
Obsah

O autorech	15
Předmluva prezidenta Společnosti pro projektové řízení	19
<i>Branislav Lacko</i>	
Úvodní slovo vedoucího autora	21
<i>Jan Doležal</i>	
Úvod	22
<i>Jan Doležal</i>	
Projektový management nejenom podle IPMA	22
Standardy a standardizace	24
Project Management Body of Knowledge (PMBok)	25
PRojects IN Controlled Environments – PRINCE 2	25
ISO 10 006	25
IPMA Competence Baseline – ICB	26
Certifikace	27
PMI Certifikace	27
IPMA Certifikace	27
Jak číst tuto knihu	29
Část 1 Elementy technických kompetencí	33
1.01 Úspěšnost řízení projektu	34
<i>Jan Doležal, Branislav Lacko, Stanislava Nechvílová</i>	
1.01.1 Úspěšný projekt	35
1.01.1.1 Příklad kritérií úspěšnosti	36
1.01.1.2 Kritéria neúspěšnosti	36
1.01.1.3 Finanční kritéria	37
1.01.2 Úspěšné řízení projektu	38
1.01.2.1 Co v projektu řídit?	38
1.01.2.2 Integrace	39
1.01.2.3 Systémové myšlení	39
1.01.2.4 Systémový přístup k řízení	40
1.01.3 Neustálé zlepšování řízení projektu	41
1.01.3.1 Cíle vyhodnocení projektu	41
1.01.3.2 Kdy a kdo projekt vyhodnocuje	41
1.01.3.3 Co v projektu vyhodnocujeme	42
1.01.3.4 Doporučený postup vyhodnocení projektu	43
1.01.3.5 Vhodné metody k vyhodnocení projektu	43
1.01.3.6 Návrh opatření ke zlepšení řízení příštích projektů	44
1.01.3.7 Kde čerpat poučení z projektů	45

1.02	Zainteresované strany	48
	<i>Kateřina Hrazdilová Bočková</i>	
1.02.1	Charakteristika zainteresovaných stran	49
1.02.1.1	Mapování zainteresovaných stran	50
1.02.2	Řízení zainteresovaných stran	50
1.02.2.1	Analýza vlivu zainteresovaných stran	51
1.02.2.2	Zapojen zainteresovaných stran	53
1.02.3	Komunikační strategie	53
1.02.3.1	Postup p tvorbě komunikační strategie	54
1.02.3.2	Komunikační nástroje	55
1.02.4	Kontext projektu	55
1.03	Pořadavky a cíle projektu	58
	<i>Jan Doleřal</i>	
1.03.1	Kontext strategie organizace	59
1.03.2	Strategie projektu	60
1.03.3	SMART cíl	62
1.03.4	Trojimperativ	63
1.03.5	Logick rámec – nástroj pro SMART projekt	64
1.03.5.1	Význam jednotlivých polí	65
1.03.5.2	Logick vazby	67
1.03.5.3	Tvorba logického rámce	68
1.03.5.4	Pnosy logického rámce	69
1.04	Rzika a přležitosti	72
	<i>Branislav Lacko</i>	
1.04.1	Význam rizika v řízení projektu	73
1.04.2	Řízení rizik v projektu	74
1.04.2.1	Analýza rizik v projektu	75
1.04.2.2	Sledování rizik v projektu	77
1.04.3	Doporuen metody analýzy rizik projektu	78
1.04.3.1	Metoda RIPRAN	78
1.04.3.2	Skórovací metoda s mapou rizik	82
1.04.3.3	Metoda FRAP	85
1.04.3.4	Technika strom rizik	85
1.04.3.5	Analýza citlivosti	87
1.04.3.6	Metoda plánování scénářů	87
1.04.3.7	Využití metody modelování a simulace pro analýzu rizik	89
1.04.4	Řízení a hodnocen přležitosti	90
1.04.5	Analýza silných a slabých stránek – SWOT	91
1.04.5.1	Základní popis analýzy SWOT	91
1.04.5.2	Rozřřen analýza SWOT	93
1.04.5.3	Nkter zásady p provdn analýzy SWOT	94
1.04.5.4	Využití analýzy SWOT p řízení rizik projektu	94

