

Obsah

O autorovi	9
Úvod – proč vznikla „další publikace“ o projektovém řízení	11
1. Projekt, projektové řízení a projektový manažer	14
1.1 Projekt a projektové řízení	14
1.2 Projektový manažer	16
1.2.1 Systémové kompetence	17
1.2.2 Očekávání zainteresovaných skupin od projektového manažera ..	18
1.3 Proč je projektové řízení těžké?	19
1.4 Proč projekty dopadají špatně?	20
1.5 Na co si dát pozor	20
1.6 Úspěšný projekt	22
2. Systémové myšlení	23
2.1 Systémy	23
2.2 Projekt a projektové řízení jako systém	27
2.3 Opakující se vzorce chování systémů	30
2.3.1 Zlidovělá rčení (příslloví)	30
2.3.2 Mýty o projektovém řízení	32
2.3.3 Systémové archetypy	34
2.4 Mentální modely	38
2.4.1 Lineární uvažování	41
2.4.2 Klamy mentálních modelů	42
2.5 Ledovec	44
2.6 Pozorování, bdělost a všímavost (mindfulness)	46
2.7 Systémové vnímání	46
2.8 Opakující se vzorce chování systému projektu	48
2.8.1 Studentův syndrom (prokrastinace)	50
2.8.2 Nikdy se nevzdávám	51
2.8.3 Víme to nejlíp	52
2.9 Systémové myšlení a vizualizace systémů	52
2.9.1 Deduktivní, abduktivní a induktivní uvažování	52
2.9.2 Mechanistické myšlení	56
2.9.3 Diagramy kauzálních vztahů a zpětné vazby	57
2.9.4 Vizualizace systémů	59
2.9.5 Kauzální diagramy	60
2.9.6 Zachycení systémové struktury	62

2.10	Systémová dynamika	64
2.10.1	Tradiční postup systémové dynamiky	67
2.10.2	Agilní přístup k systémové dynamice	68
2.10.3	Doporučení pro modelování	69
2.11	Systémová dynamika a projekty	70
2.12	Systémová dynamika a projektové řízení	71
2.12.1	Modely opakujících se situací na projektech	74
2.12.2	Cyklus předělávek	75
2.12.3	Kauzální vztahy	77
2.12.4	Produktivita	81
2.12.5	Opožděné projekty	82
2.12.6	Tipping point – bod návratu, resp. nenávratu projektu	87
2.13	Příběhy vybraných systémových diagramů	92
2.13.1	Příběh <i>Rozuměj dynamice svého projektu</i>	92
2.13.2	Příběh projektu <i>O sebevyplňujícím se proroctví</i>	97
2.13.3	Příběh <i>O narušení projektu</i>	101
2.14	Spirály smrti	103
2.15	Systémové otázky	105
2.15.1	Systémové návyky	107
3.	Projektové metodologie a přístupy	111
3.1	Tradiční projektové metodologie	111
3.1.1	PRINCE2®	111
3.1.2	PMBOK®	114
3.1.3	Kombinace různých metodologií	115
3.2	Agilní projektové metodologie	116
3.2.1	Filozofie agility	117
3.2.2	Stavební kameny agility	118
3.2.3	Některé mýty agilního projektového řízení	119
3.2.4	Agilita v projektové praxi – doporučení na základě příběhu Spotify	120
3.3	Srovnání tradičních a agilních metod a systémového přístupu	122
4.	Životní cyklus projektu	124
4.1	Imperativ projektu	126
4.2	Příprava a plánování projektu	128
4.2.1	Záměr – business case	130
4.2.2	Logický rámeček	131
4.2.3	WBS – řízení rozsahu projektu	132
4.2.4	Riziková analýza	133
4.2.5	Ganttův diagram a síťový graf projektu	135
4.2.6	Kritická cesta	136
4.2.7	Odhadování délek činností	140
4.2.8	Metoda kritického řetězu	142

4.2.9	Metoda PERT	143
4.2.10	Plánování lidských zdrojů	145
4.2.11	Matice DSM	146
4.3	Provádění, monitorování a adaptace projektu	149
4.3.1	Komunikace na projektu	151
4.4	Sdílení znalostí	152
4.5	Řízení kvality	153
5.	Dynamické řízení lidí na projektech	156
5.1	Role, zodpovědnosti a kompetence lidí na projektech	157
5.2	Organizační struktura projektu	162
5.2.1	Hierarchická struktura	162
5.2.2	Maticová struktura	164
5.2.3	Síťové agilní struktury	165
5.2.4	Hybridní duální struktury	166
5.2.5	Síť sítí	167
5.3	Projektová kancelář	168
5.4	Výzvy projektového manažera budoucnosti	169
5.4.1	Manažer vs lídr	170
6.	Firmy založené na projektech	172
6.1	Dynamický model typické konzultační firmy	172
6.2	Správný projekt pro správného klienta provedený správnými lidmi	173
6.2.1	Správný projekt pro správného klienta	174
6.2.2	Správný klient	175
6.2.3	Správní lidé	175
7.	Systémové principy a zásady dynamického řízení projektů	177
7.1	Odporované zákony	177
7.2	Kritické faktory úspěchu projektu	179
7.3	Metriky a KPI systému projektu	180
7.3.1	Ukazatelé KRI	182
7.3.2	Ukazatelé typu PI	185
7.3.3	Ukazatelé typu KPI	186
7.4	Měkké ukazatele projektu	189
7.5	Doporučení jako shrnutí	190
8.	Případové studie	191
8.1	Projektovým manažerem do nepohody	191
8.2	Řízení energie – práce v cyklech	192
8.3	Komunikační pasti	193
8.4	Sliby chyby	194
8.5	Ego	194
8.6	Laissez faire	195

8.7	Expert v trikotu projektového manažera	196
8.8	Zainterесované strany v akci	196
8.9	Nekvalifikovaný tým	197
8.10	Nemám čas – agilita naruby	198
8.11	Nevědět a neučit se	198
8.12	Mikromanažerka	199
8.13	Běžné problémové situace s návodem k řešení	200
8.13.1	Plánování projektu	200
8.13.2	Monitorování projektu	200
8.13.3	Uzavření projektu	201
8.13.4	Obsazení pracovních pozic na projektu	201
8.14	Běžné problémové situace na projektech pro samostudium	201
8.14.1	Expertní vstupy	201
8.14.2	Prezentace bez účastníků	202
8.14.3	Výměna člena týmu	202
8.14.4	Nedostupný zákazník	202
8.14.5	Nepříjemný rebel v týmu	202
8.14.6	Rozhodování pod tlakem zkušenosti z minulosti	203
8.14.7	Bez autority	203
8.14.8	Nejasný rozsah projektu	203
8.14.9	Očekávání zájmových skupin	203
8.14.10	Změna termínu	204
8.14.11	Odvolání projektového manažera	204
8.14.12	Společný tým s klientem	204
8.14.13	Žádné nálezy	204
8.14.14	Práce zadarmo, nebo žádné pokračování	204
8.14.15	Nejslabší článek týmu	205
8.14.16	Nepromyšlená iniciativa	205
8.14.17	Těžce zasloužený úspěch	205
Závěr		206
Literatura a další inspirace		207