

Obsah

Seznam obrázků	ix
Seznam tabulek	xii

Předmluva	1
------------------------	----------

Abstract	3
-----------------------	----------

I. ČÁST : Přístupy a souvislosti projektového managementu	5
--	----------

1 Historický a vědecký kontext projektového managementu	7
--	----------

1.1	Od starověku až do období průmyslové výroby	8
1.2	Od konce 19. století do konce 30. let	12
1.3	Od 2. světové války do poloviny 90. let	13
1.4	Přítomnost projektového řízení	15
1.5	Základy, na nichž staví projektový management	19
1.6	Metodické souvislosti PM	21
1.6.1	Psychologické aspekty projektové práce	21

2 Přístupy k projektovému managementu	23
--	-----------

2.1	Systémový přístup k PM	24
2.2	Procesní a znalostní přístup	28
2.3	Kompetenční přístup k PM	31
2.3.1	Rozvoj způsobilostí	33
2.4	Agilní přístup k PM	35
2.5	Certifikace pracovníků v projektovém řízení podle IPMA / SPR	39
2.5.1	Přínosy certifikace	39
2.5.2	Základní pojmy certifikace	40
2.6	Důležité kontaktní adresy	41

II. ČÁST: Technické a kontextové způsobilosti projektového managementu	43
---	-----------

3 Pojmy projektového managementu	45
---	-----------

3.1	Projekt - co je a co není projekt	46
3.1.1	Definice projektu a projektový trojúhelník	46
3.1.2	Časové ohraničení projektu	48
3.1.3	Originalita projektu	49
3.1.4	Cíl projektu a projektový produkt	50
3.1.5	Projektová omezení (Project Constraints)	52
3.1.6	Projektové předpoklady (Project Assumptions)	52
3.1.7	Subprojekt	52

3.1.8	Projektová fáze	52
3.1.9	Životní cyklus projektu.....	53
3.1.10	Činnost, pracovní soubor.....	54
3.1.11	Souhrnná činnost.....	54
3.1.12	Milník	54
3.1.13	Zdroje	54
3.2	Program.....	56
3.3	Portfolio projektů a programů	58
3.3.1	Implementace projektu, programu a portfolia	59
3.4	Projektový management	61
3.4.1	Řízení projektů	61
3.4.2	Řízení programů.....	62
3.4.3	Řízení portfolia projektů	63
3.4.4	Nástroje a techniky projektového řízení	65
3.4.5	Organizování projektu.....	65
3.4.6	Organizace a projekt.....	70
3.4.7	Účastníci projektu (zúčastněné, zainteresované strany).....	71
3.4.5	Projektová kancelář	76
3.4.6	Kancelář (oddělení) projektového managementu	76
3.4.7	Interakce mezi účastníky projektu	77
3.5	Projektový management a udržitelný rozvoj	78
3.5.1	Trojí linie (Triple Bottom Line).....	78
3.5.2	Úrovně přínosů	79
3.5.3	Co souvisí s udržitelností	80
3.5.4	Přínos projektového managementu.....	81
3.5.5	Osobní přínos.....	82
3.5.6	Zdraví, bezpečnost a ochrana života a životního prostředí.....	82
4	Zahájení projektu	85
4.1	Předprojektová fáze	86
4.1.1	Obsah předprojektové fáze	86
4.1.2	Studie proveditelnosti a její cíl.....	87
4.1.3	Co obsahuje studie proveditelnosti.....	88
4.1.4	Variantní řešení projektu ve studii.....	89
4.1.5	Analýza trhu a marketingová strategie	91
4.1.6	Řízení projektu a řízení lidských zdrojů.....	92
4.1.7	Technické a technologické aspekty projektu	93
4.1.8	Dopad projektu na životní prostředí	94
4.1.9	Zajištění investičního a oběžného majetku	94
4.1.10	Finanční plán a finanční analýza projektu	94
4.1.11	Hodnocení finanční výkonnosti projektu.....	97
4.1.12	Hodnocení rizika projektu	106
4.1.13	Předběžný časový harmonogram projektu.....	107
4.2	Definování projektu	108
4.2.1	Co je obsahem Definování projektu	109
4.2.2	Logický rámec projektu	110
4.2.3	Strategický cíl projektu	113
4.2.4	Postupné cíle projektu / projektové výstupy.....	114
4.2.5	Projektová omezení	115

