuje na významné úsilí věnované sledování a řízení průběhu projektu. Tento fakt může být interpretován jako projev důrazu zejména na principy *Focus on Product* a *Manage by Exception* a *Tailor to the Environment*.

Dále je patrné, že některá témata a procesy jsou v grafech zastoupena minimálním počtem činností projektového manažera. Mezi ně patří principy *Learn from Experience*, *Taylor to the Environment* a procesy *Starting Up a Project* a *Directing a Project*. Tento jev může být vysvětlen tím, že některé činnosti nejsou přímo v kompetenci projektového manažera, ale spadají do oblasti rozhodování vyššího vedení nebo jiných zainteresovaných stran. Zároveň je důležité si uvědomit, že absence činností spojených s určitými principy a procesy neznamená jejich nedůležitost, ale může odrážet specifika daného projektu nebo určité rozdělení rolí a odpovědností mezi členy týmu nebo nejsou významné v dané fázi projektu.

V neposlední řadě je z grafů patrné, že některé procesy metodiky PRINCE2 jsou více zastoupeny než jiné. Například proces *Initiating a Project* má největší podíl, zatímco procesy *Starting Up a Project* a *Directing a Project* jsou zastoupeny méně. To může být způsobeno tím, že v daném projektu bylo malé množství činností, které prováděl projektový manažer v počáteční fázi plánování a nastavení cílů, neboť ty již byly předem definovány investorem nebo vedením.

Celkově lze tedy konstatovat, že distribuce činností projektového manažera mezi různé principy, témata a procesy metodiky PRINCE2 je ovlivněna specifiky daného projektu, rozdělením rolí a odpovědností v týmu a rozhodnutími vyššího vedení. Důraz je kladen na efektivní řízení průběhu projektu a optimalizaci časového plánování, což přispívá k úspěšnému provedení projektu a dosažení stanovených cílů.

4.3 Závěr

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu časového snímku pracovních aktivit projektového manažera v kontextu metodiky PRINCE2. Práce má za cíl interpretovat a porozumět činnostem projektového manažera při řízení projektů prostřednictvím aplikace principů, témat a procesů PRINCE2. V rámci práce byl proveden výzkum, který zahrnoval stínování projektového manažera, identifikaci jeho pracovních aktivit a jejich časovou agregaci. Data z tohoto výzkumu byla následně analyzována a diskutována v kontextu principů, témat a procesů PRINCE2.

Výsledky výzkumu ukazují, že projektový manažer věnuje značnou část svého času kontrolním dnům a činnostem souvisejícím s plánováním a řízením projektu. To naznačuje důležitost sledování průběhu projektu a efektivního plánování pro úspěšné provedení projektu. Zároveň bylo zjištěno, že některá témata, principy a procesy PRINCE2 nejsou v práci projektového manažera tak zastoupena, což může být způsobeno specifiky daného projektu nebo rozdělením rolí v týmu.

Celkově lze tedy říci, že bakalářská práce poskytuje ucelený pohled na časovou alokaci projektového manažera v rámci metodiky PRINCE2 a diskutuje význam jednotlivých principů, témat a procesů v kontextu úspěšného řízení projektu. Práce přispívá k lepšímu porozumění praktického uplatnění PRINCE2 v projekční praxi a může sloužit jako inspirace pro další výzkum v oblasti projektového řízení.

5. Seznam použitých zdrojů

DOLEŽAL, Jan a KRÁTKÝ, Jiří. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788024756936.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 9788024756202.

DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel a LACKO, Branislav. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Expert (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024742755.

HAUGHEY, Duncan. *Project Management Tools*. Online. 2021. Dostupné z: <https://www.projectsmart.co.uk/tools/project-management-tools.php>. [cit. 2024-03-09].

KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Twelfth edition. Hoboken: Wiley, [2017]. ISBN 9781119165354.

KOVÁŘ, F. a BOČKOVÁ HRAZDILOVÁ, K. *Management Změny*. 1. Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-42-4.

Managing successful projects with PRINCE2. Sixth edition. [London]: TSO, 2017. ISBN 978-0-11-331533-8.

PMConsulting [online]. [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/>

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 9788027100750.

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

Tayllorcox: PRINCE2. Online. Dostupné z: <https://www.tx.cz/prince2>. [cit. 2024-02-27].

6. Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

6.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Životní cyklus projektu	14
Obrázek 2: Struktura PRINCE2.....	23

6.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Ganntův diagram	20
----------------------------------	----

6.3 Seznam grafů

Graf 1: Denní přehled činností v rámci konkrétního projektu	26
Graf 2: Denní přehled agregovaných činností	28
Graf 3: 7 témat	30
Graf 4: 7 principů.....	31
Graf 5: 7 procesů.....	32

7. Přílohy

PŘÍLOHA Č. 1: Seznam činností

Název činnosti	Popis činnosti	Téma	Princip	Proces
Seznámení se s PD	Seznámení se s projektovou dokumentací patří do předprojektové fáze projektu. Projektový manažer se seznamuje s detaily projektu.	Plans	Focus on Product	Starting Up a Project
Seznámení se s SoD	Seznámení se se smlouvou o dílo spadá do předprojektové fáze. V této smlouvě se nachází úvodní ustanovení, předmět o smlouvě o dílo, čas a místo plnění, cena, platební podmínky, podmínky plnění, provádění dozoru, předání a převzetí díla, vlastnické právo a škody, odpovědnost za vady, reklamace, smluvní sankce, odstoupení od smlouvy a závěrečná ustanovení.	Plans, Progress	Focus on Product	Starting Up a Project
Příprava poptávkového řízení	Příprava poptávkového řízení patří do předprojektové fáze. Zde projektový manažer připravuje podklady pro vypsání jednotlivých poptávkových řízení.	Plans	/	Managing Product Delivery
Zajištění dokumentace BOZP a PO	Zajištění této dokumentace spadá do předprojektové fáze a slouží k vypracování plánu BOZP a PO při práci na staveništi. Projektový manažer poptává specialistu pro sepsání této dokumentace.	Risk	Define Roles and Responsibilities	Initiating a Project
Výběr dodavatele/ Vystavení objednávek	Výběr dodavatele patří do předprojektové fáze. Zde projektový manažer vybírá z jednotlivých cenových nabídek tu nejvhodnější.	Plans		/
Koordinační schůze s dodavateli	Koordinační schůze spadá do předprojektové fáze. Projektový manažer se domlouvá s dodavateli na detailech provedení práce, dodání pracovní síly a materiálu.	Plans, Progress	Continued Business Justification, Manage by Stages, Define Roles and Responsibilities	Controlling a Stage, Managing Stage Boundaries
Předání staveniště	Předání staveniště spadá na hranici předprojektové a projektové fáze. Projektový manažer připravuje protokol o předání staveniště.	Plans	Manage by Stages	Closing A Project
Zahájení prací	Zahájení prací řadíme již do projektové fáze. Zde projektový manažer pouze monitoruje zahájení činností na projektu.	Progress	Manage by Stages	Starting Up a Project
KD (jednou týdně) - kontrola provedených prací	Kontrolní den patří do projektové fáze a slouží pro průběžné informování projektového manažera o postupu projektu a případných vzniklých problémech	Change, Progress	Manage by Exception, Tailored to suit the Environment, Focus on Product, Continued Business Justification	Controlling a Stage, Managing Product Delivery, Managing Stage Boundaries
Mimořádný KD	Mimořádný kontrolní den patří do projektové fáze a dochází k němu při mimořádné události, která například znemožňuje další postup prací nebo si vyžaduje přítomnost projektového manažera v jiný den než kontrolní.	Change, Progress	Manage by Exception, Tailored to suit the Environment, Focus on Product, Continued Business Justification	Controlling a Stage, Managing Product Delivery, Managing Stage Boundaries
VCP	Více práce spadá do projektové fáze a mohou se objevit v průběhu realizace projektu ve formě různých komplikací nebo změn ze strany investora. Vícepráce samozřejmě prodlužují konečné datum vyhotovení projektu, ale nesmí přesáhnout určitou hodnotu samotné zakázky.	Risk, Change	/	Managing Stage Boundaries

Zjišťovací protokol (1x měsíc) pro fakturaci	Zjišťovací protokol spadá stále do projektové fáze. Zjišťovací protokol představuje celkovou částku za realizované stavební práce od zahájení projektu do jeho ukončení. Protokol je důležitým dokumentem pro fakturaci.	/	/	Closing A Project
Tvorba předávacích protokolů, DSPS	Tvorba předávacích protokolů patří do projektové fáze a slouží k zaznamenání stavu stavby, který předáváme. Protokol by měl obsahovat celkový stav, použité vybavení, případné závady, smluvní strany a další věci týkající se předmětu smlouvy. DSPS je zkratka pro dokumentaci skutečného provedení stavby, která obsahuje průvodní zprávu, situační výkresy, souhrnnou technickou zprávu, výkresovou dokumentaci, geodetické zaměření projektu a ukazuje skutečnou provedenou práci na projektu.	Plans	/	Managing Stage Boundaries, Closing A Project
Předání stavby - předávací protokol (vady a nedodělky)	Předání stavby patří mezi poslední činnosti projektové fáze. Stavba je předána zákazníkovi zhotovitelem. Během předání stavby dochází k prohlídce, ověření dokumentace, zmínky o případných nedodělcích a samozřejmě k samotnému předání vlastnictví.	Progress	Manage by Stages	Managing Stage Boundaries