

# Obsah

O autorech .....	11
Předmluva .....	14
<b>1. Úvod .....</b>	<b>15</b>
1.1 Projektový management v proměnách času .....	16
1.2 Stav oboru po roku 2020 .....	17
1.3 Budeme všichni agilní? .....	19
1.3.1 CYNEFIN napoví .....	19
1.3.2 Co z toho vyplývá pro organizace? .....	21
1.3.3 Staceyho matice (Stacey matrix) .....	23
<b>2. Základní pojmy projektového řízení .....</b>	<b>25</b>
2.1 Projekt .....	26
2.1.1 Od projektu k produktu .....	28
2.1.2 Cíl projektu .....	29
2.1.3 Role a působnost projektového manažera .....	30
2.2 Program .....	32
2.3 Portfolio .....	34
2.4 Vzájemný vztah projektu, programu, portfolia a strategie organizace .....	35
2.5 Různá pojetí životního cyklu projektu .....	37
2.5.1 Životní cyklus prediktivního projektu .....	38
2.5.2 Životní cyklus agilního projektu .....	43
<b>3. Projekty jsou s lidmi a o lidech .....</b>	<b>45</b>
3.1 Tři bytosti v jedné aneb jak vlastně fungujeme .....	46
3.1.1 Vychytralé chyby hlídačeho psa .....	47
3.1.2 Musíme se smířit s tím, že jsme většinu času iracionální? .....	51
3.2 Vybrané teorie motivace .....	52
3.2.1 Hierarchická teorie potřeb Abrahama Maslowa .....	53
3.2.2 Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga .....	55
3.2.3 Motivace 3.0 .....	56
3.2.4 Proč to měnit? .....	57

3.3	Gallupův výzkum o angažovanosti .....	60
3.4	Skupina, tým, komunita .....	63
3.4.1	Skupina .....	64
3.4.2	Tým .....	65
3.4.3	Komunita .....	66
3.5	Nutné charakteristiky týmu .....	67
3.6	Pět dysfunkcí týmu .....	69
3.7	Vývoj týmu podle Tuckmana .....	70
3.7.1	Forming .....	71
3.7.2	Storming .....	72
3.7.3	Norming .....	74
3.7.4	Performing .....	75
3.7.5	Adjourning .....	75
3.7.6	Jak dlouho trvá vývoj týmu? .....	76
3.7.7	Efektivní tým jako základ úspěchu v 21. století .....	77
3.8	Vybrané typologie týmových rolí .....	78
3.8.1	Motivační typy podle Plamínka .....	78
3.8.2	Týmové role podle Belbina .....	81
3.8.3	Týmové role na základě MBTI .....	82
3.8.4	Další možnosti a typologie .....	84
3.9	Projektový tým .....	85
3.9.1	Maticové uspořádání .....	85
3.9.2	Síťové uspořádání .....	87
3.9.3	Základní struktura projektového týmu .....	88
3.9.4	(Projektový) tým v agilním prostředí .....	91
3.9.5	Operační systém projektového týmu .....	93
3.10	Konflikty a vyjednávání .....	95
3.10.1	Definice konfliktu a varianty jeho řešení .....	95
3.10.2	Klíčové kompetence manažera pro produktivní řešení konfliktů .....	97
3.10.3	Produktivní řešení konfliktů .....	97
3.10.4	Vyjednávání .....	98
3.10.5	Poziční vyjednávání .....	100
3.10.6	Manipulace a manipulátoři .....	101
3.11	Sebekontrola, stres a jeho uvolnění .....	103
3.11.1	Stres .....	103
3.11.2	Sebekontrola .....	105
3.11.3	Jak zvládat stres a získávat sebekontrolu .....	106
3.12	Matrice důležitý vs. urgentní .....	108

<b>4. Klíčové koncepty pro organizace v 21. století</b>	111
4.1 Lean	112
4.1.1 Základní lean principy – pět kroků pro hodnotu	113
4.1.2 Příklad	114
4.1.3 Tři lean zla a boj proti nim	118
4.1.4 Co z toho plyne?	121
4.2 Teal organizace aneb co dokáže organizační kultura	122
4.2.1 Historický kontext	122
4.2.2 Od red až po teal organizace	123
4.2.3 Buurtzog – příklad úspěchu teal organizace	126
4.2.4 Sebeorganizace	127
4.2.5 Jak to bude dál?	129
4.3 Kmenové vůdcovství	130
4.3.1 Pět základních typů kultury kmenového vůdcovství	130
4.3.2 Přehled kmenů	133
4.3.3 Ale zas tak jednoduché to není...	135
4.3.4 Kmenové vůdcovství a změny (agilní i jiné transformace, projekty...)	135
4.4 Byznys agilita a IT	137
4.5 Systémový pohled na organizaci v 21. století	141
4.5.1 Běžný provoz	142
4.5.2 Změny a nové věci	142
4.5.3 Synchronizační aktivity jednotlivých toků hodnoty	144
4.5.4 Organizační aspekty	145
<b>5. Vznik a zahájení projektu</b>	147
5.1 Strategie projektu	148
5.2 Business Case	151
5.2.1 Doba návratnosti investice (payback period)	153
5.2.2 ROI – Return on Investment (návratnost investic)	153
5.2.3 NPV – Net Present Value (čistá současná hodnota)	154
5.2.4 IRR – Internal Rate of Return (vnitřní výnosová míra)	155
5.2.5 CBA – Cost-benefit Analysis (analýza nákladů a přínosů)	155
5.2.6 Business case – příklad	156
5.3 Různě konkrétní cíle	159
5.3.1 SMART cíl pro prediktivní projekt	159
5.3.2 OKRs – Objectives and Key Results	162
5.3.3 Product vision – vize produktu	164