4.2.6	Předpoklady.....	116
4.2.7	Odpovědnost na projektu	116
4.2.8	Požadavky na zdroje	117
4.2.9	Předběžný rozpočet.....	117
4.2.10	Kritéria úspěšnosti projektu	118
4.2.11	Předběžné hodnocení rizik	118
4.2.12	Zahájení projektu.....	118
5	Plán projektu	119
5.1	Úvod do plánování.....	120
5.2	Plány rozsahu – hierarchické strukturální plány projektu	126
5.2.1	Struktura projektového produktu – plán rozsahu produktu	126
5.2.2	Struktura projektového díla – plán rozsahu projektu.....	127
5.3	Časový plán projektu	132
5.3.1	Postup tvorby časového plánu.....	132
5.3.2	Odhad doby trvání činnosti.....	133
5.3.3	Časová sekvence činností.....	134
5.3.4	Síťový diagram	137
5.3.5	Metody časového plánování.....	141
5.3.6	Způsoby prezentace časového plánu	143
5.3.7	Ladění časového plánu.....	145
5.4	Plánování zdrojů a nákladů.....	147
5.4.1	Typy zdrojů.....	147
5.4.2	Postup plánování zdrojů.....	148
5.4.3	Plánování nákladů.....	149
5.4.4	Podrobné plánování nákladů	151
5.4.5	Od struktury činností ke struktuře nákladů	151
5.5	Řízení a plánování projektové komunikace	153
5.5.1	Význam projektové komunikace	153
5.5.2	Komunikační zásady	154
5.5.3	Typy komunikací.....	155
5.5.4	Plán projektové komunikace.....	158
5.6	Řízení rizik a plán reakcí na rizika	162
5.6.1	Definice rizika.....	162
5.6.2	Procesy rizikového managementu	163
5.6.3	Identifikace rizika	163
5.6.4	Hodnocení rizika	164
5.6.5	Plánování reakce na riziko	170
5.7	Management kvality a plánování kvality	174
5.7.1	Definování kvality	174
5.7.2	Zajištění kvality.....	175
5.7.3	Kontrola kvality.....	177
5.7.4	Plánování kvality.....	177
5.7.5	Měření na projektu	178
5.8	Management a plánování obchodních činností	180
5.8.1	Plánování obchodní činnosti.....	180
5.8.2	Poptávka a poptávkové procesy.....	181
5.8.3	Činnost při obdržení nabídek	182

6	Realizace projektu.....	199
6.1	Výkonné (prováděcí) procesy.....	200
6.1.1	Řízení projektu podle plánu	200
6.1.2	Příznaky potíží a nápravné (korekční) akce týkající se časového plánu... 201	201
6.1.3	Příznaky potíží a nápravné (korekční) akce týkající se rozpočtu..... 203	203
6.1.4	Kontrolní porada.....	204
6.2	Kontroling projektu	206
6.2.1	Kontrolingové procesy	206
6.2.2	Kontrola projektu pomocí řízení přidané (vytvořené) hodnoty	208
6.3	Měření na projektu.....	219
6.3.1	Proč vůbec měříme?.....	219
6.3.2	Procesy měření u velkých projektů – Project Balanced Scorecard.....	222
6.3.3	Techniky řízení metrik.....	223
6.3.4	Náklady na měření.....	225
6.4	Výkonnost projektu	226
6.4.1	Výkonnost – definice	226
6.4.2	Finanční výkonnost projektu	228
6.4.3	Výkonnost procesů řízení projektu	229
6.5	Řízení rozporů	231
6.5.1	Určení odpovědnosti za řízení rozporů	231
6.5.2	Procedura řízení rozporů	232
6.5.3	Techniky řešení rozporů.....	232
6.6	Řízení změn	235
6.6.1	Proces řízení změn.....	235
6.7	Týmová spolupráce.....	238
6.7.1	Přírodní inspirace.....	238
6.7.2	Pojem týmu a týmové vztahy	239
6.7.3	Dosahování úspěchu v týmu	240
6.8	Správa projektové dokumentace.....	243
6.8.1	Druhy projektových dokumentů.....	243
6.8.2	Životní cyklus dokumentu	244
6.8.3	Nástroje pro tvorbu dokumentu	245
6.8.4	Ukládání projektové dokumentace.....	246
6.8.5	Nástroje pro vyhledávání dokumentů	248
6.8.6	Pracovník odpovědný za archiv	249
6.8.7	Periodická kontrola archivu.....	250
6.9	Vazby prostředí projektu, programu, portfolia a prostředí mateřské organizace.....	251
7	Ukončení projektu.....	255
7.1	Smluvní ukončení projektu.....	256
7.1.1	Důvody ukončení projektu	256
7.1.2	Ukončení obchodní smlouvy.....	257
7.2	Administrativa ukončení projektu	259
7.2.1	Vstupy do procesu administrativy ukončení projektu	259
7.2.2	Nástroje a výstupy z procesu administrativy ukončení projektu	260