1.05	Kvalita	98
	<i>Kateřina Hrazdilová Bočková</i>	
1.05.1	úloha kvality v současnm managementu	99
1.05.2	Definice kvality	100
1.05.3	Řzení kvality	100
1.05.3.1	Řzení kvality v rámci projektu	102
1.05.3.2	Standardy řízení kvality	103
1.05.4	Kontrola kvality	104
1.05.4.1	Statistické nástroje kontroly kvality	105
1.05.5	Zodpovědnost za kvalitu	106
1.06	Organizace projektu	108
	<i>Kateřina Hrazdilová Bočková</i>	
1.06.1	Začlenění projektu do trval organizační struktury	110
1.06.2	Hierarchická organizační struktura projektu	111
1.06.3	Sestavení projektového týmu	112
1.06.4	Matice odpovědnosti	112
1.06.5	Kontrolní schůzky	114
1.07	Tmov práce	117
	<i>Martin Hájek</i>	
1.07.1	Skupiny, tmy a komunity	118
1.07.1.1	Skupina	118
1.07.1.2	Tm	119
1.07.1.3	Komunita	119
1.07.1.4	Co je lepší? Skupina, tm nebo komunita?	119
1.07.2	Nutné charakteristiky týmu	120
1.07.3	Životn fáze týmu	122
1.08	Řešení problémů	125
	<i>Branislav Lacko</i>	
1.08.1	Řešení problémů v projektech	126
1.08.2	Systematick přístup k řešení problémů	126
1.08.3	Řešení specifických a technicko-organizačních problémů	127
1.08.3.1	Specifické problémy	127
1.08.3.2	Technicko-organizační problémy	128
1.08.4	Obecn postupy tvrního myšlení při řešení problémů	130
1.08.5	Doporučen techniky pro řešení problémů	131
1.08.5.1	Metoda strukturovaných porad (<i>walkthrough</i>)	131
1.08.5.2	Metoda přepnutí (<i>swapping</i>)	132
1.08.5.3	Metoda šesti otázek	132
1.08.6	Vhodn podmínky pro úspšn řešení problémů	133
1.08.7	Metoda hodnotov analýzy	134
1.08.7.1	Vymezení hodnotov analýzy	134
1.08.7.2	Základní principy hodnotov analýzy	134
1.08.7.3	Základní postupy hodnotov analýzy	135
1.08.8	Pomoc poradců při řešení problémů	136

1.09	Struktury v projektu	139
	<i>Jan Doležal</i>	
1.09.1	Struktury v projektu jako základní nástroj popisu	141
1.09.2	Možné přístupy ke strukturování projektu	142
1.09.3	Struktura dokumentace projektu	145
1.10	Rozsah a výstupy (dodávky) projektu	147
	<i>Jan Doležal, Stanislava Nechvílová</i>	
1.10.1	Hranice projektu	148
1.10.2	Výstupy (dodávky) projektu a jejich konfigurace	149
1.11	Čas a fáze projektu	153
	<i>Jan Doležal</i>	
1.11.1	Čas a projekt	154
1.11.2	Fázový model projektu – životní cyklus projektu	156
1.11.2.1	Předprojektová fáze	156
1.11.2.2	Projektová fáze	158
1.11.2.3	Poprojektová fáze	159
1.11.2.4	Fázový model projektu	159
1.11.3	Postup časového plánování projektu	162
1.11.4	Časové plánování v multiprojektovém prostředí	169
1.12	Zdroje	176
	<i>Kateřina Hrazdilová Bočková</i>	
1.12.1	Charakteristika zdrojů	177
1.12.2	Kapacitní plánování zdrojů	177
1.12.3	Kontrola zdrojů	178
1.12.4	Vliv omezených zdrojů	178
1.12.4.1	Odstranění zdrojových omezení	179
1.12.4.2	Kompromis mezi časem a náklady	181
1.13	Náklady a financování	185
	<i>Jiří Krátký</i>	
1.13.1	Plánování nákladů a stanovení rozpočtu projektu	187
1.13.1.1	Náklady projektu	187
1.13.1.2	Metody stanovení nákladů	188
1.13.1.3	Rezervy	190
1.13.1.4	Výstup odhadu nákladů	190
1.13.2	Čerpání nákladů projektu	190
1.14	Obstarávání a smluvní vztahy	194
	<i>Jan Doležal, Jaromír Pitaš</i>	
1.14.1	Charakteristika nákupu	195
1.14.2	Nákupní know-how	196
1.14.3	Cena nakupovaného produktu jako problém	196
1.14.4	Kategorizace nákupních případů	197
1.14.5	Nástroje řízení nákupu	199
1.14.5.1	Analýza vlastní síly versus nákup (<i>make or buy</i>)	199