5.4	Product Vision Board .....	165
5.5	Logický rámec – nástroj pro SMART projekt .....	166
5.5.1	Význam polí prvního sloupce .....	168
5.5.2	Ukazatele a jejich ověření .....	169
5.5.3	Vazby a předpoklady .....	170
5.5.4	Nepravidelnosti .....	171
5.5.5	Příklad logického rámce .....	173
5.5.6	Tvorba logického rámce .....	176
5.6	Záměr na projekt jako canvas .....	178
5.6.1	Základní osa .....	179
5.6.2	Doporučený postup při použití .....	179
5.7	Trojimperativ .....	181
5.8	Zahájení projektu .....	183
5.8.1	Zakládací (identifikační) listina projektu .....	184
5.8.2	Team canvas .....	187
5.9	Zainteresoované strany (stakeholders) .....	191
5.9.1	Řízení zainteresovaných stran .....	193
5.9.2	Sběr požadavků .....	198
5.9.3	MoSCoW – prioritizace požadavků .....	199
6.	<b>Prediktivní přístup k plánování a řízení projektu .....</b>	<b>201</b>
6.1	Plánování (příprava) prediktivního projektu .....	202
6.1.1	Řízení prediktivního projektu – integrace .....	203
6.1.2	Rozsah projektu .....	205
6.1.3	Popis rozsahu prediktivního projektu .....	210
6.1.4	Řízení času v prediktivním projektu .....	222
6.1.5	Řízení nákladů v prediktivním projektu .....	235
6.1.6	Řízení kvality prediktivního projektu .....	238
6.1.7	Řízení lidí a dalších zdrojů v prediktivním projektu .....	251
6.1.8	Řízení komunikace projektu .....	261
6.1.9	Řízení rizik projektu .....	265
6.1.10	Metoda RIPRAN .....	281
6.2	Realizace prediktivního projektu .....	290
6.2.1	Podávání zpráv o průběhu projektu (reporting) .....	292
6.2.2	Porovnání plánu se skutečností .....	296
6.2.3	Seznam bodů k řešení .....	301
6.2.4	Akceptace a předávání výstupů .....	301
6.2.5	Sběr poučení .....	303
6.2.6	Vedení porad a zápisy z porad .....	305
6.2.7	Krize projektu .....	311
6.3	Ukončení projektu .....	315

<b>7. Agilní přístup k řízení projektu</b> .....	325
7.1 Vznik agilních přístupů .....	326
7.1.1 Agilní manifest .....	327
7.1.2 Období po manifestu .....	328
7.2 Klíčové agilní principy .....	330
7.3 Agilní projekt krok za krokem .....	331
7.4 Persona .....	332
7.5 Story map .....	334
7.5.1 Základní osa .....	334
7.5.2 Další detaily .....	336
7.5.3 Journey, MVP, MLP .....	338
7.6 Product backlog .....	340
7.6.1 Popis položky product backlogu .....	341
7.6.2 Formulace user story .....	342
7.6.3 Conditions of Satisfaction (CoS) .....	343
7.6.4 Strukturalizace user stories .....	344
7.7 Product goal a chartering .....	345
7.8 Roadmap .....	346
7.9 Scrum – rámec pro agilní realizaci .....	346
7.9.1 Pilíře scrumu .....	348
7.9.2 Hodnoty scrumu .....	348
7.9.3 Scrum tým .....	349
7.9.4 Artefakty scrumu .....	353
7.9.5 Události scrumu .....	358
7.9.6 Plánování sprintu (sprint planning) .....	360
7.9.7 Před a po scrumu .....	365
7.10 Kanban .....	365
7.10.1 Podoba kanbanu .....	366
7.10.2 Kanban praktiky .....	367
7.10.3 A to je všechno? .....	369
<b>8. Hybridní projekty</b> .....	371
8.1 Malý hybridní projekt .....	372
8.2 Velký (komplexní) hybridní projekt .....	375
8.3 Časové hledisko .....	376
<b>9. Rámce pro významné organizační změny</b> .....	377
9.1 Model změny Virginie Satir .....	378

9.2	Osm kroků změny podle Kottera .....	379
9.3	ADKAR .....	381
10.	<b>Užitečné metody, techniky a rámce .....</b>	<b>383</b>
10.1	Situační vedení .....	384
10.2	Delegování podle managementu 3.0 .....	387
10.2.1	Delegační poker .....	388
10.2.2	Delegační tabule – delegation board .....	389
10.3	Techniky (nejen) pro retrospektivu .....	390
10.3.1	Kolečko .....	390
10.3.2	Hvězda ( <i>starfish</i> ) .....	391
10.3.3	Časová osa .....	392
10.3.4	Lod' .....	392
10.3.5	Rybí kost .....	393
10.3.6	5W (5 whys) .....	394
10.3.7	Metoda šesti otázek .....	394
10.4	Další kreativní techniky .....	394
10.4.1	1-2-4-všichni .....	396
10.4.2	Brainstorming .....	396
10.4.3	Brainwriting .....	397
10.4.4	Myšlenkové mapy .....	397
10.4.5	Crawford slip .....	398
10.5	Překážky kreativity .....	398
11.	<b>Relevantní standardy, metodiky a rámce – základní přehled .....</b>	<b>401</b>
11.1	Project Management Body of Knowledge (PM BoK) .....	403
11.2	PRojects IN Controlled Environments (PRINCE2®) .....	404
11.3	IPMA® Individual Competence Baseline (ICB) .....	405
11.4	Scrum .....	408
11.5	Kanban .....	408
11.6	LeSS .....	409
11.7	SAFe .....	410
Závěr	.....	413
Summary	.....	415
Seznam literatury	.....	417
Rejstřík	.....	423