III. ČÁST - Vedení pracovníků a týmů při řízení projektů.	
Behaviorální způsobilosti.....	249
8 Úvodní poznámky	251
8.1 Rámce výkladu	253
8.2 Zásady přístupu ke zkoumání vedení lidí a jejich chování v projektovém managementu	254
8.3 Behaviorální způsobilosti podle IPMA/SPŘ	255
9 Tým, členové týmu, manažer projektového týmu	257
9.1 Projektový tým.....	258
9.1.1 Výhody existence týmů	258
9.1.2 Rysy úspěšných týmů	259
9.1.3 Psychologie spolupráce v týmu	259
9.1.4 Efektivnost týmové práce – synergický efekt	260
9.1.5 Ukazatele výkonnosti týmu	261
9.1.6 Tým jako skupina: prvky formování dění ve skupině.....	261
9.1.7 Belbinova typologie týmových rolí.....	262
9.1.8 Rozvoj skupiny - týmu	263
9.2 Členové týmu: osobnost a výkonnost.....	266
9.2.1 Jak může manažer poznávat osobnost?	266
9.2.2 Struktura osobnosti.....	266
9.2.3 Typologie členů týmu z hlediska jejich vztahu k organizaci.....	272
9.3 Manažer projektového týmu.....	273
9.3.1 Úkoly projektového manažera	273
9.3.2 Odlišnosti řízení projektu od běžného organizačního řízení.....	274
9.3.3 Role manažera projektu, do nichž vstupuje během projektu [64]	275
9.3.4 Manažer v různých fázích vývoje týmu - projektu	275
9.3.5 Hodnocení kompetencí projektových manažerů podle metodiky IPMA/SPŘ (Mezinárodní asociace projektového managementu)	276
10. Pracovní výkonnost projektového týmu - klíčové oblasti a situace výkonného jednání projektového týmu	277
10.1 Blok 1: Cíle – plánování.....	279
10.1.1 Plánování v projektu	279
10.1.2 Zásady pro správnou akceptaci cílů při řízení projektu	279
10.1.3 Otázky pro analýzu efektivnosti projektového týmu: Cíle a plánování....	280
10.2 Blok 2: Schopnosti soustředěné v týmu	281
10.2.1 Otázky pro analýzu efektivnosti projektového týmu: Schopnosti soustředěné v týmu.....	282
10.3 Blok 3: Úkoly	283
10.3.1 Stanovování úkolů.....	283
10.3.2 Otázky pro analýzu efektivnosti projektového týmu: Úkoly	284
10.4 Blok 4: Procesy.....	285
10.4.1 Pravidla pro spolupráci podle Spence:	285
10.4.2 Řešení problémů.....	286
10.4.3 Komunikace v projektovém týmu	287

10.4.4	Otázky pro analýzu efektivnosti projektového týmu: Procesy	289
10.5	Blok 5: Interpersonální vztahy	290
10.5.1	Důvěra a výkonnost týmu	290
10.5.2	Sociální sítě a sociální integrovanost	291
10.5.3	Otázky pro analýzu efektivnosti projektového týmu: Interpersonální vztahy	291
10.6	Blok 6: Posilování týmové výkonnosti	293
10.6.1	Řízení výkonnosti	293
10.6.2	Otázky pro analýzu efektivnosti projektového týmu: Posilování týmové výkonnosti	293
10.7	Blok 7: Kultura týmu a organizace	294
10.7.1	Co je organizační kultura?	294
10.7.2	Co je obsahem organizační kultury?	294
10.7.3	Kultura skupiny	295
10.7.4	Manažer a kultura	295
10.7.5	Přístupy ke změně kultury organizace a týmu	296
10.7.6	Hlavní zásady pro práci s kulturou týmu a organizace (podle Scheina): ..	296
10.7.7	Otázky pro analýzu efektivnosti projektového týmu: Kultura týmu	296
10.8	Model klíčových oblastí a situací výkonného jednání projektového týmu	298