1.14.5.2	Paretova analýza (ABC analýza)	200
1.14.5.3	Porovnávací matice komodita–riziko	201
1.14.6	Kategorizace dodavatelů	201
1.14.7	Výběr dodavatelů, uzavírání smluv	203
1.14.8	Obchodní vztahy a smlouvy	203
1.14.9	Rizika ve smluvních vztazích	206
1.15	Změny	210
	<i>Jaromír Pitaš, Kateřina Hrazdilová Bočková</i>	
1.15.1	Řízení změn obecně	211
1.15.2	Reporting a monitoring změn	213
1.15.2.1	Chyby při řízení změn	213
1.15.3	Podněty vyvolávající změny	213
1.15.4	Kategorizace změn	214
1.16	Kontrola, řízení a podávání zpráv	218
	<i>Branislav Lacko, Jaromír Pitaš</i>	
1.16.1	Řízení projektu	219
1.16.2	Sledování a vyhodnocování stavu projektu	221
1.16.3	Podávání zpráv o průběhu projektu	222
1.16.4	Porovnání plánu se skutečností	223
1.16.4.1	Metoda procentního plnění	223
1.16.4.2	Metoda SSD	224
1.16.4.3	Metoda řízení dosažené hodnoty projektu (EVM)	225
1.16.4.4	Milníková metoda	230
1.16.4.5	Predikce dalšího vývoje projektu	231
1.16.5	Vyhodnocení odchylek a příprava rozhodnutí	232
1.16.6	Provedení řídicích zásahů	232
1.16.7	Podávání zpráv zainteresovaným stranám projektu	233
1.17	Informace a dokumentace	236
	<i>Branislav Lacko, Jaromír Pitaš</i>	
1.17.1	Informační podpora řízení projektu	237
1.17.1.1	Informace pro řízení projektu	237
1.17.1.2	Informační systém pro řízení projektu	238
1.17.1.3	Produkty pro počítačovou podporu řízení projektu	239
1.17.2	Charakteristika dokumentace projektu	240
1.17.2.1	Dokumentace projektu	240
1.17.2.2	Označování dokumentů	241
1.17.2.3	Druhy dokumentace	241
1.18	Komunikace	244
	<i>Pavel Máchal</i>	
1.18.1	Typy komunikace	245
1.18.2	Umění jednat s lidmi	246
1.18.3	Formy lidské komunikace	247
1.18.4	Základní druhy komunikačních aktivit	249
1.18.5	Verbální a neverbální projevy	249

1.18.6	Komunikační bariéry	251
1.18.7	Zásady správné komunikace	252
1.19	Zahájení	256
	<i>Jan Doležal</i>	
1.19.1	Kdy začíná projekt a v jakém prostředí?	257
1.19.2	Zakládací (identifikační) listina projektu	258
1.19.3	Proces zahájení	258
1.19.4	Provedení zahájení	259
1.20	Ukončení	262
	<i>Jan Doležal</i>	
1.20.1	Ukončení – nezbytná součást projektu	263
1.20.2	Ukončení jako proces	264
1.20.3	Ukončení etap a fází	265
1.20.4	Je ukončení koncem?	265
Část 2	Elementy behaviorálních kompetencí	269
2.01	Vůdčovství	270
	<i>Martin Hájek</i>	
2.01.1	Základní pojmy	271
2.01.2	Působnost vůdčovství	271
2.01.3	Účel vůdčovství	272
2.01.4	Charakter vůdčovství	273
2.01.4.1	Co vůdčovství poskytuje vedeným lidem	273
2.01.4.2	Co vedením lidí získává manažer	274
2.01.5	Hlavní činnosti při vedení	274
2.01.5.1	Práce s emocemi	275
2.01.6	Vedení v průběhu projektu	275
2.01.7	Rozvoj vůdčích schopností a charakteru	276
2.02	Zainteresovanost a motivace	278
	<i>Martin Hájek</i>	
2.02.1	Základní pojmy	279
2.02.2	Vybrané teorie motivace	281
2.02.2.1	Hierarchická teorie potřeb Abrahama Maslowa	281
2.02.2.2	Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga	283
2.02.2.3	Teorie očekávání Victora Vrooma	284
2.02.2.4	Teorie rovnováhy Johna Adamse	284
2.02.2.5	Teorie pozitivního posílení Burrhuse Skinnera	285
2.02.2.6	Teorie získaných potřeb Davida McClellanda	286
2.02.2.7	Shrnutí teorií	286
2.02.3	Motivace týmu	287
2.03	Sebekontrola	290
	<i>Martin Hájek</i>	
2.03.1	Příčiny ztráty sebekontroly	291

2.03.2	Důsledky ztráty sebekontroly	291
2.03.3	Jak získávat sebekontrolu	292
2.03.3.1	Preventivní opatření	292
2.03.3.2	Monitorování a nápravná opatření	293
2.04	Asertivita	295
	<i>Pavel Máchal</i>	
2.04.1	Vymezení asertivity mezi ostatními typy chování	296
2.04.2	Znaky asertivního chování	297
2.04.3	Výhody asertivního chování	298
2.04.4	Asertivní techniky	300
2.04.5	Manipulace	301
2.04.5.1	Identifikace manipulátora	301
2.04.5.2	Obrana před manipulací	302
2.05	Uvolnění	304
	<i>Pavel Máchal</i>	
2.05.1	Stres	305
2.05.2	Zvládnutí stresu	308
2.05.3	Jak bojovat proti stresu	309
2.05.4	Relaxační techniky	310
2.06	Otevřenost	313
	<i>Martin Hájek</i>	
2.06.1	Otevřenost jako schopnost vytvořit otevřené prostředí	314
2.06.2	Otevřenost jako nadprahová úroveň informovanosti	315
2.06.3	Otevřenost jako nadprahová dostupnost projektového manažera	317
2.07	Kreativita	319
	<i>Martin Hájek</i>	
2.07.1	Kreativní techniky	320
2.07.1.1	Brainstorming	320
2.07.1.2	Brainwriting	321
2.07.1.3	Myšlenkové mapy	321
2.07.1.4	Crawford slip	321
2.07.1.5	Strategie Walta Disneye	322
2.07.1.6	Náhodný vstup	323
2.07.2	Překážky kreativity	323
2.07.3	Vhodnost kreativity	324
2.08	Orientace na výsledky	325
	<i>Martin Hájek</i>	
2.08.1	Očekávání a výsledky	326
2.08.2	Význam výsledků	327
2.08.3	Soukromé a veřejné výsledky	327
2.08.4	Hierarchie priorit výsledků	328
2.08.5	Měření výsledků	329

2.09	Výkonnost	331
	<i>Pavel Máchal</i>	
2.09.1	Výkonnost pracovníků	332
2.09.2	Pracovní rytmus	333
2.09.3	Pracovní zátěž	335
2.09.4	Režim práce a odpočinku	336
2.09.4.1	Pasivní formy odpočinku	336
2.09.4.2	Aktivní formy odpočinku	337
2.09.4.3	Životospráva	337
2.09.5	Pracovní spokojenost	337
2.10	Diskuse	341
	<i>Pavel Máchal</i>	
2.10.1	Zásady vedení diskusí	342
2.10.2	Vedení porad	343
2.10.3	Úloha facilitátora	347
2.11	Vyjednávání	351
	<i>Pavel Máchal</i>	
2.11.1	Taktiky vyjednávání	352
2.11.2	Poziční vyjednávání	355
2.11.3	Čtyři faktory vyjednávání	356
2.12	Konflikty a krize	359
	<i>Martin Hájek</i>	
2.12.1	Definice konfliktu a varianty jeho řešení	361
2.12.2	Klíčové kompetence manažera pro produktivní řešení konfliktů	362
2.12.2.1	Produktivní řešení konfliktů	363
2.12.3	Krize	364
2.13	Spolehlivost	366
	<i>Pavel Máchal</i>	
2.13.1	Spolehlivost manažera	367
2.13.2	Charakter	368
2.13.3	Kohlbergova stádia morálního vývoje	369
2.13.4	Důvěra	370
2.13.5	Prezentace projektového manažera	371
2.14	Porozumění hodnotám	374
	<i>Martin Hájek</i>	
2.14.1	Základní pojmy	375
2.14.2	Práce s hodnotami	376
2.14.2.1	Objevování hodnot	376
2.14.2.2	Propojení hodnot	377
2.14.3	Práce s týmovými hodnotami	378
2.14.4	Práce s vlastními hodnotami	379
2.14.5	Hodnoty nejsou tím nejdůležitějším	379