11 Procesy rozvoje lidí v projektovém managementu: personální management projektu

		299
11.1	Hlavní součásti personálního řízení projektového týmu	300
11.1.1	Zaměstnanec v projektovém týmu	300
11.1.2	Cíle personálního řízení projektu:	301
11.1.3	Spolupráce personálního řízení a vlastního řízení projektu	302
11.2	Role manažera lidských zdrojů v personálním řízení projektu	303
11.3	Úloha personálního plánování v projektu	305
11.3.1	Otázky personální strategie ve vztahu k zajištění projektu:	305
11.3.2	Postup plánování lidských zdrojů pro projekty	306
11.3.3	Analýza práce a úkolů v projektu	306
11.3.4	Úloha projektového manažera při analýze práce a úkolů	307
11.4	Získávání pracovníků – členů projektového týmu	308
11.4.1	Kroky v získávání členů týmu:	308
11.4.2	Úloha manažera projektu v získávání členů týmu	308
11.5	Výběr pracovníka – člena projektového týmu	309
11.5.1	Úloha manažera projektu při výběru členů týmu	309
11.5.2	Orientační schéma výběru	310
11.5.3	Výběr zaměstnanců - 3 okruhy otázek:	310
11.5.4	Vedení výběrového rozhovoru – náročná komunikační a manažerská dovednost	311
11.6	Orientace a rozmisťování	312
11.6.1	Odpovědnost manažera projektu při orientaci zaměstnance	313
11.7	Výcvik a rozvoj	314
11.7.1	Výcvik	314
11.7.2	Rozvoj	314
11.7.3	Úloha projektového manažera při výcviku a rozvoji	315

11.7.4	Systémový přístup k výcviku – 3 fáze:	315
11.7.5	Metody výcviku a rozvoje.....	316
11.8	Hodnocení výkonnosti	319
11.8.1	Předpoklady úspěchu hodnocení	319
11.8.2	Metody hodnocení	321
11.8.3	Korekce odchylek	322
11.9	Motivování a management výkonnosti	323
11.9.1	Motivování	323
11.9.2	Výkonnost – pracovní výkon.....	323
11.9.3	Přínos poznatků o motivaci.....	324
11.10	Informace v řízení lidských zdrojů.....	328

12 Kompetence projektového manažera v oblasti vedení lidí a kompetence potřebné pro vhodné jednání účastníků projektu – behaviorální kompetence. 331

12.1	Vedení lidí, leadership (vůdcovství).....	333
12.1.1	Styly vedení	334
12.1.2	Speciální dovednosti vedení lidí uplatňované v managementu projektů ..	334
12.2	Angažovanost a motivace	336
12.3	Sebekontrola	337
12.3.1	Tři typy postupů při zvládnání stresových situací [52].....	338
12.4	Asertivita.....	339
12.4.1	Využití asertivity při zvládnání manipulace v sociálním styku	340
12.5	Relaxace.....	341
12.6	Otevřenost.....	343
12.7	Kreativita	345
12.7.1	Podstata tvořivosti - kreativity.....	346
12.8	Orientace na výsledky.....	351
12.9	Účinnost/efektivnost	352
12.9.1	Time – management	352
12.10	Diskuse.....	356
12.11	Vyjednávání.....	357
12.11.1	Dvě základní stránky vyjednávání.....	358
12.12	Konflikty a krize	359
12.12.1	Obvyklé příčiny konfliktů:.....	361
12.12.2	Meziskupinové konflikty.....	361
12.13	Spolehlivost	362
12.14	Porozumění hodnotám	363
12.15	Etika	364

IV. ČÁST: Dodatek..... 367

D1	Udržitelný rozvoj	368
D1.1	Terminologie.....	368
D1.2	Fakta, cifry a citáty	369

D1.3	Britské indikátory udržitelného rozvoje	371
D1.4	Cíle.....	371
D2	Dotazník pro analýzu efektivnosti projektového týmu	373
D3	Certifikace pracovníků v projektovém řízení [2]	376
D3.1	Základní pojmy certifikace	376
D3.2	Čtyřstupňový systém certifikace a recertifikace	377
D3.3	Hodnocení kompetencí projektových manažerů podle metodiky IPMA/SPŘ.....	377
D3.4	Požadavky na jednotlivé role certifikovaného pracovníka projektového managementu (stupně A až D).....	379
	Doporučená literatura.....	383