2.15	Etika	381
	<i>Stanislava Nechvílová, Pavel Máchal</i>	
2.15.1	Etika a morálka	382
2.15.2	Etika versus ekonomické priority	383
2.15.3	Etické chování	383
2.15.3.1	Firemní kultura	384
2.15.3.2	Etický kodex	385
2.15.4	Etika v projektech	385
Část 3 Elementy kontextových kompetencí		389
3.01	Orientace na projekt	390
	<i>Jan Doležal</i>	
3.01.1	Projekt je když...	391
3.01.2	Projektové řízení	395
3.02	Orientace na program	399
	<i>Jan Doležal</i>	
3.02.1	Charakteristika programu	400
3.02.2	Řízení programu	401
3.02.3	Program jako součást filozofie organizace	402
3.03	Orientace na portfolio	404
	<i>Jan Doležal</i>	
3.03.1	Kdy a jak vzniká potřeba portfolio?	406
3.03.2	Řízení portfolio	406
3.03.3	Nezbytné předpoklady pro práci s portfoliem	408
3.04	Implementace projektu, programu a portfolio	410
	<i>Jan Doležal</i>	
3.04.1	Důvody pro implementaci projektu, programu a portfolio	411
3.04.2	Způsob implementace	413
3.04.3	IT podpora řízení projektu, programu a portfolio	415
3.04.4	Klíčové faktory úspěchu implementace řízení projektu, programu a portfolio	416
3.05	Trvalá organizace	418
	<i>Jan Doležal</i>	
3.05.1	Trvalá organizace	419
3.05.2	Koncepce řízení trvalé organizace	420
3.05.3	Modely organizačních struktur zahrnujících řízení projektů	421
3.05.4	Projektová kancelář – rozhraní trvalé a dočasné organizace	426
3.06	Byznys	428
	<i>Jan Doležal</i>	
3.06.1	Co je to byznys?	431
3.06.2	Byznys pojetí podnikatelského subjektu	432
3.06.3	Projekty, programy, portfolio a byznys	433

3.07	Systémy, produkty a technologie	435
	<i>Branislav Lacko</i>	
3.07.1	Význam vlivu předmětu na projekt	437
3.07.2	Systémy	438
3.07.3	Produkty	441
3.07.4	Technologie	441
3.08	Personální management	443
	<i>Martin Hájek</i>	
3.08.1	Účel personálního managementu a základní personální činnosti	445
3.08.2	Výběr pracovníků	446
3.08.2.1	Příprava výběru	446
3.08.2.2	Výběr	448
3.08.2.3	Pokud projektový manažer nevybírá	448
3.08.3	Rozvoj pracovníků	449
3.08.4	Hodnocení pracovníků	450
3.08.5	Globální trendy v personálním managementu	450
3.09	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí	452
	<i>Martin Hájek</i>	
3.09.1	Přínejmenším neškodit	454
3.10	Finance	456
	<i>Liběna Tetřevová</i>	
3.10.1	Finanční kontext projektu	457
3.10.2	Alternativní zdroje financování projektu	458
3.10.3	Proces rozhodování o optimálních zdrojích financování projektů	460
3.10.4	Financování projektů Public Private Partnership jako specifické formy projektů	461
3.11	Právo	464
	<i>Jaromír Pitaš, Jan Doležal</i>	
3.11.1	Právní vědomí	466
3.11.2	Vliv manažera projektu na právní vědomí	466
3.11.3	Právo na pracovišti	467
3.11.4	Právní kontext projektu	469
	Závěr	471
	<i>Branislav Lacko</i>	
	Řešení testů	473
	Seznam literatury	502